



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

**Il ruolo del direttore
creativo nelle maison di moda:
strategie di continuità e
rinnovamento a confronto**

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Anna Cabigiosu

Correlatrice

Ch.ma Prof.ssa Anastasia Giakoumelou

Laureanda

Fasolin Eleonora

Matricola 975038

Anno Accademico

2023/2024

Indice generale

Introduzione	1
Capitolo 1. Evoluzione delle aziende nel Fashion Luxury	3
1.1 Il codice del lusso	3
1.1.1 Gli attributi must have dei luxury goods	5
1.1.2 L'avvento della Gen Z	7
1.2 Il family business	8
1.2.1 La struttura	9
1.2.2 Vantaggi e sfide	11
1.2.3 Le determinanti del successo	13
1.3 Il ruolo dei grandi gruppi nel settore	15
1.3.1 I grandi players	16
1.3.2 I vantaggi competitivi	19
Capitolo 2. Il ruolo del creativo nelle maison di moda	21
2.1 Il passaggio generazionale	21
2.1.1 La figura del successore	22
2.1.2 Il trasferimento della conoscenza	24
2.2 L'identità di marca	27
2.2.1 Il patrimonio del brand	28
2.2.2 Il rebranding	30
2.3 La trasformazione dello stilista	32
2.3.1 Il ruolo del creativo oggi	34
2.3.2 La necessità di una figura carismatica	36
Capitolo 3: Come business familiari sono diventati imperi	39
3.1 Il percorso di analisi	39
3.1.1 Il criterio di selezione dei brand	41
3.1.2 Overview dei brand selezionati	43
3.2 I brand francesi	48
3.2.1 Louis Vuitton	48
3.2.2 Chanel	51
3.2.3 Hermès	53

3.2.4 Dior	56
3.2.5 Balenciaga	58
3.2.6 Saint Laurent	60
3.2.7 Moncler	62
3.3 I brand italiani	64
3.3.1 Gucci	64
3.3.2 Prada	66
3.3.3 Versace	68
3.3.4 Armani	70
3.3.5 Valentino	72
3.3.6 Fendi	74
3.4 I brand outliers	76
3.4.1 Burberry	77
3.4.2 Ralph Lauren	79
Capitolo 4: Il successo oltre le sfide di continuità e rinnovamento	85
4.1 Il dilemma della successione	85
4.1.1 Eredità familiare nelle maison d'eccellenza	86
4.1.2 Il modello Hermès	88
4.2 L'attività di M&A	90
4.2.1 Mantenere l'indipendenza creativa	91
4.2.2 I motivi delle principali acquisizioni	92
4.3 Il turnover dei creativi	95
4.3.1 L'illusione di immortalità	97
4.3.2 L'anno zero	98
4.3.3 Un futuro senza creativo può esistere?	102
Conclusione	103
Bibliografia	105

Introduzione

L'età contemporanea, caratterizzata da profonde mutazioni nelle forme e nei mezzi di comunicazione, insieme alla rivoluzione digitale, ha impattato notevolmente sul settore economico, costringendo i principali *player* a elaborare nuove politiche commerciali e di comunicazione al fine strategico di ottenere un vantaggio competitivo. Questa trasformazione ha portato numerose *maison* di moda a investire nel nucleo creativo aziendale, considerato un *asset* intangibile, introducendo nuovi attori all'interno dell'organizzazione. I vertici aziendali fanno posto ai direttori creativi, dotati di un'immagine carismatica, buone capacità comunicative, e una profonda conoscenza delle dinamiche del settore della moda (Solfrizzi, 2023).

Recentemente, vi è stata una serie di cambiamenti nel mondo dei direttori creativi della moda, con un flusso costante di arrivi e partenze iniziato con quello che potremmo definire l'anno zero di questo fenomeno, ossia l'uscita di Alessandro Michele da Gucci nel novembre 2022. Sebbene questo fenomeno attiri spesso l'attenzione dei media e dei *player* del settore, solleva questioni fondamentali sulle dinamiche e sulle ragioni alla base di tali cambiamenti. Da Gucci a Burberry, da Dior a Balenciaga, nessuna casa di moda sembra essere immune a questa tendenza. Ciò che tale elaborato si propone di esplorare sono le motivazioni che si celano dietro questo incessante *turnover* di talenti creativi nell'industria della moda, al fine di comprendere i meccanismi e le sfide che caratterizzano questo fenomeno in continua evoluzione.

Nei primi due capitoli verranno delineate le fondamenta che costituiscono il tessuto evolutivo dell'elaborato, comprendenti una panoramica del settore del lusso, l'avvento della generazione Z e il ruolo dei grandi conglomerati del settore. Si tratta di un settore originariamente caratterizzato da *family business*, la cui fase più critica è rappresentata dal passaggio del testimone dal fondatore al suo erede designato. Esamineremo l'impatto di questo processo di transizione, che potrebbe portare la *maison* a cedere il proprio *business* a uno dei conglomerati del settore o a trovare un successore adeguato alla direzione creativa al fine di ravvivare il marchio e preservare l'eredità del fondatore.

Il terzo capitolo costituirà il nucleo centrale dell'analisi, poiché verranno esaminate quindici *maison* di lusso con il *brand value* più rilevante. Tale analisi si concentrerà sulle origini di questi marchi, eventuali acquisizioni da parte di altri gruppi e il passaggio dallo stilista

fondatore all'attuale direttore creativo che guida la *maison*. L'obiettivo sarà quello di far emergere difformità e analogie nella gestione, che hanno contribuito al successo dei marchi nel panorama globale della moda di lusso. Il percorso di analisi si concluderà nel quarto capitolo, dove verranno tratte le conclusioni del percorso di analisi condotto, lasciando questioni aperte in merito a eventuali sviluppi futuri del fenomeno.

Capitolo 1

Evoluzione delle aziende nel Fashion Luxury

In questo primo capitolo si delineano le fondamenta che costituiscono il tessuto evolutivo del presente elaborato. L'incipit si concretizza attraverso una concisa ma efficace panoramica relativa al mondo del lusso, ponendo particolare enfasi sui cambiamenti innescati dall'irrompere della Generazione Z. In seguito vengono illustrate ed esaminate le strutture caratteristiche dei marchi che definiscono l'identità del settore, concentrandoci sui *family business* e sulla loro successiva acquisizione da parte dei grandi conglomerati del lusso che hanno ridefinito il panorama competitivo.

1.1 Il codice del lusso

Il termine “Lusso” non è mai stato qualcosa di facile da definire: è relativo, misterioso e sfuggente. In sostanza, ruota attorno a criteri soggettivi psicologici che plasmano uno stato d'animo e rappresenta ciò che oggi viene comunemente definito stile di vita. Essendo un concetto molto articolato e con numerose sfaccettature, secondo Kapferer et al. (2009) occorre fissare tre nozioni chiave per definirlo: è un concetto discutibile e soggettivo, è un settore economico che un tempo era dominato da aziende familiari e oggi sempre più concentrato in gruppi quotati in borsa, ed è una strategia specifica da non confondere con una *premium* o *fashion* (Figura 1.1). La strategia *luxury*, infatti, si pone come obiettivo supremo la creazione e la massimizzazione del valore intrinseco al marchio, conferendogli un potere decisivo nella determinazione dei prezzi. Tale approccio sfrutta tutti gli elementi immateriali legati all'identità del *brand*, come la tradizione, il paese d'origine, la storia artigianale della produzione, le edizioni limitate correlate alla rarità di materie prime pregiate e la clientela elitaria. In contrasto, le strategie *fashion* e *premium* rappresentano due modelli di *business* radicalmente diversi: la prima segue le tendenze del momento ed è di conseguenza soggetta a obsolescenza programmata, la seconda si configura come un approccio comparativo fondato su dimensioni tangibili del valore che possono essere misurate oggettivamente. Ciò che caratterizza la strategia *luxury* è il marketing che rompe i canoni tradizionali e l'approccio al prezzo che non viene mai citato o giustificato da differenze tangibili. Esso rappresenta il prezzo della singolarità, composta principalmente da beni immateriali come la storia della *maison* o il suo *Country of Origin*.

The positioning triangle

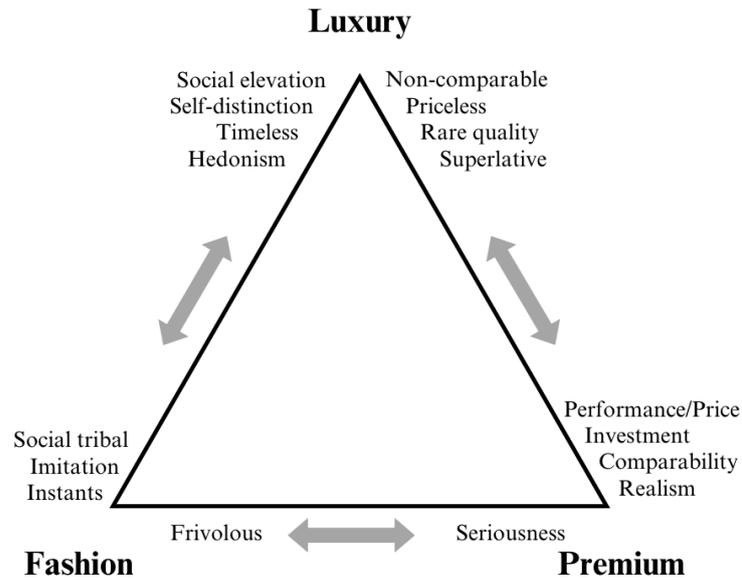


Figura 1.1: Il triangolo del posizionamento, differenziazione tra le strategie *luxury*, *fashion* e *premium* (Kapferer e Bastien, 2012).

Il lusso può assumere una natura assoluta e inaccessibile oppure può connotare una sorta di eccesso per amore del piacere, al di là di quanto la ragione preveda. Una definizione appropriata potrebbe essere quella di Heine (2012), che afferma: “*Luxury is anything that is desirable and more than necessary and ordinary*”. Qui la distinzione tra necessità e lusso si basa sulla disponibilità o sull’esclusività delle risorse, mentre le necessità sono praticamente accessibili a tutti, i lussi sono disponibili esclusivamente a poche persone o solo in rare occasioni. Un marchio di lusso è caratterizzato da un costo elevato, esclusività e rarità, risultando non accessibile a tutti. Quando cessa di essere queste cose, perde il suo prestigio esclusivo. I *luxury brand* autentici competono sulla base della loro capacità di evocare esclusività, prestigio ed edonismo nei loro segmenti di mercato specifici, non alle masse.

Nonostante si parli comunemente di straordinarie *maison* di lusso, come se fossero ancora entità indipendenti, la realtà è che la maggior parte di questi marchi è di proprietà di grandi gruppi del lusso come LVMH, Kering o Prada Group. Circa cinquant’anni fa, le *maison* erano conosciute per la loro specialità: Louis Vuitton si distingueva come casa di tronchi di pelle, Fendi come casa di pellicce ed Hermès come ex sellaio. Oggi, tuttavia, tutti questi nomi sono considerati marchi di lusso, a dimostrazione del fatto che il lusso è diventato una qualificazione trasversale, a prescindere dalla precedente specializzazione del prodotto.

Inoltre, l'attenzione si è spostata sui marchi. Quindi LVMH è un conglomerato di lusso, come Kering e altri, che controlla e gestisce oltre sessanta marchi, ciascuno con le rispettive specializzazioni (Kapferer et al., 2009). Questi conglomerati possiedono un *know-how* unico relativo al finanziamento e alla gestione della crescita dei marchi di lusso.

1.1.1 Gli attributi must have dei luxury goods

L'esperienza associata al marchio di lusso non si definisce per un singolo tratto distintivo, ma si riferisce a un prodotto o servizio che i consumatori percepiscono per essere di alta qualità, offrire un valore autentico attraverso i benefici desiderati sia funzionali che emotivi, avere un'immagine prestigiosa all'interno del mercato basata sulla qualità, essere degno di comandare un prezzo *premium* ed essere in grado di ispirare una profonda connessione, o risonanza, con il consumatore (Eunju Ko et al., 2019). Tra le caratteristiche più rilevanti, ricavabili dalla letteratura, che rendono questi prodotti così ambiti e ricercati troviamo (Heine, 2012):

Qualità eccellente

I *luxury products*, per essere considerati tali, necessitano di una qualità nettamente superiore rispetto a quelli tradizionali. Tale eccellenza può derivare dalle caratteristiche di fabbricazione, come la competenza del produttore o la complessità del processo di produzione, o dagli attributi intrinseci del prodotto, come materiali, componenti, metodi di lavorazione e funzionalità del *design*. È opportuno citare, inoltre, un servizio eccellente che copra sia l'esperienza d'acquisto che il periodo post-vendita, e tutte le caratteristiche intangibili del prodotto quali usabilità, *comfort*, valore e durabilità. Un classico esempio di questo approccio è rappresentato dal famoso slogan di De Beers “*Un diamante è per sempre*”.

Prezzo elevato

I prodotti di lusso appartengono ai prodotti più costosi in un confronto intracategoriale, richiedono un notevole sovrapprezzo rispetto ad altri con funzionalità e caratteristiche comparabili, legittimato dall'elevata qualità percepita e dall'idea di longevità a esso connessa. Tuttavia, al giorno d'oggi, l'attenzione si è spostata su altri aspetti e un prezzo elevato non è più una condizione sufficiente per definire un prodotto *luxury*.

Rarità

Il lusso si caratterizza per la sua natura non democratica, è infatti per definizione esclusivo, raro e limitato. Esempio emblematico è la lista d'attesa di sei anni per la borsa Birkin di Hermès. Per mantenere questa esclusività e non diventare un prodotto di massa, le aziende di questo settore garantiscono la rarità adottando strategie come la limitazione della produzione e l'individualizzazione dei propri prodotti (Catry, 2003). La rarità è garantita non solo da limiti naturali, che derivano dalla disponibilità limitata del prodotto come i metalli nobili, ma anche da limitazioni artificiali, appositamente create dalla maggior parte dei marchi di lusso come le edizioni speciali. Queste edizioni limitate possono essere ulteriormente implementate dall'ideale di un pezzo unico. Ciò include le irregolarità previste da lavorazioni manuali, utilizzando materiali naturali o variazioni artificiali, che comprendono il cambio del punto di partenza durante la lavorazione dei tessuti o l'etichettatura dei prodotti con numeri di serie.

Simbolismo

A differenza dei prodotti destinati al mercato di massa che pongono il focus principalmente sulla loro funzionalità, i prodotti di lusso generano numerose associazioni astratte e non funzionali. Il simbolismo dei prodotti e dei marchi di lusso è ampiamente definito dal concetto di personalità del marchio, che in questo contesto comprende concetti come modernità, prestigio, sensualità, *understatement* ed eccentricità. Il DNA del lusso è rappresentato dal desiderio simbolico di appartenere a una classe superiore, pertanto tutti i marchi di lusso devono possedere ed essere in grado di mantenere un elevato livello di prestigio orientato a soddisfare il gusto della classe superiore (Keller, 2009).

Legame con il passato

Un ruolo preponderante è rivestito dalla storia del *brand* stesso. L'industria della moda ha qualcosa di speciale rispetto al resto delle industrie e questo è il DNA, le radici e la storia dei suoi fondatori. Molti di questi marchi possiedono una storia centenaria e continuano a incarnare i valori e l'essenza dei loro fondatori. Tutti si sono evoluti e si sono adattati ai cambiamenti, come suggerirebbe Darwin, ma tutti sono rispettosi dei propri valori. Alcune *maison* hanno il vantaggio di possedere una storia di prestigio alle loro spalle e alcuni dei loro prodotti sono diventati vere e proprie icone nel corso del tempo. L'enfasi posta su tali elementi consente ai *brand* di rafforzare il posizionamento dei loro prodotti.

Come sottolineano molti autori, il lusso è un complesso insieme di significati che trascende ampiamente il valore economico e calibra perfettamente un vettore di attributi. Questi attributi devono essere gestiti in modo sinergico e richiedono un approccio costante e coerente per creare e mantenere il posizionamento distintivo di un marchio di moda di lusso.

1.1.2 L'avvento della Gen Z

Al giorno d'oggi viviamo in un contesto in continua evoluzione, i ritmi di vita sono frenetici e tra tutti i settori che stanno cercando di stare al passo con questi tempi quello del lusso sta subendo una trasformazione radicale. Il mondo *luxury* è sempre stato circondato da una sorta di alone che offusca la sua dimensione temporale, rendendolo quasi perpetuo, senza tempo. Negli ultimi anni si è dovuto adattare alle esigenze di una nuova generazione, la Gen Z, che si contraddistingue dalle altre per il forte legame con i *social media* e per l'accentuato bisogno di distinguersi dalla massa. Diversi e ambiziosi, sono destinati a rappresentare oltre il 40% della popolazione in chiave attuale ed emergente nei mercati del lusso, annunciando una nuova era di consumi. Questa generazione costituirà quindi la spina dorsale della crescita economica e del consumo dei beni di lusso nei prossimi dieci anni. La sfida per i marchi di lusso è che la Gen Z ha sistemi di valori sempre più divergenti rispetto alle precedenti generazioni di consumatori. Per attrarli e mantenerli coinvolti, i *luxury brand* devono rapidamente andare oltre le tradizionali nozioni di lusso (come *status*, eredità, prestigio e patrimonio) verso una nuova serie di valori quali l'inclusività, la sostenibilità, la trasparenza, la tecnologia e l'innovazione circolare.

Malgrado l'*e-commerce* non sia tradizionalmente il canale di distribuzione prediletto dai marchi del lusso, la propensione della Generazione Z per la tecnologia digitale e i *social media* potrebbe cambiare significativamente la situazione. Secondo il rapporto di Bain e Altagamma 2023, la quota di mercato della vendita al dettaglio *online* è cresciuta fino al 21% del mercato del lusso nel 2022, rispetto al 12% del 2019, con previsioni che indicano un ulteriore aumento tra il 32% e il 34% entro il 2030, solo marginalmente superiore al monomarca canale (Radha Khera, 2023). Nel contesto attuale, il futuro del lusso sembra concretizzarsi nella perfetta integrazione dei canali *online* e *offline*, adottando la strategia di "*Omnichannel 3.0*" per ottimizzare l'esperienza del consumatore. Oltre ai tradizionali negozi fisici, i *brand* di lusso stanno implementando la loro presenza attraverso piattaforme digitali sia interne che di terze parti. Questa prospettiva è volta a creare una sinergia tra il mondo

digitale e quello fisico, rafforzando conseguentemente la connessione con i consumatori attuali e potenziali e rispondendo alle esigenze della Gen Z nell'epoca della tecnologia avanzata.

Anche il tema della sostenibilità ha radici profonde in questa generazione emergente, la quale non si accontenta di semplici dichiarazioni o di pratiche di *green washing*, bensì esige azioni concrete e dall'impatto misurabile (Lanner, 2023). Questo aspetto costituisce uno dei motivi per cui i *brand* hanno rivisto le proprie strategie focalizzandosi sulla riduzione dell'impronta di carbonio e sull'incremento della trasparenza della catena di fornitura. L'attenzione nei confronti dell'ambiente ha spinto i marchi di lusso verso azioni concrete, come Armani che ha vietato l'uso della lana d'angora come parte della sua politica anti-pelliccia. Questo atto si è dimostrato un mezzo efficace per attirare l'attenzione e la fiducia di questi giovani consumatori più sensibili alle tematiche ambientali.

Se i *brand* vogliono prosperare in questa nuova era devono sfidare i loro modi di pensare tradizionali e allinearsi ai paradigmi del cambiamento attraverso la creazione di modi nuovi, dinamici e non convenzionali per rivoluzionare il settore e stare al passo con le nuove tendenze.

1.2 Il family business

Il fenomeno dell'impresa familiare è ampiamente riconosciuto come il modello di *business* più antico e diffuso a livello mondiale, rappresentando simultaneamente una fonte preponderante di crescita, sviluppo e stabilità economica in molteplici Paesi (Mediobanca, 2013). Assume un ruolo cruciale nell'ambito del settore della moda di lusso, diventando un elemento propulsivo nonostante le sfide della crisi legata ai consumi su scala mondiale.

Grazie alla coesistenza di aziende familiari storiche e di grandi gruppi multi-marca, le imprese familiari nel settore della moda continuano ad attirare sia clientela nazionale che internazionale, ottenendo prestazioni di notevole interesse. In Italia, dove l'influenza del settore della moda di lusso è particolarmente significativa, i *family business* prevalgono soprattutto nelle dimensioni di piccole e medie imprese, svolgendo un ruolo distintivo nell'ambito economico e contribuendo a circa il 70% del PIL totale italiano (Bertoldi, 2015).

E' un modello di *business* intriso di cultura, spirito imprenditoriale e valori trasmessi ininterrottamente da una generazione all'altra, costituendo un'eredità che fonde la famiglia e l'azienda in un unico soggetto. Si configura come un'entità commerciale in cui il processo decisionale è influenzato dalla famiglia e dalle sue generazioni successive, esercitando

un'influenza sulla visione e sulle decisioni aziendali per perseguire obiettivi specifici. Tuttavia, definire il concetto di impresa familiare è un compito complesso, poiché nel corso degli anni non è mai stata raggiunta una definizione universale che possa catturare appieno questo concetto apparentemente semplice, ma in realtà controverso.

Le definizioni proposte dai vari autori sottolineano principalmente quattro elementi chiave: la componente proprietaria, con una o più famiglie che detengono una quota significativa della proprietà dell'impresa, l'aspetto di *governance*, in cui uno o più membri della famiglia possiedono una quota di controllo rilevante sull'impresa, l'elemento generazionale, che prevede la presenza di almeno un successore che possa prendere le redini dell'impresa in futuro provvedendo alla sua formazione e preparazione professionale e in grado di assicurare la continuità aziendale, infine l'elemento gestionale, con uno o più membri della famiglia che ricoprono posizioni chiave nel *top management* dell'impresa, talvolta affiancati dal supporto di *manager* esterni alla famiglia. La dimensione e la proporzione con cui questi elementi debbano coesistere rappresenta la sfida critica che ha portato gli studiosi a non concordare su una definizione univoca del concetto di impresa familiare (Giappichelli, 2017).

L'unica formulazione in grado di incorporare un ampio ventaglio di combinazioni dei numerosi aspetti delle imprese familiari, e che fungerà da base per la comprensione dell'evoluzione del presente elaborato, è quella proposta da Corbetta (1995). Egli afferma che *“Un'impresa può qualificarsi come impresa familiare quando uno o poche famiglie, legate da vincoli di parentela, affinità o solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa”*.

1.2.1 La struttura

I *family business* uniscono la dinamicità degli affari e i valori intrinseci alla famiglia, rappresentando una forza trainante in diversi settori. In questo contesto è possibile declinare tre tipologie di impresa familiare, ciascuna caratterizzata da specifiche dinamiche di gestione e controllo (Business Jargons, 2022). Innanzitutto, abbiamo l'azienda a conduzione familiare in cui la famiglia o un suo membro possiede la quota di controllo proprietaria. Seguono le imprese a proprietà e gestione familiare in cui un'unica famiglia o un singolo membro detiene la dimensione di controllo della proprietà, che conferisce alla famiglia il potere di formulare obiettivi, definire metodi e stabilire politiche aziendali. Infine, l'impresa a conduzione familiare, caratterizzata non solo dalla proprietà della quota di maggioranza da parte della famiglia o di un suo membro, ma anche dalla partecipazione di almeno un componente

familiare nel consiglio di amministrazione, permettendogli di esercitare un'influenza diretta sulla direzione strategica e sui piani aziendali, contribuendo in maniera sostanziale alla gestione complessiva dell'impresa.

Per esplorare approfonditamente il concetto di impresa familiare e acquisire una comprensione più chiara del suo funzionamento, è stato ideato un modello distintivo noto come "modello a tre cerchi" (Figura 1.2). Tale modello, sviluppato da Tagiuri e Davis nel 1982, è stato concepito con l'intento di delineare le molteplici dinamiche presenti all'interno di tutte le aziende familiari.

The three-circle model of the family business system

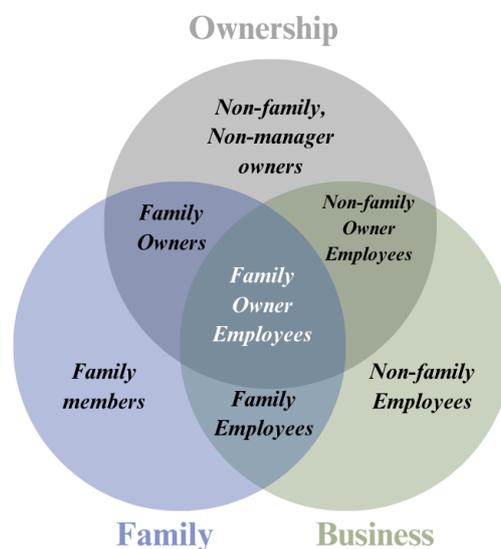


Figura 1.2: Modello a tre cerchi (Tagiuri e Davis, 1982).

Fondato sui pilastri fondamentali dell'azienda, della proprietà e della famiglia, ciascun cerchio rappresenta un gruppo di individui con caratteristiche specifiche nel contesto della loro relazione con l'azienda. All'incrocio di tali cerchi, è possibile identificare individui che condividono sia una che tutte le caratteristiche, offrendo così una prospettiva unica sulla complessità delle interazioni aziendali e familiari.

Le diverse definizioni di entità che occupano ruoli distinti all'interno dell'organizzazione sono le seguenti:

- Proprietari non dirigenti non familiari: investitori esterni o "*outsider*" che detengono una parte dell'attività senza partecipare attivamente alle sue operazioni.
- Proprietari familiari: membri della famiglia che possiedono una quota dell'azienda ma non sono coinvolti nelle sue attività quotidiane.

- Dipendenti-proprietari familiari: individui che sono simultaneamente sia proprietari dell'azienda che dipendenti attivi, spesso occupando posizioni dirigenziali di alto livello.
- Dipendenti non proprietari della famiglia: individui che non sono membri della famiglia proprietaria, ma lavorano come dipendenti dell'azienda e possiedono una quota del capitale azionario.
- Membri della famiglia: tutti i membri della famiglia legati all'impresa, ma non possiedono azioni della società e non sono attivamente coinvolti nelle operazioni quotidiane dell'azienda di famiglia.
- Dipendenti familiari: membri della famiglia che lavorano per l'azienda ma non detengono quote di capitale azionario.
- Dipendenti non familiari: individui che lavorano in base a un contratto di lavoro, che non hanno legami familiari con i proprietari e che non detengono azioni della società.

La chiara suddivisione di ruoli e responsabilità in queste categorie contribuisce a delineare la complessa struttura delle imprese familiari.

1.2.2 Vantaggi e sfide

Le aziende a conduzione familiare, sebbene portatrici di vantaggi significativi non solo per le famiglie coinvolte ma anche per le economie locali e globali, si ritrovano ad affrontare diverse sfide nel loro percorso. Approssimativamente un terzo delle 100.000 imprese familiari che transitano ogni anno alla generazione successiva falliscono, mentre molti piccoli imprenditori faticano a garantire l'indipendenza finanziaria dalle loro attività una volta raggiunta la pensione. La gestione di qualsiasi attività, sia essa di piccole dimensioni o quotata in borsa, comporta vantaggi e svantaggi. Tuttavia, le imprese familiari presentano vantaggi e sfide specifiche che vengono analizzati di seguito (Vistage, 2020).

La stabilità rappresenta un beneficio chiave delle aziende a conduzione familiare, poiché la longevità nei ruoli di *leadership* contribuisce a mantenere una continuità aziendale, evitando bruschi cambiamenti dovuti a eventi come pensionamenti o decessi. La *leadership* in queste aziende è spesso determinata dalla posizione di ciascun individuo della famiglia, garantendo una stabilità complessiva nel tempo. Il *leader* aziendale mantiene la posizione per molti anni, mentre gli eventi della vita fungeranno da fattore scatenante per il cambiamento ai vertici; ciò garantisce la stabilità generale all'interno di un'azienda a conduzione familiare.

Queste realtà mostrano un notevole impegno e senso di responsabilità, superando spesso quello delle aziende non familiari, grazie alla necessità di gestire sia gli affari che la sfera familiare, portando a una profonda comprensione del settore, dell'organizzazione e delle relazioni con i clienti.

Contrariamente alle aziende non familiari dove i ruoli sono rigidamente definitivi, nei *family business* vige la flessibilità operativa, dove i membri hanno la possibilità di assumere compiti al di fuori del loro mandato formale laddove necessario per garantire il successo dell'azienda. Un esempio di flessibilità e coinvolgimento diretto è evidente nella storia di Estée Lauder, fondatrice dell'importante azienda di cosmetici. La Lauder, unica donna nell'elenco dei geni degli affari del secolo stilato dalla rivista Time nel 1998, ha lavorato in ogni aspetto della sua attività, dimostrando la sua dedizione e versatilità in ogni aspetto della sua attività, dalla preparazione dei prodotti al *design* del *packaging* e alla formazione delle venditrici, contribuendo al successo dell'azienda.

Sempre in un'ottica orientata al differenziarsi dalle aziende non familiari, quelle familiari sono in grado di concentrarsi su obiettivi a lungo termine anziché limitarsi a traguardi immediati. Questo approccio favorisce una cultura decisionale orientata al futuro, promuovendo chiarezza nelle strategie e nei processi decisionali in tutta l'azienda.

Questo modello di aziende pur portando con sé i vantaggi sopracitati affrontano anche una gamma diversificata di complicazioni che vanno oltre il tradizionale contesto aziendale.

Uno svantaggio significativo che può sorgere è la potenziale mancanza di interesse familiare da parte delle generazioni future. Questa situazione può tradursi in una gestione della forza lavoro apatica e poco partecipe, dove i membri della famiglia coinvolta nell'attività potrebbero sentirsi obbligati a continuare la gestione nonostante un mancato interesse genuino. In un contesto aziendale più ampio, una simile mancanza di dedizione comporterebbe spesso risoluzioni contrattuali con i dipendenti, tuttavia, nelle aziende familiari, affrontare questa dinamica può rivelarsi particolarmente complesso. Spesso queste realtà si trovano ad affrontare anche complessi conflitti tra i membri dovuti alla sottile linea tra vita lavorativa e famiglia, complicati dalla natura delle relazioni familiari coinvolte.

Un altro elemento che influisce negativamente sul successo aziendale è il nepotismo, secondo il quale spesso membri della famiglia vengono promossi a ruoli manageriali di alto livello, anche se mancano delle competenze necessarie per tali posizioni in termini di istruzione,

abilità e potenziale. Infine la pianificazione della successione è un aspetto cruciale per i *family business*. La mancanza di piani di successione ben definiti può rendere complesso il processo decisionale in situazioni di emergenza, come scandali, malattie o decessi improvvisi, dove è urgentemente necessario nominare un successore. Per il *leader* in carica potrebbe essere estremamente complesso identificare la persona più adatta per far avanzare l'azienda, tentando al contempo di ridurre l'incertezza e i potenziali conflitti futuri.

Tentando di riassumere quanto visto finora la fase iniziale di creazione dell'impresa è un'attività ordinaria alla quale, con il passare del tempo, iniziano a partecipare altre generazioni della famiglia del fondatore rendendola un'azienda familiare di successo dove le posizioni manageriali chiave vengono occupate dai membri della famiglia. Per garantire una transizione graduale nella gestione e nella proprietà, ogni impresa familiare deve implementare un solido piano di successione, assicurando che i benefici dell'organizzazione siano preservati e goduti dalla prossima generazione di membri della famiglia.

1.2.3 Le determinanti del successo

Secondo le affermazioni di Ward (2005), le imprese familiari possono prevalere in specifici settori, e questo è particolarmente evidente nel business dei beni e servizi di lusso. Il Family Business Network indica che, 8 su 10 dei principali marchi di lusso del 2010, secondo l'indagine di Millward Brown, sono gestiti o posseduti da una famiglia. Tale constatazione dimostra come l'insieme unico di risorse che le imprese familiari possiedono implica il potenziale per ottenere un vantaggio rispetto a quelle non familiari nel contesto del settore del lusso. Miller e Breton-Miller (2005) hanno sviluppato un modello per spiegare i fattori chiave di una strategia familiare di successo nel mondo degli affari. Essi identificano quattro priorità o passioni principali denominate "le 4 C": continuità, comunità, connessioni e comando.

La continuità è assicurata e alimentata da attributi come la storia, la missione culturale, l'accumulo di capacità, la stabilità del *management* e la prospettiva a lungo termine. È interessante notare che la maggioranza delle aziende del lusso sono state fondate nel XVIII o XIX secolo e da allora siano riuscite a ritagliarsi una nicchia nel mercato del lusso, intrecciando la storia della famiglia e quella dell'azienda. Alcune di esse sono ancora imprese familiari, mentre altre sono diventate società per azioni. Questa determinante viene sfruttata dagli operatori del lusso che spesso basano la loro strategia su prodotti-icona leggendari che si

rivelano i più venduti dal loro lancio a oggi. Possono essere rivisitati di tanto in tanto per mantenerli in linea con il gusto contemporaneo; tuttavia la loro estetica e i loro elementi identificativi devono rimanere invariati, poiché sono una componente critica del capitale simbolico. A questo capitale simbolico si aggiungono anche i valori e le tradizioni familiari che rappresentano un'ulteriore risorsa intangibile per i *family business*. Tendono infatti a essere specializzate in una specifica area di competenza nella quale concentrano la maggior parte dei loro beni (Corbetta, 2010), infatti le aziende che operano nel mercato del lusso sono riconosciute e spesso associate a competenze chiave ben identificate accumulate nel corso degli anni.

Il concetto fondamentale che guida la determinante della comunità è rappresentato dal desiderio di coesione all'interno del *team* ed è associato a forti valori professionali e a una cultura di squadra. Nel settore del lusso la collaborazione tra *designer*, artigiani e *manager* è essenziale e dovrebbe richiedere rispetto reciproco e un impegno collettivo per proteggere e valorizzare il capitale simbolico senza alcun approccio individualista ai risultati personali. È interessante notare che le decisioni strategiche di tali aziende sono influenzate dai loro *leader*, spesso membri della famiglia controllante, che cercano di guidarle sulla base del proprio orientamento culturale e della propria formazione.

Altro elemento di dominio sono le connessioni, legata alla reputazione, all'affidabilità, all'impegno sociale per il territorio e al desiderio di sviluppare relazioni durature con i *partner* commerciali. Fiducia, reputazione e marchio sono elementi chiave nella creazione di valore del lusso e possono essere rafforzati positivamente se il nome del *brand* è associato al cognome del fondatore. Queste imprese oltre che essere legate a una famiglia sono associate anche a un territorio, d'altronde un prodotto di lusso è sempre radicato in una cultura ed è espressione di un territorio, come nel caso della profonda connessione tra la Ferrari e la zona di Modena.

Il cerchio si chiude con l'esercizio del comando, che si manifesta attraverso la libertà di agire e decidere in modo tempestivo, promuovendo l'innovazione nella gestione e nel rinnovamento dell'azienda. Grazie all'orientamento a lungo termine, tipico delle imprese familiari, l'azienda è in grado di competere efficacemente adottando strategie uniche e non convenzionali, ritagliate in nicchie di mercato insolite (Kapferer et al., 2009). Nelle aziende familiari che operano nel mercato del lusso un membro della famiglia è responsabile del

processo creativo, che costituisce un forte *driver* nella creazione di valore. Riuscire a trasmettere la conoscenza e il *know-how* è un fattore competitivo cruciale per le imprese del lusso, le quali fondano il loro patrimonio e la loro reputazione su identificativi di prodotto caratterizzati da tecniche di produzione tramandate di generazione in generazione da artigiani. Il successo di una famiglia nel mondo degli affari non dipende dal possesso di tutti e quattro gli ingredienti, ma dalla capacità di combinarli in modo originale. In molti casi le caratteristiche dell'impresa familiare interagiscono positivamente con l'approccio al lusso e questo giustifica l'elevata presenza di questi modelli di *business* in questo mercato.

1.3 Il ruolo dei grandi gruppi nel settore

Nel corso degli anni '80, il panorama europeo del lusso e della moda ha vissuto un periodo di cambiamento radicale caratterizzato dal passaggio da un settore dominato da piccole e medie imprese familiari a pochi conglomerati o gruppi multinazionali. Con il termine conglomerato facciamo riferimento a una grande società composta da una serie di piccole imprese apparentemente non correlate (Davis et al., 1994). Tali entità possono essere specializzate in settori specifici, poiché in un'economia volatile, possedere il *know-how* in un ambito specifico rappresenta una leva fondamentale per la diversificazione all'interno dello stesso segmento. Può sembrare sorprendente la presenza dei conglomerati nelle economie avanzate, soprattutto nelle industrie creative in cui le dimensioni e la complessità organizzativa potrebbero apparire restrittive per la creatività. Di fatto, alcune rinomate *maison* di moda indipendenti, come Hermès o Chanel, difendono gelosamente la propria autonomia.

Questo cambiamento organizzativo deriva dalla centralizzazione del controllo sulle risorse finanziarie, sui sistemi distributivi e sul portafoglio di marchi da parte dei gruppi del lusso e della moda. In realtà, secondo la letteratura esistente, il processo creativo all'interno di tali conglomerati è rimasto autonomo e decentralizzato.

Attualmente la maggior parte dei marchi più importanti a livello mondiale appartengono a uno dei pochi gruppi, tra i quali il più grande per fatturato è LVMH (79,2 miliardi di euro nel 2022), seguito da Kering (20,4 miliardi di euro) e Richemont (19,8 miliardi di euro). In un certo senso, l'esistenza di questi gruppi di successo contraddice un assunto consolidato nel *management* secondo cui concentrarsi su una linea di *business* principale o su competenze

specifiche generi rendimenti superiori, mentre diversificarsi non aggiunge un valore significativo (Shiplov & Godart, 2015).

Se la moda è uscita dalla propria nicchia diventando una componente essenziale delle nostre vite è grazie a due magnati francesi che ancora oggi si contendono il primato nell'industria mondiale: Bernard Arnault, proprietario del conglomerato LVMH, e François Pinault, fondatore del gruppo Kering. Iniziata intorno ai primi anni 90, la corporativizzazione della moda, e la sua conseguente globalizzazione, non va scambiata per un processo spontaneo, bensì riconosciuta come una titanica strategia attentamente studiata da parte di questi due imprenditori lungimiranti.

Il predominio delle grandi aziende nel settore del lusso è un fenomeno relativamente recente, nonostante molti marchi posseduti e gestiti abbiano una storia antica. La trasformazione in grandi imprese è riconducibile alla data della loro offerta pubblica iniziale (IPO). La quotazione in borsa infatti rappresenta il punto di svolta per molte aziende familiari, consentendo loro di accrescere il capitale per sostenere la riorganizzazione e l'espansione sui mercati globali. Le date delle IPO delle principali aziende della moda di lusso mostrano chiaramente che gli anni '80 rappresentarono un periodo cruciale, durante il quale i grandi gruppi del lusso hanno assunto un ruolo predominante nel settore. Gli studiosi di *management* hanno affrontato alcuni di questi casi, dimostrando che le società indipendenti seguivano la strategia di sviluppo attuata da gruppi generalisti del lusso come LVMH, caratterizzata dall'acquisizione di altre società e dall'espansione della rete di vendita al dettaglio (Moore et al., 2010).

1.3.1 I grandi players

Dagli anni '80 ci sono stati tre principali conglomerati della moda di lusso: LVMH (pioniere del modello di conglomerato del lusso e con un CEO dall'approccio notoriamente aggressivo al *business*), Kering e Richemont che complessivamente possiedono 128 *luxury brand*.

Il gruppo francese LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), attualmente il più grande conglomerato mondiale di beni di lusso, è il risultato della fusione avvenuta nel 1987 tra due piccole aziende familiari che avevano bisogno di liquidità per perseguire la loro crescita ed espansione sui mercati globali (Donzé et al., 2018). Questi due protagonisti erano il produttore di articoli in pelle Louis Vuitton e l'azienda Moët Hennessy, gruppo nato nel 1971

dalla fusione tra i produttori di *champagne* Moët & Chandon e di Cognac Hennessy. La fusione mirava a fondere marchi e aziende attraverso un grande gruppo nel settore dei beni di consumo e del lusso. Quindi, alle sue origini, LVMH era un gruppo del lusso puramente francese. Riunendo aziende e marchi operanti nei settori di *champagne*, cognac, moda e profumi, e attraverso transazioni successive è riuscito a ottenere le risorse finanziarie necessarie per compiere i primi passi verso l'internazionalizzazione e la continua espansione attraverso l'acquisizione di aziende del lusso in vari Paesi che hanno trasformato il gruppo in una vera e propria azienda globale del lusso. Tutte le *maison*, riunite dall'amministratore delegato Bernard Arnault (che detiene il 46,84% delle azioni), hanno una presenza rilevante nei cinque principali settori del mercato del lusso: moda e pelletteria, profumi e cosmetici, orologi e gioielleria, vini e liquori e distribuzione selettiva. Tra i *brand* di prestigio nel suo portafoglio spiccano Tiffany & Co., Christian Dior, Fendi, Givenchy, Loro Piana, Celine, Bulgari, Krug, Dom Pérignon e Sephora. La storia delle sue acquisizioni è notevole, con esempi degni di nota, come l'accordo da 13,7 miliardi di dollari per Christian Dior. Oltre alla sua vasta collezione di marchi di lusso, LVMH possiede anche il quotidiano francese *Le Parisien* e il rinomato grande magazzino *Le Bon Marché Rive Gauche*.

In una sfida di livello notevole con il colosso LVMH, emerge la presenza della multinazionale del lusso Kering, anch'essa società francese che si distingue per la sua focalizzazione sulla distribuzione. Il suo ingresso nel settore del lusso risale al 1999, quando ha acquisito una quota di partecipazione nell'azienda italiana Gucci per 3 miliardi di dollari (Donzé & PY, 2018). Le radici di Kering risalgono al 1963, quando François Pinault fondò un'azienda in Francia specializzata nel commercio internazionale di legno e materiali da costruzione (Daix 1988) ma nel 1988 entra nella Borsa di Parigi per ottenere liquidità da investire nella diversificazione in altri settori del commercio e della distribuzione. Nel 1999 la società entra nel settore del lusso attraverso una partecipazione del 42% nella società italiana Gucci; tuttavia, va sottolineato come una parte fosse di proprietà di LVMH, solo dopo un prolungato contenzioso legale nel 2001 LVMH accettò di vendere le proprie azioni a Kering. Successivamente il gruppo ha proseguito con ulteriori acquisizioni di rinomati marchi della moda fino a consolidare la sua posizione come un gruppo internazionale nel settore *luxury*. La sua divisione lusso è stata sviluppata attraverso una strategia combinata di crescita interna, basata essenzialmente sull'ampliamento dei punti vendita e sull'attività di fusioni e

acquisizioni. Il portafoglio di Kering comprende una gamma diversificata di rinomate case di moda e pelletteria, ciascuna nota per la propria eccezionale maestria, creatività distintiva e carattere unico. Questi marchi hanno avuto un impatto significativo sul panorama della moda e continuano a plasmare il settore con i loro *design* innovativi e gli stili iconici. Tra i *brand* più celebri che possiede figurano Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Pomellato, DoDo e Alexander McQueen.

Richemont, una prestigiosa *holding* di beni di lusso con sede in Svizzera, detiene un raffinato portafoglio di *maison* note per l'eccellenza nei settori dei gioielli, degli orologi e degli strumenti di scrittura. Nasce nel 1988 come Compagnie Financière Richemont (di seguito Richemont), risultato dell'incontro tra imprenditori francesi che avevano rilevato il produttore di gioielli Cartier e un investitore sudafricano, Anton Rupert (Donzé et al., 2018).

Nel corso degli anni il gruppo ha proceduto all'acquisizione di nuove società provenienti da diversi Paesi europei, principalmente piccole aziende private a conduzione familiare che necessitavano di capitali per espandersi. In seguito il gruppo ha acquisito la maggioranza delle azioni di Net-A-Porter Group, il principale rivenditore online di moda di lusso, nel 2010, e cinque anni dopo ha effettuato una fusione con la società italiana Yoox, impegnata nella stessa sfera di attività. Questo investimento nelle vendite *on-line* si allinea con l'attenzione che da sempre il conglomerato pone alle vendite. A oggi è una *holding* articolata in tre divisioni che raccolgono vari marchi di *maison* specializzati in gioielli, orologi e altre attività correlate. L'impressionante elenco di marchi celebrati per il loro patrimonio distintivo, l'artigianato e la creatività include nomi illustri come Cartier, Van Cleef & Arpels, Officine Panerai, Montblanc, Buccellati e Chloé.

Queste imprese hanno saputo mantenere la propria rilevanza nel settore della moda di lusso grazie a una combinazione di acquisizioni strategiche, *partnership* e una profonda comprensione del mercato. Attraverso una diversificazione oculata dei loro portafogli e investimenti mirati in diversi segmenti del mercato del lusso, queste aziende hanno assicurato il loro continuo successo e crescita nel mondo in continua evoluzione della moda. La loro capacità di adattarsi alle dinamiche del settore e di anticipare le tendenze ha contribuito a consolidare la loro posizione di attori chiave nel panorama del lusso.

1.3.2 I vantaggi competitivi

Il settore del lusso costituisce un paradigmatico esempio di come i marchi possano trarre profitto dall'essere parte di un conglomerato, beneficiando delle economie di scala e della centralizzazione delle capacità tra cui il potere d'acquisto, la tecnologia e la pubblicità. Inoltre l'adesione a un conglomerato offre l'opportunità di accedere a una rete esclusiva di fornitori, al capitale necessario e al talento professionale. E' evidente che, all'interno di uno specifico settore, la dimensione dell'impresa è direttamente proporzionale al controllo sui vantaggi competitivi. Prendiamo ora in considerazione i tre conglomerati del lusso (LVMH, Kering e Richemont) con l'obiettivo d'individuare le differenze e le caratteristiche comuni ponendo l'enfasi sui loro vantaggi competitivi attingendo allo studio di Donzé & PY, 2018 in "*The Birth of Luxury Big Business*". Le differenze più rilevanti sono legate alla loro dimensione e al loro portafoglio di attività, tra le tre LVMH spicca come *leader* indiscusso con un patrimonio di circa 2-3 volte superiore rispetto ai suoi concorrenti diretti. A livello di brand presenti nel portafoglio LVMH emerge come il più diversificato, in confronto Richemont è molto concentrato su orologi e gioielli con pochi *brand* di moda ma senza bevande e cosmetici, mentre Kering è specializzato nella moda con una divisione anche fuori dal settore del lusso alle quali si aggiungono pochi marchi di orologi, anch'esso non include bevande e cosmetici. Tuttavia, queste specificità esprimono per lo più tempi diversi nell'impegno di questi gruppi nel settore del lusso, d'altronde Richemont e Kering hanno adottato successivamente una strategia attiva di acquisizioni nel settore del lusso rispetto a LVMH.

Cercando invece delle somiglianze tra i gruppi emerge sicuramente il ruolo dell'imprenditorialità e della *governance* aziendale. Sono conglomerati costruiti e sviluppati da imprenditori che hanno compreso le opportunità dei beni di lusso europei sui mercati globali, le figure emblematiche da considerare sono Bernard Arnault per LVMH, François Pinault per Kering e Anton Rupert per Richemont. La loro strategia, non particolarmente innovativa, consisteva nell'attuazione di un triplice investimento (Chandler, 1990) delineato per le imprese statunitensi a partire dalla fine del diciannovesimo secolo, che comprendeva produzione, distribuzione e capacità organizzativa. Questo approccio, seppur consolidato negli Stati Uniti, si rivelò rivoluzionario in Europa, dove la maggior parte dei produttori di beni di lusso operava come piccole aziende familiari con risorse finanziarie e conoscenze limitate. La produzione e la distribuzione su vasta scala di beni di lusso rappresentavano un

territorio inesplorato per queste aziende europee. Gli imprenditori che guidavano tali conglomerati dovevano, pertanto, stabilire partenariati con investitori e aprire il capitale delle loro società per garantire risorse finanziarie sufficienti per acquisire nuove aziende e creare una rete di distribuzione globale. Questo processo richiedeva una collaborazione stretta con investitori esterni, ma i fondatori mantennero un controllo saldo sui loro imperi grazie all'emissione di azioni privilegiate con diritti di voto speciali. Un ulteriore sviluppo chiave fu l'ingresso della seconda generazione di proprietari e *manager* nei tre casi specifici. Questo fenomeno segnò una trasformazione significativa, trasformando questi conglomerati in vere e proprie aziende familiari. In questo modo, la successione familiare contribuì a definire ulteriormente la struttura e la gestione di queste imprese, mantenendo salda la connessione tra le origini familiari e il successo aziendale. Ovviamente tutto ciò non sarebbe stato possibile senza una risorsa chiave e un importante vantaggio competitivo tipico dei conglomerati come quello della finanza. E' proprio la disponibilità di risorse finanziarie che ha permesso di costruire gruppi attraverso acquisizioni e di offrire la possibilità di espansione sui mercati globali a marchi che non potevano permetterselo nel contesto di piccole imprese familiari indipendenti.

L'analisi svolta permette di affermare che l'importanza intrinseca dei conglomerati del lusso non risiede nelle loro dimensioni o nella loro potenza finanziaria, bensì nella nuova strategia che i suoi fondatori hanno implementato, diventando una pietra miliare per l'intero settore. Il modello che emerge è caratterizzato dalla produzione su vasta scala di beni di lusso, dalla loro distribuzione di massa a livello globale per mezzo di reti di negozi monomarca e dalle campagne pubblicitarie orientate alla costruzione di un'identità distintiva.

Capitolo 2

Il ruolo del creativo nelle maison di moda

Dalle peculiarità delle imprese familiari esposte nel capitolo precedente, emerge chiaramente come la fase più critica del loro ciclo di vita sia rappresentata dal passaggio del testimone dal fondatore al designato erede dell'azienda. Analizzeremo quindi l'impatto di questa transizione sull'essenza del marchio, sull'identità a lungo termine della *maison* e sul valore intrinseco del patrimonio consolidato, e su come possa sfociare nella strategia di *rebranding*. La chiave di volta di questi processi rimane lo stilista, storicamente identificato come fondatore del *brand*, il cui ruolo nel corso del tempo si è trasformato, sino a diventare direttore creativo a causa della crescente importanza di una guida carismatica nell'industria della moda.

2.1 Il passaggio generazionale

Le imprese familiari, basate sulle tradizioni e sui valori ereditati, si trovano talvolta ad affrontare una fase critica della loro esistenza che viene denominata passaggio generazionale. La sfida della loro sopravvivenza a lungo termine non è legata solo alle difficoltà comuni a tutte le attività economiche, ma è amplificata dai conflitti derivanti specificamente dalla loro natura di *family business*. In questo contesto, uno dei compiti strategici più importanti e critici, è proprio il trasferimento della *leadership* dell'attività da una generazione a quella successiva.

Possiamo definire questo evento rifacendoci alla definizione fornita da parte dello studioso Dell'Atti (2007), il quale afferma che *“Il ricambio generazionale è un processo che conduce al passaggio del capitale ed, eventualmente, delle responsabilità nella gestione della generazione presente alla generazione emergente per dare continuità all'impresa nel tempo”*. Tale definizione sottolinea come questo passaggio sia inteso come un processo, fluido, naturale e ponderato, che inizia con l'idea di un possibile successore e può concludersi sia con il trasferimento dei poteri gestionali, sia con la mera cessione della proprietà del capitale. Il processo di trasferimento della *leadership* aziendale dalla generazione attuale a quella futura mette l'imprenditore di fronte a diversi scenari strategici. Il passaggio convenzionale implica la trasmissione dell'azienda di padre in figlio, preservando così il controllo all'interno del nucleo familiare. In alternativa è possibile trasferire la proprietà al figlio ma con la gestione

affidata a *manager* esterni al nucleo familiare, per garantire una gestione efficiente e obiettiva. In alternativa, potrebbe essere necessario considerare un riassetto delle quote tra soci, che possono essere membri della famiglia o estranei a essa. Infine l'ipotesi più radicale prevede la cessione della proprietà dell'azienda a terzi, esterni alla sfera familiare.

Ciò nonostante rappresenta un processo estremamente complicato e a lungo termine, che se non pianificato e implementato in maniera profittevole può portare alla diminuzione dell'efficienza aziendale o nei casi peggiori può condurre al fallimento. Effettivamente la realtà sottolinea come la maggior parte delle aziende non siano in grado di superare la transizione oltre la prima generazione e come una gran parte di esse non riesca ad effettuare con successo il passaggio alla generazione successiva. Sono proprio le statistiche a sottolineare l'enormità della sfida: solo circa il 30% delle imprese familiari riesce a completare con successo il passaggio alla seconda generazione, mentre un esiguo 15% è in grado di sopravvivere e prosperare fino alla terza (Le Breton-Miller, Miller e Steiner 2004).

La complessità di questa fase è alimentata dalla convergenza di fattori emotivi, culturali, e manageriali. La gestione efficace dei rapporti familiari, la chiara definizione di ruoli chiave, l'implementazione di pratiche di *governance* aziendale e la preparazione attenta del successore emergono come elementi critici nella costruzione di un ponte solido tra le generazioni. In tale scenario, il successo del passaggio generazionale non solo diventa indicatore della resilienza di un'impresa familiare, ma anche della sua capacità nel fronteggiare le dinamiche mutevoli del tempo, garantendo simultaneamente la continuità della sua identità familiare.

2.1.1 La figura del successore

Il fondatore nonché titolare di un'impresa familiare, spesso identificata col suo nome, assume diversi ruoli attraverso i quali concretizza le sue visioni e i suoi sogni. Tra questi ruoli, la gestione emerge come uno dei più cruciali. Le responsabilità del *manager* devono essere evidenti a tutti i livelli di interazione tra le persone, in particolare nell'area della produttività del lavoro e del successo aziendale, poiché l'efficacia del loro operato influisce direttamente sul successo complessivo dell'azienda. Un *manager* deve possedere la capacità di comprendere le persone, vederle come diverse ed essere anche in grado di negoziare con loro, creare motivazione, essere un esempio e avere il potere di un'autorità informale.

Hollerbach (2011b) sottolinea che il fondatore dell'impresa familiare è una sorta di modello e la sua personalità esercita un'influenza significativa sulla struttura e sulla qualità delle interazioni umane all'interno dell'azienda. Oltre a essere un dirigente competente, è essenziale che sia anche un *leader*, dotato di carisma e forza di carattere. Nelle aziende familiari, i *manager* affrontano una pressione aggiuntiva, poiché sono visti come *leader* della famiglia e l'azienda rappresenta una fonte di finanziamento. Le *performance* aziendali sono strettamente legate alla famiglia proprietaria, che esercita un'influenza decisiva. Pertanto, sia che il potenziale successore provenga dall'interno o dall'esterno dell'impresa, è fondamentale che incarni innanzitutto le qualità di un *leader* per garantire la continuità del successo aziendale. Tale caratteristica rappresenta un aspetto strategico essenziale per la sopravvivenza delle imprese familiari, perché considerata una fonte di vantaggio competitivo.

I fondatori di imprese familiari hanno la possibilità di plasmare il futuro dirigente sin dalla nascita, influenzandone la personalità, l'approccio al lavoro e i valori essenziali attraverso un'accurata educazione. Il processo di successione pianificata coinvolge diverse fasi, iniziando con l'incoraggiamento da parte del fondatore o dell'attuale *manager* nei confronti dei propri eredi affinché entrino nell'azienda, e si interessino alle dinamiche imprenditoriali. La comunicazione efficace e la dimostrazione degli attributi positivi dell'azienda si configurano come elementi cardine per infondere nei successori il desiderio di preservare e continuare l'eredità familiare.

Contrariamente alla tradizionale regola del figlio primogenito, Hollerbach (2011a) sottolinea che nel contemporaneo scenario imprenditoriale, tutti i figli, senza distinzione di genere, sono considerati potenziali successori, ampliando così la cerchia di potenziali candidati. La successione interna richiede una meticolosa analisi dell'intera famiglia, dei possibili successori e delle dinamiche interne. È importante coinvolgere nel processo, direttamente o indirettamente, ogni membro della famiglia. Inoltre, il rapporto con gli individui esterni al nucleo familiare ma coinvolti nell'attività, come dipendenti, *partner* esterni e clienti, è un fattore cruciale che influenza la riuscita della successione.

In assenza di eredi o nell'eventualità che questi non manifestino interesse nel proseguire con l'azienda di famiglia, il predecessore è chiamato a cercare un idoneo successore all'interno della cerchia familiare più ampia o a considerare potenziali candidati esterni. Secondo Hollerbach (2011b), la mancata o infruttuosa successione può derivare dal disinteresse della

generazione successiva, la quale potrebbe non essere incline a seguire le orme dei genitori nell'impresa familiare. L'alternativa di designare un successore esterno, agevolata dalla vasta disponibilità di candidati e dalla possibilità di stabilire elevati requisiti nella gestione aziendale, potrebbe comportare una riduzione della motivazione e delle *performance* da parte del *manager* esterno, privo di coinvolgimento diretto nella proprietà. Gli sforzi dovrebbero essere volti a creare un ambiente in cui i dipendenti siano orgogliosi di esserne parte integrante, soprattutto perché considerati come i primi clienti dell'azienda. In aggiunta, i membri della famiglia proprietaria devono infondere nei propri dipendenti un senso di sicurezza, la certezza di una visione futura e la stabilità che dovranno mai essere messi in discussione dai cambiamenti generazionali nell'ambito dell'imprenditoria familiare.

2.1.2 Il trasferimento della conoscenza

La conoscenza specifica di un'impresa è universalmente riconosciuta come un *asset* strategico di estremo rilievo nel processo di creazione di vantaggio competitivo. Tale conoscenza ha origine dalla combinazione di competenze, abilità e capacità pratiche, e si manifesta attraverso gli individui sotto forma di conoscenze teoriche e azioni intraprese per affrontare situazioni problematiche. Questo *asset* strategico assume un ruolo decisivo nell'ambito della successione, ovvero la fase in cui si preserva l'eredità aziendale mediante la trasmissione del *know-how* accumulato nel tempo. Il trasferimento della conoscenza viene rappresentato da Kumar e Ganesh (2009) come un "*processo di scambio di conoscenza tacita esplicita tra due agenti, durante il quale un agente riceve e utilizza intenzionalmente la conoscenza fornita da un altro*".

L'orientamento imprenditoriale e i comportamenti del fondatore devono essere trasmessi alle generazioni successive se le imprese familiari vogliono sopravvivere e prosperare nel contesto attuale, caratterizzato dalla globalizzazione dei mercati, dagli sviluppi tecnologici e dai progressi delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Il successo nel trasferimento del *know-how* ai successori, siano essi interni o esterni all'organizzazione, deve sfruttare appieno il valore potenziale intrinseco della conoscenza del predecessore. Il successore di un'azienda familiare deve acquisire le stesse conoscenze e competenze chiave del suo predecessore se vuole ottenere credibilità e fiducia da parte dei principali *stakeholder*.

Pertanto, per garantire la sopravvivenza delle imprese familiari, è di fondamentale importanza sviluppare congiuntamente una maggiore comprensione delle condizioni in cui esse possono conservare e incrementare il comportamento imprenditoriale intergenerazionale. Di conseguenza, il trasferimento della conoscenza offre opportunità di apprendimento reciproco e di cooperazione tra le generazioni, stimolando l'ulteriore creazione di conoscenza.

Dallo studio condotto da Indarti e Kusuma (2016) "*Types of knowledge transferred in family business succession*" emergono quattro diverse tipologie di conoscenza possedute dal predecessore e trasferite al successore.

Conoscenza del prodotto

La conoscenza del prodotto comprende innanzitutto la composizione e la formulazione del prodotto, intesa come conoscenza specifica e non posseduta da nessun altro oltre al predecessore. Questa informazione cruciale viene trasferita al successore sotto forma di ricette o formule, garantendo che solo il successore la detenga. Inoltre vanno considerati gli *standard* di qualità, espressi sotto forma di conoscenza sia tacita che esplicita, e le tecniche di realizzazione del prodotto. I predecessori, difatti, pretendono che i loro successori acquisiscano le competenze nella produzione anche in presenza di dipendenti aziendali, assicurandosi che il successore detenga una completa padronanza delle fasi produttive.

Conoscenza della gestione aziendale

La conoscenza della gestione aziendale comporta una serie di aspetti multiformi, *in primis* la necessità di una buona gestione finanziaria al fine di garantire la longevità delle imprese familiari. E' di primaria importanza possedere la conoscenza che permetta di esercitare una *leadership* efficace sia nei confronti dei dipendenti che delle aziende *partner*. I predecessori, infatti, trasmettono le conoscenze ai successori commerciali cercando di favorire la continuità nei rapporti con le aziende *partner*. Il successore deve dimostrare una solida comprensione del rischio aziendale, elemento cruciale per una pianificazione adeguata, per padroneggiare l'esecuzione dei calcoli aziendali e per prendere decisioni ponderate. Ai successori viene tramandata anche la conoscenza dei concorrenti e dell'ambiente aziendale, affinché siano consapevoli del contesto economico in cui compete l'azienda e a tal fine trasferiscono anche l'esperienza acquisita nella gestione di cambiamenti ambientali che interessano l'azienda. Tale esperienza gli ha permesso di

comprendere le tendenze e i cicli economici e viene trasferita affinché i successori siano in grado di prendere decisioni giuste e consapevoli in un contesto mutevole come quello odierno.

Conoscenza tecnica

I predecessori praticano e applicano conoscenze tecniche, riguardanti la capacità di negoziare e concludere accordi affiancata a quella di manipolare il consumatore. L'esperienza accumulata nell'interazione con una varietà di consumatori consente loro di comprendere il carattere dei clienti e di gestirlo efficacemente. Questa conoscenza è essenziale per i successori, i quali non affrontano immediatamente i complessi processi di gestione dei consumatori, ma apprendono dai predecessori le competenze rilevanti. È importante infatti trasferire questo *know-how* agli eredi con la finalità di gestire i clienti in modo appropriato e mantenere elevati *standard* di servizio, specialmente per i clienti più anziani che sono stati serviti dai predecessori.

Conoscenza filosofica

I predecessori non solo trasmettono conoscenze filosofiche, come valori e saggezza, ma forniscono anche un orientamento sotto forma di intuizione che guiderà l'approccio imprenditoriale. Tra i valori fondamentali sottolineati dai predecessori emerge la professionalità, che abbraccia l'etica del lavoro, la disciplina e l'impegno. Essi si aspettano dai successori il rispetto dei propri impegni, la fornitura di un servizio di massima qualità e che non deludano i propri clienti, poiché l'impegno costituisce la chiave per mantenere la fiducia del cliente nel lungo periodo. L'onestà è un altro dei valori posseduti e trasferiti dai predecessori ai successori, ed è strettamente legato alla credibilità dell'azienda. Un'onestà mantenuta con fermezza contribuisce ad aumentare la fiducia di un maggior numero di parti nell'azienda e a prevenire potenziali problemi. I predecessori integrano anche valori religiosi che diventano i loro principi di vita, e che vengono estesi alla gestione dell'azienda. Oltre ai valori, condividono la propria esperienza nell'affinare l'intuizione nella gestione di un'impresa, offrendo ai successori l'opportunità di sviluppare la propria capacità di identificare potenziali minacce e opportunità di *business*.

Contrariamente alle altre risorse aziendali, la conoscenza offre un vantaggio sostenibile nel tempo, elevando le imprese a un nuovo livello di qualità, creatività ed efficienza. Tale

vantaggio persiste e si prolunga grazie alla generazione di ritorni crescenti e continui benefici (Davenport e Prusak, 2000).

2.2 L'identità di marca

L'identità del marchio si configura come un elemento cruciale nella definizione della loro competitività e di inestimabile valore per le imprese familiari che lo possiedono. Spesso, i *family business* scelgono deliberatamente di associare i propri prodotti al cognome familiare, per descrivere la storia della famiglia ed enfatizzare le tradizioni e la reputazione di lunga data, tramandate nel tempo di generazione in generazione.

Viene definita da Micelotta e Raynard (2011) come *“la rappresentazione coerente e mirata dell'organizzazione nella sua comunicazione gestita con gli stakeholder esterni”*. Essenzialmente, si riferisce a come un'azienda vuole che gli altri la considerino ed è il risultato di molteplici elementi che sono in qualche modo gestiti attentamente attraverso una comunicazione pianificata. I *business* familiari tendono a comunicare la propria identità attraverso diverse strategie, utilizzando la storia della famiglia con i suoi valori, le tradizioni durature, talvolta persino nobili origini o caratteristiche del territorio, spesso in una combinazione di essi in misura diversa.

L'identità del marchio, tuttavia, non è un concetto statico; essa emerge nel corso del tempo ed è considerata una delle caratteristiche chiave che distinguono le imprese familiari dalle loro controparti non familiari. Durante il passaggio da un generazione precedente a quella successiva, l'identità di marca legata alla famiglia può subire cambiamenti significativi. L'avvento della nuova generazione potrebbe plasmare la visione e la cultura dell'impresa, spingendola ad adattare le strategie di *branding* alle esigenze del presente attraverso il coinvolgimento di diversi *stakeholder* (Casprini et al., 2020). Questa dinamica diventa ancor più complessa quando l'identità familiare non è legata solo al cognome, ma è strettamente connessa al nome del fondatore. Sebbene esempi di questo tipo siano piuttosto rari, assumono grande rilievo specialmente in settori come quello della moda, dove il fondatore è anche lo stilista, come nel caso di Salvatore Ferragamo. Di conseguenza, preservare l'identità di marca basata sui fondatori emerge come una sfida critica per la successiva generazione, richiedendo un equilibrio delicato tra passato e futuro per mantenere intatta l'eredità aziendale.

Una componente saliente dell'identità di marca è legata al concetto di patrimonio ed è interessante notare come le imprese familiari comunicano e utilizzano il proprio patrimonio aziendale. Effettivamente il patrimonio aziendale è legato al modo in cui l'impresa utilizza il passato, sfruttando la propria storia, appropriandosi di essa o semplicemente cercando di ricostruirla.

2.2.1 Il patrimonio del brand

Tra le risorse più preziose per un'impresa, che come la conoscenza vanno trasmesse dai predecessori ai successori, ci sono gli *asset* intangibili, che vanno tutelati e valorizzati per arricchire la competitività e l'attrattiva del proprio *business*. Tali elementi, privi di consistenza fisica, il più delle volte rappresentano il vero valore aggiunto per un'azienda, creando una distinzione netta con la concorrenza.

L'introduzione al concetto di valore del marchio, inteso anche come patrimonio, rappresenta un viaggio nel DNA del *brand* che abbraccia l'eredità culturale, il *know-how* distintivo e l'impronta emotiva che un marchio lascia nel tempo. Viene definito dagli studiosi come *“una dimensione dell'identità di un marchio che si trova nel suo track record, nella longevità, nei valori fondamentali, nell'uso dei simboli e in particolare nella convinzione organizzativa che la sua storia sia importante”* (Urde et al., 2007).

Il valore del marchio funge da custode della sua autenticità, testimoniandone l'evoluzione attraverso epoche e cambiamenti sociali, creando connessioni profonde con i consumatori, alimentando il riconoscimento, la fedeltà e la fiducia. Nel contesto aziendale rappresenta una leva strategica determinante nel successo a lungo termine, capace di conferire al marchio un vantaggio competitivo distintivo se gestito saggiamente. Nel panorama dei prodotti di lusso, la percezione del consumatore è intrinsecamente legata a una storia avvincente da raccontare e a una tradizione da rispettare, trasmettendo l'idea di qualcosa di pregiato e sofisticato. Il romanticismo della parola eredità è potente e instabile, rappresentando la storia di un marchio talvolta più importante della qualità dei prodotti che crea e vende. Il lusso del marchio, spesso usato come sinonimo di prestigio, possiede un notevole valore immateriale, caratterizzato da un'immagine di marca positiva e duratura, e all'avanguardia nel *design*, nella qualità, nello status e nella moda. Gli elementi immateriali, inclusa la reputazione del marchio, la sua

identità aziendale e un'attenta gestione, sono tutti associati al marchio come *leader*, straordinariamente resiliente e che dimostra successo nel lungo periodo.

Nel contesto dello studio "*Brand heritage: The past in the service of brand management*" (Pecot & De Barnier, 2017) gli autori si propongono di sintetizzare le componenti del patrimonio del marchio concentrandosi su ciò che è visibile ai consumatori e rientra nel campo della gestione del marchio. Il patrimonio di marca è qui delineato come un insieme di simboli e valori che rafforzano l'identità del marchio, esprimendo il suo ancoraggio al passato e la continuità che caratterizza il concetto di patrimonio nel rapporto tra passato, presente e futuro.

La prima dimensione del patrimonio di marca è l'espressione della longevità del marchio che può essere espressa, ad esempio, attraverso la presenza della parola "*Since...*" nel logo, la celebrazione di cerimonie tradizionali o attraverso l'utilizzo di simboli che connotano l'età. Mentre la longevità è spesso associata alla sua età, è importante considerare che il patrimonio dipende dalla costruzione di un'identità piuttosto che dall'età oggettiva del *brand*. Molti marchi più storici potrebbero non menzionare il loro anno di nascita, mentre alcuni marchi più giovani potrebbero sfruttarla fin dall'inizio.

La seconda dimensione è la manifestazione della stabilità, che riunisce ciò che riguarda il mantenimento dei valori e delle promesse del marchio sia internamente che esternamente. Questa stabilità è strettamente correlata all'attenta connessione tra cambiamento e continuità, che differisce solo nel significato attribuito ai simboli piuttosto che nel significato stesso dei simboli. Inoltre, questa dimensione riflette l'atemporalità, sottolineando che il patrimonio del marchio non è un concetto confinato al passato, ma piuttosto un collegamento tra passato, presente e futuro, che fornisce un senso di stabilità nel tempo.

In conclusione, il concetto dinamico di patrimonio si configura come un'innovativa costruzione orientata alla trasmissione futura, consentendo di stabilire un ponte concettuale tra la valorizzazione del passato e la guida attraverso il cambiamento. L'approccio al passato di un marchio in termini di *heritage* pone la questione sulla sua inevitabile evoluzione in accordo con il contesto e con l'identità di marchio. Questa prospettiva non solo sottolinea la rilevanza di preservare le radici storiche, ma altresì la necessità di adattarsi in modo dinamico per mantenere una connessione significativa con le generazioni future e rispondere alle mutevoli esigenze del mercato.

2.2.2 Il rebranding

L'avvento delle nuove generazioni e delle tecnologie emergenti sta ridefinendo le esigenze e lo stile di vita dei consumatori, mettendo in discussione le abilità dei marchi nell'adattarsi a tali cambiamenti, soprattutto per quanto riguarda quei *brand* che fanno leva sul proprio patrimonio aziendale. In risposta a questa dinamica evolutiva, molti marchi di lusso stanno attraversando una fase di profondo rinnovamento, comunemente nota come "*rebranding*". Tale strategia evidenzia la necessità di una revisione integrale dell'immagine del marchio, con il fine di adattarsi alle esigenze e alle aspettative delle generazioni emergenti.

Nel mercato della moda di lusso, il *rebranding* rappresenta un'azione strategica che, se implementata correttamente, può avere un impatto positivo sul valore del marchio. Tuttavia, la sfida maggiore consiste nel riuscire a bilanciare questo cambiamento preservando l'*heritage* e il DNA originale del marchio. Questo complesso processo può comprendere l'assegnazione di un nuovo nome, logo, *design* o strategia di comunicazione a un *brand* già affermato nel mercato, creando così un'identità distintiva e modificando il posizionamento dell'azienda nel mercato. Un *rebranding* di successo richiede coerenza tra l'identità e l'immagine del marchio per creare una connessione significativa con il pubblico, e per preservare l'autenticità del marchio nel dinamico panorama del lusso e della moda.

Il processo di *rebranding* aziendale, in maniera analoga al cambio generazionale, rappresenta una tappa importante e cruciale nella vita di un'azienda, rappresentando una discontinuità tra la formulazione iniziale del marchio e la sua nuova incarnazione. Tale definizione contempla un'ampia rete di operazioni, tra cui il riposizionamento del marchio se le aziende vogliono creare una nuova posizione nel mercato, la ridenominazione, la riprogettazione e il rilancio (Miller et al., 2014).

La ridenominazione, fase radicale del processo, non viene intrapresa da aziende che godono di un marchio già consolidato e che non necessita modifiche. Il nome, infatti, è l'indicatore fondamentale di un *brand* e costituisce la base per la consapevolezza e la comunicazione. In alcuni casi, è consigliabile apportare modifiche alla presentazione visiva del marchio, come logo, monogramma o stile dei prodotti, in un processo noto come riprogettazione. L'obiettivo di questa fase è creare un marchio che appaia moderno e forte, in sintonia con le attuali tendenze e aspettative del pubblico. Indipendentemente dalla forma specifica di *rebranding* adottata, è fondamentale comunicare questi cambiamenti al gruppo *target* desiderato

attraverso il rilancio, elemento che determina la percezione dell'azienda da parte del pubblico dopo l'implementazione.

Miller et al. (2014), nella loro ricerca “*Corporate rebranding*”, identificano sei elementi abilitanti essenziali per un *rebranding* aziendale di successo.

1. **Forte leadership nel rebranding:** è il principale fattore abilitante dal quale discendono gli altri. E' importante trovare una figura fortemente impegnata nel processo in grado di incoraggiare le principali parti interessate a partecipare attivamente alla revisione e all'implementazione della strategia del marchio.
2. **Sviluppare la comprensione del marchio:** i *manager* intraprendono ricerche qualitative e quantitative per acquisire una conoscenza approfondita dell'ambiente di mercato e per sviluppare attributi ed elementi nel marchio rivisto.
3. **Attività di branding interno:** generalmente includono la comunicazione interna e la formazione, con l'obiettivo di incoraggiare *manager* e dipendenti a sostenere il *rebranding*.
4. **Continuità degli attributi del marchio:** nei casi di forte successo, il marchio rivisto mantiene la continuità con il significato del marchio passato, incoraggiando le parti interessate a sostenerlo, soprattutto se riflette i valori fondamentali.
5. **Coordinamento delle parti interessate:** è necessario sviluppare e raggiungere il coordinamento tra le parti coinvolte al fine di implementare la nuova strategia di marca. Nelle organizzazioni a scopo di lucro, questi sforzi possono includere il coordinamento delle funzioni aziendali e delle agenzie di comunicazione.
6. **Programma di marketing integrato:** è un importante elemento per un'efficace implementazione della strategia di rinnovamento aziendale. Può consistere in diverse attività come pubblicità, vendita personale, pubbliche relazioni e rielaborazione degli elementi distintivi del marchio, compresi nome e logo.

Al fine di acquisire una comprensione esaustiva di questo fenomeno che sta rivoluzionando il panorama del lusso, e porre le basi per il capitolo successivo, vengono ora esaminate nel dettaglio le varie strategie adottate dai *fashion luxury brand* nel corso dei loro processi di *rebranding* (Lyppert, 2021).

Alcuni di questi *brand* hanno scelto di servirsi di nuovi direttori creativi per trasformare i propri modelli di *business*, focalizzandosi principalmente sui consumatori più giovani. Nel

2015 Alessandro Michele è stato designato come nuovo direttore creativo da Gucci per guidare il processo di rinnovamento dell'azienda. Sotto la sua direzione il marchio ha abbracciato un nuovo stile, mescolando elementi nostalgici con l'ispirazione della moda *streetwear*. Analogamente, nel 2018, Louis Vuitton ha nominato Virgil Abloh, proprietario del marchio di moda Off White, come nuovo direttore artistico per la linea uomo. La *maison* riteneva che Virgil, oltre ad essere una figura in grado di suscitare clamore e interesse, fosse anche un maestro nell'uso dell'ironia, capace di rendere l'abbigliamento maschile più contemporaneo e attraente per un pubblico più giovane.

Al contempo, altri *brand*, hanno ampliato il proprio ventaglio di prodotti attraverso la commercializzazione di accessori, articoli elettronici, cosmetici e collezioni *ready-to-wear*, per rendersi accessibili a un pubblico più vasto. Ad esempio, nel 2019, il marchio di moda Balmain ha collaborato con Kylie Cosmetics, di proprietà di Kylie Jenner, per espandere la propria presenza in questo nuovo *business*.

In casi più radicali, alcune *maison* hanno optato per il rinnovamento del proprio logo. Il più recente e iconico esempio è sicuramente quello del marchio Burberry, che ha ridefinito la propria identità grafica nel 2018 sotto la direzione creativa di Riccardo Tisci, introducendo un nuovo logo e un nuovo monogramma. Il monogramma Thomas Burberry ha preso vita nel Settembre 2018 per onorare il suo fondatore e celebrare l'eredità di Burberry come casa di moda. Si tratta infatti di una stampa ripetuta delle iniziali "TB" di Thomas Burberry che trae ispirazione da un disegno originale presente negli archivi del *brand*. Con il passaggio a Daniel Lee come nuovo direttore creativo nel 2023 per Burberry avviene l'ennesimo *rebranding*, che ha identificato la britannicità come il fulcro della strategia del marchio.

E'opportuno che ogni marchio determini con attenzione il motivo e il *timing* appropriato per intraprendere un processo di evoluzione. Il *rebranding*, intrapreso in maniera ponderata, rappresenta un percorso trasformativo e una singolare opportunità per instaurare connessioni con nuovi clienti, amplificare l'influenza del marchio e rinnovare il suo scopo distintivo.

2.3 La trasformazione dello stilista

Negli ultimi anni l'evoluzione dello stilista su scala globale ha assunto contorni piuttosto interessanti, abbiamo visto l'industria della moda spostarsi dalla figura tradizionale dello stilista a quella più ampia del "direttore creativo". Coniato da Karl Lagerfeld, questo termine

indica una figura che va oltre la mera realizzazione di bozzetti o abiti, e assume la responsabilità di gestire interamente la casa di moda, inclusi aspetti come le campagne pubblicitarie e le sfilate. Il *creative director* diventa così il volto del marchio, con tutti i rischi che ne comporta. La sfida per le *maison* è riuscire a estirpare ciò che tali artisti hanno lasciato al *brand* e al popolo della moda. Ancora più difficoltoso è procedere alla sostituzione di tali artisti che hanno trasformato i rispettivi marchi nella loro perfetta rappresentazione.

Secondo Maria Luisa Frisa nel suo libro “*Le forme della moda*” (2015), l’espressione “*creativo*” è un termine ombrello di origine francese, che designa chi inventa qualsiasi tipo di opera artistica, reso in inglese con la locuzione “*designer*” nell’industria della moda. La genesi di un oggetto di alta moda viene posta sullo stesso piano di quella di un’opera artistica, dove la firma del sarto corrisponde a un manifesto di intenti, impresso nei volumi e nelle forme dell’abito o dell’accessorio.

Il *boom* economico degli anni Sessanta ha generato una crescente domanda di capi e accessori, superando le capacità della sartorialità di soddisfare le richieste di un pubblico sempre più orientato all’eleganza, desideroso di seguire le tendenze della moda. In questo contesto, il concetto di stilista in Italia si è evoluto dando vita al *prêt-à-porter*, ovvero la moda pronta di alto livello accessibile a tutti. Lo stilista fa quindi un ulteriore passo, assume il ruolo di mediatore tra industria, artigianato e pubblico, consapevole dell’importanza della comunicazione nella creazione dell’immaginario di moda.

L’evoluzione del ruolo dello stilista cede spazio a *designer* e direttori creativi, dove il primo termine descrive l’essere creatore di moda, mentre il secondo rappresenta la capacità di tracciare uno stile da seguire, specialmente per quanto concerne la gestione di un marchio di lusso di cui va preservato l’*heritage*. La personalità dei direttori creativi diventa così un elemento di continuità, non devono suggerire una direzione solo al consumatore finale, ma anche a tutti i comparti della *maison*. Queste figure sono descritte dalla stessa Frisa come *capi-designer*, in grado di dare forma a visioni e scenari, di indirizzare il gusto e di creare mondi possibili dell’esperienza estetica.

Questo cambio di prospettiva, come sottolineato da Calabrese (1991), evidenzia la necessità di una narrazione potente che permetta al *brand* di entrare nelle conversazioni e imporsi come tendenza, poiché le strategie comunicative vanno oltre il mero talento, a comprova che da solo non è sufficiente. È fondamentale per i *designer* avere un’identità di marca ben definita,

distintiva e coerente che risuoni con il consumatore *target*. Ciò andrebbe dall'identità creativa del *designer*, all'identità di vendita al dettaglio dei negozi e all'identità visiva della strategia di comunicazione attraverso tutti i punti di contatto, attingendo al contempo a nuovi canali emergenti come i *social media* e gli *influencer*. Il successo del creativo, infatti, si basa sulla capacità di coinvolgere i consumatori attraverso affinità elettive, in cui l'acquisto di prodotti rappresenta l'adesione a valori e significati condivisi. Si aderisce a un modo di vivere, di essere, che va nella direzione di una rivendicazione identitaria in una società dove le apparenze diventano una *raison d'être*, fondata su capi e accessori che fungono da strutture di un'intenzionalità strategica, modellata su comportamenti e sistemi di valori. La moda, come sostiene Frisa, rimane l'illusione di appropriarsi di un'atmosfera, anche se questa rimane sfuggente.

2.3.1 Il ruolo del creativo oggi

Nel corso degli ultimi dieci anni, il ruolo del direttore creativo nell'ambito della moda ha subito una trasformazione radicale, espandendosi oltre la mera progettazione di collezioni.

Occupando una delle posizioni creative di maggior rilievo all'interno di una casa di moda, ha il compito di creare e ispirare l'intero *team* di progettazione con un concetto generale per le collezioni. Al fine di fornire un'immagine coesa che consenta ai consumatori di comprendere appieno il messaggio del *brand*, il direttore creativo sovrintende l'intera identità visiva e il linguaggio del marchio in tutti i suoi aspetti, dalle collezioni al *design* dei negozi e al *branding* digitale.

Questa figura diventa sinonimo della casa di moda o del marchio stesso, il che significa che gli viene affidato un ruolo di notevole impegno e responsabilità, fungendo da custode dell'unica visione complessiva del marchio. Il suo campo d'azione si estende oltre la supervisione del *design* e la realizzazione dei capi d'abbigliamento, poiché è responsabile dell'attuazione e dello sviluppo della visione globale del marchio, compresi i valori, la *mission* e tutti i concetti creativi, rappresentando un punto cruciale per il successo complessivo della casa di moda.

Nell'era di un consumatore sempre più globalizzato e con l'aumento delle nuove piattaforme di comunicazione, i direttori creativi contemporanei devono gestire una vasta gamma di elementi che contribuiscono all'immagine complessiva della *maison*. Questo comprende la

definizione di strategie efficaci sui *social media* e la gestione di *partnership* con altri marchi, il tutto mantenendo la visione principale e il patrimonio in primo piano, assicurando coerenza e continuità. E non è affatto casuale che, in concomitanza con esigenze mutevoli da parte della clientela, gli amministratori delegati dei grandi gruppi abbiano incentivato l'insorgere di nuovi volti, mirando così a idee differenti e innovative. Se Alessandro Michele da Gucci è stato sostituito, probabilmente la causa è stata la perdita del fascino esercitato dal massimalismo sulla gente (Solfrizzi, 2023).

Ricoprire questo ruolo così prestigioso non richiede necessariamente una formazione specifica nel campo della moda. Spesso, infatti, le figure per occupare queste posizioni vengono ricercate al di fuori del settore per introdurre nuove prospettive nella *maison*. Se da un lato l'esperienza nel settore è di fondamentale importanza, dall'altro i *brand* apprezzano individui con *background* formativi diversificati. Esempi eclatanti sono rappresentati da Virgil Abloh, genio creativo con una formazione in Ingegneria e Architettura, e da Chanel, con una laurea in Storia dell'Arte. Entrambi hanno rivoluzionato il mondo della moda e hanno contribuito in modo significativo al successo del marchio che rappresentavano.

Anche le celebrità stanno prendendo il sopravvento in questo ruolo, come nel caso di Pharrell Williams che ha sostituito Virgil Abloh, dimostrando la convergenza tra celebrità e grandi marchi. In passato i personaggi pubblici partecipavano semplicemente come ospiti alle sfilate o figuravano in campagne pubblicitarie, adesso invece si cimentano come direttori creativi. Questo approccio multidisciplinare aggiunge valore e arricchisce il panorama creativo della *maison*, consentendo l'integrazione di prospettive uniche.

Possedere una visione avvincente e innovativa per il marchio rappresenta la principale abilità di cui un direttore creativo ha bisogno (Glam Observer, 2021). È essenziale che egli abbia una comprensione approfondita dei valori e del patrimonio della casa di moda, oltre a essere in grado di delineare chiaramente la visione creativa che desidera apportare al marchio. Non è necessario che sia il *designer* più straordinario nel panorama della moda, ma deve essere il migliore nell'emulare e nel comunicare efficacemente la sua visione al *team* che lo circonda. Pertanto, non si tratta solo di essere un abile *designer*, ma di essere in grado di raccontare la storia del *brand* e curarne attentamente la visione creativa.

Una seconda competenza di rilievo risiede nel profondo della personalità e dell'identità dei *designer* che le *maison* selezionano accuratamente. Non tutti possono essere in grado di

gestire la pressione e la responsabilità che derivano da questa posizione di *leadership* e supremazia. Tra le competenze chiave richieste a un direttore creativo, vi è la capacità di rimanere al passo con le tendenze e di possedere una conoscenza eccezionale della costruzione dell'abbigliamento della cultura della moda. Ciò che assume primaria importanza è l'abilità di riuscire a ispirare un *team* creativo e fornire loro una *leadership* eccellente per plasmare il futuro della *maison*.

I direttori creativi, tradizionalmente fondamentali per l'immagine del marchio, assumono una rilevanza tale da diventare inseparabili dalla casa di moda nella percezione del pubblico. Karl Lagerfeld, incarnazione stessa di Chanel nel pensiero collettivo, così come Donatella Versace, indissolubilmente associata all'omonimo *brand*, sono esempi paradigmatici di quanto affermato. Questi direttori creativi non si limitano a ricoprire un ruolo aziendale, ma si trasformano in vere e proprie icone del settore, contribuendo con le loro visioni uniche a conferire al proprio marchio una personalità distintiva.

2.3.2 La necessità di una figura carismatica

Per molto tempo, la legittimità del lusso si è basata sulle qualità tradizionali, quali la rarità dei materiali e la maestria artigianale, e alcuni marchi di lusso, come Hermès, continuano a fare affidamento su tali criteri. Tuttavia, negli anni '90, il settore del commercio al dettaglio di lusso ha intrapreso una strategia di *marketing* di massa, caratterizzata dall'intensificazione dei metodi di distribuzione, dall'evoluzione dei metodi di produzione e da un cambiamento nella composizione del fatturato delle scorte. Quest'ultimo, attualmente, è strettamente legato finanziariamente alla commercializzazione di accessori rivolti a un pubblico più ampio. Questa strategia di distribuzione su larga scala ha ridotto la percezione di esclusività, superiorità estetica e tecnica, minacciando la legittimità stessa del marchio di lusso. La sfida che ne deriva per questi marchi consiste nel riuscire a bilanciare una distribuzione più ampia, riaffermando al contempo la singolarità distintiva delle proprie offerte.

Per affrontare le problematiche di legittimità, Dion & Arnould nel loro articolo "*Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic*" (2011), sostengono che marchi di lusso come Vuitton, Dior e Chanel hanno collegato la legittimità tradizionale, basata sulle abilità artigianali e sul *know-how*, a quella carismatica, fondata su una persona magnetica e straordinaria: il direttore creativo.

La legittimità carismatica si fonda sulle qualità eccezionali del *leader*, enfatizzate nella sua persona, e sulla conformità dei seguaci alla missione del *leader* per devozione a questa persona. In accordo con Weber (1996), il carisma è “*una qualità eccezionale che un uomo possiede (indipendentemente dal fatto che tale qualità sia reale, presunta o falsa)*”, conferendo a tale individuo un’*autorità* alla quale gli altri si sottomettono poiché credono nelle qualità associate a quella persona in particolare.

L’*autorità* carismatica non viene mai acquisita in modo definitivo, è costantemente soggetta alla prova del tempo e degli avvenimenti. Se la fede nei suoi fondamenti non viene confermata periodicamente, rischia di evaporare e, con essa, anche l’*autorità* che le è associata.

Pertanto, per evitare di diventare *routine* o di svanire con la scomparsa del fondatore e di dissipare il proprio carisma, specialmente con l’espansione del *marketing* di massa, i marchi di lusso devono competere eccellendo nella successione tra i direttori creativi. Ciò si ottiene attraverso vincoli di parentela, ad esempio, Silvia Fendi è la terza generazione di *designer* Fendi mentre Miuccia Prada è la nipote adottiva di Mario Prada, fondatore della casa Prada. Tuttavia, la parentela e l’eredità da sole non sono sufficienti, poiché l’industria della moda deve costantemente dimostrare la sua scintilla creativa. A tal fine, è necessaria una nuova visione carismatica che vada oltre il mantenimento dei legami familiari, rimanendo all’avanguardia nel campo della creatività.

Consideriamo il caso di Karl Lagerfeld durante il suo periodo da Chanel: egli non ha creato il proprio stile ma ha rivitalizzato quello originario di Coco Chanel. Lagerfeld ha tradotto, restaurato e reinterpretato la visione e l’essenza di Chanel in modo personale, in particolare ha identificato e assimilato il simbolismo visivo distintivo del *look* Chanel. È cruciale notare che il suo approccio ha evitato qualsiasi forma di duplicazione completa, che potrebbe portare alla *routine* e al declino del marchio. Lagerfeld ha efficacemente assunto il ruolo dell’*autorità* carismatica originariamente ricoperta dal fondatore. Di conseguenza, attraverso una rinnovata visione artistica, i marchi di lusso recuperano per mezzo dei loro direttori creativi l’aura associata ai fondatori, ai quali viene attribuita l’essenza innata e trasformativa dell’artista.

Capitolo 3

Come business familiari sono diventati imperi

Nel corso del seguente capitolo, saranno selezionati i principali marchi del lusso al fine di scoprire le loro origini, l'eventuale acquisizione da parte di importanti gruppi del settore e l'evoluzione dall'originario stilista fondatore all'attuale direttore creativo alla guida della *maison*. La successione dei diversi creativi gioca un ruolo fondamentale nella crescita del *brand*; ciascuno di essi ha impresso un'impronta indelebile sul marchio per cui ha lavorato, guidandolo attraverso epoche differenti nel rispetto della sua ricca eredità.

3.1 Il percorso di analisi

Cinquant'anni fa, il panorama dell'industria del lusso e della moda era dominato da imprese familiari e stilisti-imprenditori, figure emblematiche di creatività e *leadership* imprenditoriale. Tuttavia, le mutevoli preferenze dei consumatori hanno portato a trasformazioni significative nel settore, ridefinendo radicalmente la distribuzione del potere e del controllo. Attualmente, la maggior parte dei grandi marchi è sotto il controllo di un ristretto numero di conglomerati, ponendo fine all'era dell'imprenditorialità individuale e inaugurando quella delle acquisizioni. Nell'odierna arena della moda, dove la competizione è estrema, le fusioni e acquisizioni (M&A) si presentano come una scelta strategica e fondamentale per rimanere all'avanguardia. L'emergere di nuovi marchi che tendono a conquistare il mercato del lusso con collezioni innovative per un pubblico giovane, rendono quasi inevitabile unire le forze per accelerare la crescita. Di conseguenza, anche i marchi affermati si trovano ad appropriarsi della maggioranza delle azioni di altri *brand* o a fondersi in un'unica entità aziendale, pur restando *leader* nel settore.

Oggi, i vari e diversificati portafogli dei giganti del lusso come LVMH, Kering e Richemont, riflettono il consolidamento di marchi di varie dimensioni. La più alta attività di M&A negli ultimi cinque anni è stata segnata nel 2022, anno in cui sono state siglate 92 operazioni di M&A nel settore globale della moda e dei beni di lusso. Nello stesso anno, l'abbigliamento e gli accessori nella categoria dei beni personali di lusso hanno registrato il valore medio delle transazioni più alto, con circa 1,5 miliardi di dollari (Sabanoglu, 2024a).

Se esaminiamo la prospettiva dei marchi indipendenti, da una parte troviamo grandi azionisti che potrebbero optare per la vendita dell'impresa a causa di problemi interni o difficoltà nella successione generazionale; dall'altra parte, sussiste la possibilità di cedere l'azienda per ottenere una maggior iniezione di capitale, fondamentale per l'espansione e lo sviluppo del marchio su scala internazionale. Allo stesso tempo, i conglomerati offrono ai marchi risorse finanziarie significative per promuovere e realizzare le proprie aspirazioni a livello globale. Inoltre, le acquisizioni da parte dei grandi gruppi tendono a preservare l'autonomia creativa e l'identità dei marchi, integrando al contempo funzioni di supporto centralizzate come IT e finanza, insieme a iniziative come la sostenibilità.

La concorrenza spietata dei conglomerati del lusso che i *brand* indipendenti devono affrontare rende il mercato della moda decisamente poco equilibrato. Questa competizione asimmetrica spesso pone i marchi indipendenti in una posizione svantaggiata, rendendoli potenzialmente soggetti all'acquisizione da parte dei grandi gruppi del settore. La necessità di capitali e le pressioni competitive sono fattori cruciali che spingono molti marchi indipendenti verso la strada dell'acquisizione come strategia di sopravvivenza e crescita in un mercato sempre più globalizzato.

La successiva analisi dei *brand* che selezioneremo tratterà la storia dettagliata dei marchi dalla loro fondazione ai giorni nostri. L'obiettivo principale è quello di far emergere gli elementi chiave che hanno contribuito all'affermazione di ciascun *brand* nel panorama della moda del lusso globale. Queste questioni includono la successione dei direttori creativi, spesso artefici di trasformazioni che hanno plasmato l'identità del marchio nel tempo, e la decisione di essere acquisiti o meno da parte dei conglomerati del settore, una scelta talvolta inevitabile per la crescita e la sopravvivenza dei singoli marchi. Al termine del capitolo, verrà presentata una tabella (Tabella 1) che servirà come punto di riferimento visivo per evidenziare i micro temi oggetto dell'indagine. Questi includono la proprietà e la successione dei direttori creativi, i quali costituiranno il contesto per individuare un filo conduttore nelle decisioni adottate da tali marchi. Per ottenere un quadro completo di come i marchi hanno affrontato le sfide del cambiamento nell'industria della moda in costante evoluzione, esamineremo l'interconnessione tra decisioni aziendali, creatività e percezione del pubblico. Questa analisi fornirà una comprensione più approfondita delle dinamiche competitive del settore e di trarre preziosi insegnamenti sulle strategie di successo nel mercato del lusso.

3.1.1 Criterio di selezione dei brand

I marchi di lusso più prestigiosi modellano il desiderio dei consumatori e la spesa per beni di lusso su scala globale. Nomi iconici come Chanel, Louis Vuitton ed Hermès coltivano immagini di marchio sinonimo di esclusività, maestria artigianale ed espressioni di stile personale o *status* sociale da oltre un secolo. Questi *brand* storici del lusso mantengono il loro significato culturale e le loro valutazioni altissime, preservando il patrimonio e la qualità superiore che i consumatori di lusso più esigenti si aspettano.

Sebbene una classificazione oggettiva di questi esponenti basata sul fatturato possa sembrare una metodologia valida, nel settore del lusso che rappresentano è più appropriato ordinarli in base al valore intrinseco che ogni marchio rappresenta. All'interno di questa categoria, il valore del marchio riceve spesso maggior attenzione rispetto al fatturato, poiché incarna elementi come il prestigio, l'esclusività, l'immagine del marchio, le strategie di *marketing*, l'esperienza offerta al cliente e la percezione di scarsità.

Il valore del marchio, essendo un bene immateriale, rappresenta una risorsa inestimabile che riflette il valore che i consumatori percepiscono riguardo a un marchio sulla base delle loro esperienze, e svolge una funzione determinante nel processo decisionale (Agrawal, 2023). I marchi con un forte *brand value* godono di diversi vantaggi, quali la capacità di espandersi in nuove categorie di prodotti, l'uso del valore del marchio come risorsa immateriale, e una significativa quota di mercato derivante dalla fedeltà e dall'apprezzamento da parte dei consumatori. Pertanto, il valore del marchio funge da risorsa duratura che conferisce un vantaggio competitivo per fronteggiare le mutevoli condizioni del mercato.

Per determinare quantitativamente e oggettivamente il valore del *brand*, si utilizza l'analisi finanziaria dell'azienda, considerando il valore attuale dei guadagni specificamente legati alla reputazione del marchio. Questo rappresenta l'importo reale, calcolato in base al mercato di riferimento, che un'azienda sarebbe disposta a investire per sfruttare i diritti di un marchio. In altre parole, rappresenta il corrispettivo in denaro che un'azienda acquirente dovrebbe stanziare se volesse continuare a commercializzare prodotti e servizi utilizzando il nome, il logo e/o l'identità del *brand*.

Il modello della *Brand Value Chain* (Keller, Busacca & Ostillio, 2005) permette di comprendere da cosa dipende il valore di una marca. Il valore economico della marca rappresenta il valore generato dalla forza con cui un *brand* influenza le scelte dei principali

stakeholder, in particolare i consumatori, ai quali si aggiungono i dipendenti e gli analisti finanziari. L'indicatore della forza del marchio è il risultato di un'analisi competitiva che considera la gestione del *brand*, dal ritorno in termini d'immagine e reputazione e dalle *performance* di *business* generate. I risultati di mercato di un marchio dipendono dagli investimenti sostenuti da un'azienda nella costruzione, mantenimento e sviluppo del marchio stesso, inclusi quelli in ricerca e sviluppo, progettazione, prodotto, comunicazione e distribuzione. Tali investimenti influenzano la disposizione psicologica del cliente (*customer mindset*) in relazione alla marca, ovvero il suo livello di consapevolezza, le associazioni cognitive ed emotive, gli atteggiamenti e la fedeltà. Il consolidarsi degli atteggiamenti favorevoli nei consumatori incide sulle loro reazioni verso il marchio, portando a una minore elasticità della domanda che a sua volta porta all'applicazione di un *premium price*, aumentando così la quota di mercato, l'efficienza dei processi di *marketing*, l'estensione del *brand* e la sua redditività. I mercati finanziari, di conseguenza, formulano giudizi e valutazioni che influiscono direttamente sul valore del marchio, sulla base delle informazioni disponibili attuali e future.

Le classifiche annuali del valore complessivo del marchio sono dominate dai grandi conglomerati come LVMH e Kering, con un chiaro *focus* nel settore del lusso e più in particolare in quello della moda. Nonostante i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori e l'affiorare di nuovi marchi prestigiosi negli ultimi decenni, si nota come il valore sia concentrato nei marchi di lusso di fascia alta (Retail Boss, 2024). Questa persistenza sottolinea la resilienza e l'attrattiva duratura che i marchi di lusso elitari riescono a esercitare nel loro ambito. Le *maison* più rilevanti non sono solo *leader* in termini di *brand value*, ma possiedono la capacità di influenzare la cultura popolare e le idee sociali legate al consumo di lusso. Case di moda come Dior e Gucci sono celebri tanto per la loro abilità nel *marketing* e nel *branding*, quanto per i loro prodotti di alta moda. La duratura influenza culturale e il successo commerciale dei nomi del lusso di altissimo livello consolidano la loro meritata posizione come i migliori marchi di lusso a livello mondiale, sottolineando la combinazione unica di eccellenza produttiva, *storytelling* di marca e impatto culturale che li caratterizza. In definitiva, il *brand value* emerge come il principale indicatore della percezione dell'immagine e della posizione del marchio nell'industria del lusso, aspetti che vanno oltre la mera valutazione del fatturato.

3.1.2 Overview dei brand selezionati

Il mondo delle case di moda offre un panorama affascinante dove l'eccellenza non rappresenta solo un obiettivo, ma un valore distintivo cruciale. Confrontando attentamente diverse classifiche sul valore dei marchi come Statista, Medium e Brand Finance, è possibile identificare ed estrapolare i marchi della moda di lusso che attualmente si ergono come emblemi incontrastati. Se ignoriamo Porsche, primo marchio assoluto nel lusso che raggiunge lo straordinario valore di 36,8 miliardi di dollari, la moda continua a dominare le classifiche del lusso relative ai marchi più preziosi al mondo in termini di immagine e reputazione.

1. Louis Vuitton – 26,3 miliardi nel 2023 (23,4 nel 2022)

Indiscussa *leader* nelle diverse classifiche esaminate, la *maison* si erge come il marchio di lusso di maggior valore a livello globale. Louis Vuitton, fondato a Parigi nel 1854 dall'omonimo stilista, affonda le sue radici nell'avventura e nel viaggio; sono stati infatti i suoi esclusivi bauli in pelle e accessori da viaggio che hanno segnato l'ingresso del marchio sulla scena della moda. L'iconico monogramma LV, originariamente introdotto per contrastare la crescente diffusione di merci contraffatte, è da allora diventato un simbolo di riconoscimento globale. Con un valore del marchio che ha superato i 26 miliardi di dollari nel primo semestre del 2023, il *brand* è simbolo di eccellenza e supremazia sulla scena della moda.

2. Chanel – 19,4 miliardi nel 2023 (15,3 nel 2022)

Nessun marchio è più intramontabile di Chanel, la casa di lusso privata fondata nel 1910 da Gabrielle Coco Chanel nella romantica Parigi. La sua eredità è strettamente legata a creazioni iconiche come la borsa 2.55, l'intramontabile Little Black Dress e il logo con la doppia C intrecciata. Chanel è sempre stata una presenza innegabile nel mondo della moda e dell'emancipazione femminile, pioniera di tendenze e stili manifesto che hanno plasmato lo scenario della moda di lusso. Di proprietà privata della famiglia Wertheimer, la casa di moda mantiene la sua esclusività con valore del marchio di oltre 19 miliardi di dollari nel primo semestre del 2023, consolidando la sua reputazione di sinonimo di lusso senza compromessi.

3. Gucci – 17,8 miliardi nel 2023 (18,1 nel 2022)

Grazie all'iconico logo della doppia G e la distintiva tela monogramma, il marchio ha consolidato la sua reputazione come *gold standard* della moda di lusso italiana. Fondata

nel 1921 da Guccio Gucci come casa di pelletteria fiorentina, Gucci ha saputo coniugare con successo la sua ricca eredità con il moderno artigianato italiano e un *marketing* di lusso all'avanguardia. Il successo del *brand* risiede nella sua capacità di evolversi e rimanere rilevante nel panorama della moda in continua evoluzione. Attualmente, oltre il 60% dei profitti della società madre Kering proviene dal valore del marchio Gucci, che nel primo semestre del 2023 ha generato profitti per circa 18 miliardi di dollari.

4. Hermès – 14,2 miliardi nel 2023 (13,5 nel 2022)

Fondata nel 1837, la casa francese di *haute couture* ricca di storia e tradizione prende il nome da Thierry Hermès, un uomo d'affari tedesco che avviò il marchio vendendo finimenti per cavalli. Di proprietà della stessa famiglia da sei generazioni, l'etichetta è un simbolo di classe in tutto il mondo, amato per il suo stile unico, la sua ineguagliabile maestria e la raffinatezza senza tempo. Le iconiche borse Kelly e Birkin rimangono fino a oggi ineguagliabili nel loro successo, rappresentando non solo i capolavori trionfanti di Hermès, ma due delle borse più redditizie mai create nella storia dell'economia mondiale. L'assenza di rappresentanza del marchio sottolinea la forza intrinseca di Hermès, una reputazione costruita attraverso decenni di impegno per l'eccellenza e l'artigianato, che nel primo semestre del 2023 ha registrato un valore del marchio di 14 miliardi di dollari.

5. Dior – 13,2 miliardi nel 2023 (9 nel 2022)

Christian Dior SE, comunemente nota come Dior, sin dalla sua fondazione nel 1946 ha definito l'eleganza e il lusso francese grazie alla sua innovativa *silhouette* e alle iconiche creazioni come la borsa Lady Dior. Con un *brand value* di 13 miliardi di dollari nel primo semestre del 2023, Dior rappresenta oltre il 16% delle vendite totali del conglomerato madre LVMH. La duratura aura di prestigio associata alla *maison* gli conferisce un notevole potere di determinazione dei prezzi e una forte domanda, collocandola saldamente in prima linea nel mercato globale dei beni di lusso.

Tuttavia, è interessante notare che oltre alle posizioni principali, la diversità nei *ranking* presi in esame rende difficile stilare una classifica veritiera per le posizioni successive. Tale variabilità può essere attribuita ai diversi metodi e criteri di valutazione utilizzati, evidenziando le complesse dinamiche di questo settore e i molteplici fattori che contribuiscono al successo e al valore dei marchi. Il *brand value* viene stimato attraverso una

serie di elementi sia quantitativi che qualitativi; secondo Managing Brand Equity (Longwell, 1994), le diverse categorie che creano il valore della marca sono la fedeltà alla marca, la notorietà del nome, la qualità percepita, le associazioni di marca e altri beni di proprietà dell'azienda, come i brevetti, determinanti per il successo dell'impresa in quanto unici e non facilmente replicabili. Sebbene sia possibile stimare approssimativamente il valore di un marchio, le vaste dimensioni e la natura volubile del settore della moda, unite alla varietà di fattori qualitativi coinvolti, rendono impossibile creare un'equazione onnicomprensiva e universalmente accettata in grado di valorizzare accuratamente un marchio.

- **Balenciaga:** Fondato nel 1917 dallo stilista spagnolo Cristóbal Balenciaga, il marchio è stato pioniere dell'innovazione, combinando con maestria le tradizionali tecniche di produzione dell'*haute couture* con una sensibilità contemporanea. Oggi la *maison* di moda, conosciuta per le sue mosse audaci, si discosta totalmente dalle sue origini; inizialmente era infatti una vera casa di moda parigina che ha aperto la strada alla moda femminile a metà del ventesimo secolo. La firma distintiva di Balenciaga si caratterizza per *silhouette* oversized, *palette* di colori audaci e collaborazioni di alto profilo. E' proprio la sua capacità di ridefinire costantemente la moda contemporanea che lo mantiene ai vertici nell'elenco dei marchi di lusso.
- **Prada:** Fondata a Milano nel 1913 da Mario Prada, l'azienda rappresenta l'eccellenza dell'artigianato italiano ed è nota per il suo *design* sofisticato dalle linee pulite. Dalle valigie alle iconiche borse e scarpe Saffiano, Prada combina il classico lusso italiano con il gusto per l'avanguardia. Il suo *slogan* "*Thinking Fashion since 1913*", rispecchia la costante ricerca di innovazione del marchio. Se un tempo la tradizione e lo stile classico erano al centro della storia di Prada, oggi la sperimentazione fa da padrona, dall'utilizzo di tessuti non convenzionali a modelli inaspettati. Il marchio fonde *silhouette* minimaliste con colori e stampe audaci, che conferiscono ai modelli un *look* unico e senza tempo che trascende la durata delle tendenze temporanee.
- **Burberry:** Fondato nel 1856 da Thomas Burberry, il marchio di lusso britannico per eccellenza, è noto per i suoi iconici *trench* e il caratteristico motivo a quadri. Nel ventesimo secolo, sempre più consumatori iniziarono a riconoscere Burberry per il cosiddetto *check* Burberry, che divenne parte integrante del *design* del marchio negli anni '20. È stato utilizzato inizialmente per foderare i *trench* e successivamente per altri capi

di abbigliamento e accessori Burberry. Sotto la visione dei suoi direttori creativi, il marchio ha reinventato i modelli tradizionali per l'era moderna rimanendo fedele alle sue radici di sartoria e capi spalla impeccabili per dimostrare l'eredità della casa di moda britannica.

- **Saint Laurent:** La casa di moda francese di lusso, fondata da Pierre Berge e dall'omonimo Yves Saint Laurent nel 1961, è rinomata per le sue *silhouette* eleganti e moderne e per l'uso magistrale della pelle. Dall'iconica giacca *smoking* alle sue collezioni innovative di ispirazione *rock*, Saint Laurent emana un fascino senza tempo che trascende le tendenze. Saint Laurent continua ad affascinare gli amanti della moda di tutto il mondo con il suo impegno costante verso uno stile all'avanguardia. I suoi prodotti si differenziano per essere decorati con il famoso logo YSL, dove ogni lettera scende verticalmente per creare l'incarnazione dell'alta moda.
- **Versace:** La casa di moda italiana di lusso, Versace, è stata sinonimo di *glamour* e sessualità sin dalla sua fondazione nel 1978. Sotto la direzione del suo defunto fondatore Gianni Versace, il marchio è stato pioniere di stampe audaci, *silhouette* fluide e moderna comunicazione di lusso. L'iconico logo Medusa, derivante dalle origini calabresi di Gianni, è tutt'ora riconosciuto come simbolo dell'alta moda e della stravaganza italiana.
- **Armani:** Fondata nel 1975, Armani è un'eccellenza italiana della moda di lusso creata dal visionario Giorgio Armani, conosciuto universalmente come il re dell'eleganza assoluta che ha reso il Made in Italy un marchio unico e distintivo. Lo stilista è noto per aver sottratto la giacca maschile dal guardaroba dell'uomo e averla reinterpretata in chiave destrutturata per le donne in carriera, rendendola un capo pratico ma elegante. Linee pulite, colori neutri e tagli impeccabili sono i tratti distintivi di un lusso discreto capace di conquistare gli amanti della moda. L'impegno costante per la qualità, unito alla dedizione per la sartoria e l'artigianato, ha contribuito a consolidare la posizione del marchio nel panorama della moda di lusso.
- **Valentino:** Fondato nel 1960, Valentino è un marchio italiano di moda di lusso creato dall'omonimo stilista e noto per il suo *design* romantico ed elegante. Il successo di Valentino risiede nella sua capacità di creare capi di abbigliamento che incarnano grazia, femminilità e bellezza senza tempo. L'attenzione al dettaglio del marchio, l'impeccabile fattura e la capacità di evocare emozioni attraverso la moda hanno contribuito a rendere

Valentino un nome venerato nel settore. Ogni suo abito riflette la prospettiva unica dello stilista fondatore, che pone l'attenzione sul senso classico della moda italiana, sui materiali pregiati, sul *design* di qualità e sulle linee pulite.

- **Fendi:** La casa di moda italiana, fondata nel 1925 da Adele ed Edoardo Fendi, ha sperimentato una notevole crescita grazie alla gestione delle generazioni successive della famiglia Fendi. La doppia F di Fendi non è solo il simbolo di un'icona del lusso Made in Italy che gode di popolarità mondiale da decenni, ma è l'esempio di un successo tutto al femminile che dura da quasi un secolo e si rinnova di collezione in collezione. L'equilibrato *mix* di tradizione e modernità, insieme all'innovazione nei materiali e nelle tecniche, ha contribuito significativamente al successo del marchio.
- **Ralph Lauren:** Incarnando la classica eleganza *preppy* americana, Ralph Lauren è protagonista nella moda di lusso globale da quando l'omonimo stilista fondò la sua linea nel 1967 a New York. Il marchio, il cui logo raffigura un cavaliere a cavallo che impugna una mazza da polo, è diventato un'icona di eleganza, che celebra la tradizione sportiva e lo stile d'altri tempi della East Coast. La visione di Lauren del "*sogno americano*" si riflette nella sua filosofia di *design*, che incarna un'eleganza senza tempo e il desiderio di uno stile di vita lussuoso ma accessibile.
- **Moncler:** Sinonimo di capi spalla di fascia alta dal 1952, il marchio italiano di moda di lusso deve la sua fama all'introduzione del piumino come capo di moda. Fondata da René Ramillon e André Vincent, la *maison* affonda le sue radici nell'abbigliamento tecnico per gli scalatori, specialmente piumini e giacche imbottite. Nel corso degli anni, il marchio ha saputo trasformare la sua utilità originaria in uno stile distintivo, mantenendo un connubio perfetto tra alta moda e funzionalità. Oggi, infatti, è celebre per la sua capacità di coniugare la tradizione montana con un'estetica moderna, dimostrando che *comfort* ed eleganza possono essere il connubio perfetto anche nelle rigide condizioni invernali.

I marchi di lusso sopracitati hanno un significato culturale e un successo commerciale che li rendono vere e proprie icone globali. Il dominio di queste case di moda riflette il culmine di anni di dedizione all'artigianato eccezionale, a una visione incrollabile del marchio e a una profonda comprensione dei desideri dei consumatori. La loro presenza duratura attraverso decenni e generazioni è una testimonianza dell'esecuzione impeccabile del marchio di lusso,

dell'efficacia delle strategie di *marketing* e dell'eccezionale esperienza offerta ai clienti. La loro capacità di bilanciare tradizione e innovazione, mantenere un senso di esclusività e fornire costantemente prodotti ed esperienze che trascendono il lusso ordinario è ciò che li distingue. La presenza predominante di marchi francesi e italiani nella classifica sottolinea il ruolo preminente di queste due nazioni nella definizione delle tendenze e nell'innovazione nel mondo del lusso.

3.2 I brand francesi

La Francia è conosciuta come la capitale mondiale della moda principalmente per il suo ruolo centrale nella storia e nell'evoluzione di questo settore. Con 7 dei 15 *brand* della moda di lusso presi in esame per il loro valore del marchio, la Francia è rappresentata più di ogni altro paese nella classifica. Questo dominio è uno degli elementi chiave che ha permesso al Paese di conquistare la prima posizione nel *ranking* dei paesi *leader* per l'industria della moda nel 2022 (Sabanolgu, 2024b).

3.2.1 Louis Vuitton

1837: A quel tempo, le carrozze trainate da cavalli, le barche e i treni erano i principali mezzi di trasporto e i bagagli venivano maneggiati in modo approssimativo, motivo per cui i viaggiatori si affidavano agli artigiani per proteggere i propri averi. Il sedicenne Louis Vuitton arrivò a Parigi e iniziò la sua carriera come apprendista presso l'*atelier* del maestro scatolista e imballatore Monsieur Maréchal, dove apprese le radici di questo mestiere. Questa esperienza fu l'inizio della sua carriera in un settore artigianale con competenze specializzate, volte alla realizzazione di bauli dal *design* personalizzato in grado di rispettare i desideri dei clienti (Louis Vuitton, 2014).

1854: Vuitton non ha la storia della maggior parte degli stilisti, che si sono spostati da una casa di moda all'altra o hanno fondato rapidamente un'etichetta. Egli rimase fedele all'*atelier* per 17 anni prima di aprire il suo primo laboratorio in 4 Rue Neuve-des-Capucines vicino a Place Vendome, che in seguito divenne la rinomata casa di moda che conosciamo oggi. La crescente popolarità dei viaggi nel corso del XIX secolo contribuì al successo dell'attività di Vuitton, rendendo le sue valigie una scelta pratica e funzionale, nonché uno *status symbol* della classe agiata.

1886: Il figlio George fu pienamente coinvolto nell'attività e rivoluzionò le serrature per valigie con un sistema di chiusura unico che trasformò i bauli in scrigni inviolabili dai ladri.

1892: L'abile artigiano unico nel suo genere, leggenda e fondatore Louis Vuitton muore ad Asnières e il figlio George prende il controllo dell'azienda guidandola in un'epoca d'oro. L'innovazione e l'impegno del fondatore nel produrre il meglio per i suoi clienti vivono per sempre nella casa di moda oggi.

1896: Nasce il primo monogramma LV, motivo distintivo sinonimo del marchio e presente ancora oggi, oltre un secolo dopo la sua creazione, sui prodotti della *maison*. George progettò le iniziali LV a incastro in oro, alternate a punte di diamante e fiori quadrilobati su una tela marrone cioccolato, per marchiare i propri bagagli e contrastare la contraffazione.

1915: Il marchio si avvicina alla piccola pelletteria su richiesta di Coco Chanel che commissionò a George una borsa su misura, dando vita all'iconico modello Alma.

1987: Dopo la morte di George, avvenuta nel 1936, il figlio Gaston assume la direzione della casa di moda per poi lasciarla, a sua volta, al genero Henry Racamier, che trasforma il marchio da azienda a conduzione familiare a una globale. Dalla fusione di Louis Vuitton con Moët & Chandon e Hennessy, principali produttori di *champagne* e *cognac*, nasce il conglomerato di beni di lusso a oggi conosciuto come LVMH. Tuttavia, nel 1990, Racamier fu estromesso dal conglomerato in un'acquisizione ostile da parte di Bernard Arnault, che aveva assunto il ruolo di amministratore delegato (GlamObserver, 2022).

1997: Louis Vuitton si afferma come casa di moda *leader* con la prima nomina di un direttore creativo americano fuori dalla famiglia, Marc Jacobs. Egli ha introdotto la *maison* nel *prêt-à-porter* maschile e femminile, trasformandola da un'etichetta di valigie di lusso a una potenza dell'alta moda. Durante il suo incarico da Louis Vuitton, Jacobs ha portato una nuova prospettiva nella *maison*, dando una nuova interpretazione del monogramma, rivoluzionando le sfilate di moda, lanciando la prima linea di gioielli e ispirando le prime *top model* come Kate Moss e Naomi Campbell. Dalle prime collezioni *minimal*, ha gradualmente cambiato lo stile LV passando per un alto livello di sensualità con abiti dalle scollature profonde, *minigonne*, *shorts* e spalle scoperte. Il suo impatto non fu solo culturale; Jacobs ha anche quadruplicato i profitti di Louis Vuitton.

2006: Mentre Jacobs ha mantenuto il massimo controllo artistico sull'abbigliamento femminile di Louis Vuitton durante il suo periodo presso l'azienda, Paul Helbers (2006-2011)

e Kim Jones (2011-2018) hanno diretto l'abbigliamento maschile, facendo riferimento a Jacobs fino a quando non ha lasciato il marchio. Jones era un ammiratore della cultura giapponese, in particolare dell'intersezione tra *streetwear* e materiali di alta moda, e ha sfruttato questa passione per rendere gli abiti di Louis Vuitton pronti per la strada e alla moda, ampliando la base demografica principale del marchio per includere acquirenti dai 16 anni agli *over 60*.

2013: Dopo le dimissioni di Jacobs per concentrarsi sul marchio di moda omonimo, il successivo a rilevare la rinomata casa di moda è stato l'uomo che ha rivoluzionato Balenciaga, lo stilista franco-belga Nicolas Ghesquière. È qui che Ghesquière ha portato il suo marchio di fabbrica contrastante e *pop* audace a un livello elevato, andando oltre i tradizionali riferimenti occidentali e riconoscendo la bellezza e l'importanza del mercato asiatico.

2018: L'abbraccio alla moda di strada impostato da Jones ha aperto la strada al più influente *designer* di *streetwear* di lusso di quest'epoca, Virgil Abloh, il Karl Lagerfeld dei nostri tempi, che ha assunto la direzione dell'abbigliamento maschile. In qualità di primo direttore artistico afroamericano a guidare la linea, Virgil Abloh è stato davvero un personaggio senza eguali; era un architetto, un ingegnere, un *dj*, un musicista e uno stilista. Da Louis Vuitton, Abloh ha abbracciato il colore e ha reinventato le *silhouette* tradizionali per abbinarle all'estetica *streetwear* di lusso che il marchio era arrivato a sostenere. La sua prima sfilata per l'importante casa di moda ha estasiato la sua visione di riformare il marchio per le generazioni più giovani. La sua permanenza presso la casa di moda potrebbe essere stata breve a causa della morte prematura, ma ha avuto un impatto notevole che sarà sempre ricordato.

2023: Mai prima di questa data un artista o un musicista famoso era stato chiamato a occupare una posizione di rilievo nel settore del lusso. Febbraio 2023 ha segnato l'annuncio ufficiale dell'ingresso di Pharrell Williams in Louis Vuitton come direttore creativo. Nel panorama odierno, caratterizzato dall'intreccio di moda, *marketing* e *celebrity culture*, i *brand* sono consapevoli che il taglio di un abito vale quanto un post su Instagram, e lo stilista ha già reclutato alcuni nomi famosi come Rihanna e LeBron James come ambasciatori dell'azienda (Rucker, 2024).

3.2.2 Chanel

1910: Gabrielle Bonheur (Coco) Chanel, l'accattivante ed elegante signora degli anni '20 era nota per il suo famoso caschetto, perché indossava sempre le sue perle e per aver sfidato con la sua prospettiva non convenzionale gli stereotipi del '900, cambiando definitivamente la moda femminile. Apre il suo primo negozio al 21 di Rue Cambon a Parigi sotto il nome di Chanel Modes all'età di 27 anni. I suoi cappelli, all'epoca, erano indossati da famose attrici europee, che ammiravano lo stile semplice ed elegante del marchio e che contribuirono alla costruzione della reputazione di Coco come creatrice di gusto *chic*.

1913: Chanel sceglie Deauville, una località balneare della Normandia, come *location* per la sua seconda *boutique* e amplia la sua gamma con una collezione di abbigliamento sportivo realizzata in *jersey*, materiale precedentemente utilizzato per confezionare la biancheria intima maschile. Questo approccio ha offerto alle donne un nuovo modo di presentare e celebrare il proprio corpo, un successo immediato che ha fatto crescere la fama di Chanel in tutto il Paese (Haute History, 2020a).

1918: Viene aperto il famoso negozio Chanel al 31 di Rue Cambon, che rimane ancora oggi il *quartier* generale del marchio. Quando fondò la sua casa di alta moda a Parigi nel 1918, Chanel era un'autorità ampiamente riconosciuta su ciò che le donne dovrebbero indossare. Le piaceva essere sovversiva e abbracciava le *silhouette* liberatorie degli anni '20, caratterizzate da tagli lunghi e sottili che lasciavano intravedere un accenno di polpaccio.

1921: Viene lanciata l'iconica fragranza Chanel N° 5, creata per la *maison* dal profumiere russo Ernest Beaux e chiamata così perché era il quinto profumo presentato a Coco Chanel e per la sua credenza superstiziosa nel numero fortunato. La prima fragranza della casa fu un successo immediato, regnando sovrana per decenni e conquistando il cuore di importanti nomi come Marilyn Monroe.

1924: Viene lanciata la prima linea di cosmetici di Chanel composta da ciprie e colori per le labbra, mentre viene fondata la Société des Parfums Chanel per capitalizzare il crescente *business* del marchio nel campo della bellezza e delle fragranze. E' anche l'anno in cui Coco Chanel introduce i suoi caratteristici abiti in *tweed* dopo aver scoperto il tessuto durante i frequenti viaggi in Scozia con il Duca di Westminster. Un tessuto tradizionalmente maschile, che nella sua versione femminile offre una nuova uniforme per le donne moderne.

1926: L'abito "*Ford*" diventa il primo Little Black Dress al mondo ed è acclamato come un classico, tanto che American Vogue lo definisce "*l'abito che tutto il mondo indosserà*". Audace nella sua semplicità, con maniche lunghe, vita scesa e accessoriatato con un unico filo di perle, è uno stile che continua a ispirare i *designer* di oggi. All'epoca si riteneva corretto vestirsi diversamente per la mattina, il pomeriggio e la sera, a seconda delle attività che si dovevano svolgere, ma Chanel ha aiutato le donne a staccarsi da questo. Era determinata a progettare capi senza tempo, non solo in termini di anno, ma anche di ora, infatti la maggior parte delle sue creazioni potevano essere indossate dal giorno alla sera (Christie's, 2023)

1945: La seconda guerra mondiale costringe la casa a chiudere tutte le sue *boutique* tranne quella di 31 Rue Cambon. Nonostante l'austerità e lo sforzo bellico, i profumi e gli accessori continuano a essere richiesti, soprattutto tra i soldati americani come regali da inviare a casa.

1955: Dopo aver rilanciato la sua casa di moda l'anno precedente, con *design* originali che smentiscono il suo status di settantenne, Coco Chanel presenta l'iconica borsa chiamata 2.55, dal nome della sua data di creazione. Il suo *design* in pelle trapuntata e la catena dorata diventano immediatamente sinonimo dello stile Chanel e vengono regolarmente citati nelle collezioni moderne della casa. In quegli anni le donne indossavano tipicamente borsette in miniatura da portare con sé o piccole borse attaccate al polso. La borsa Chanel 2.55, è stata la prima borsa a tracolla popolare ma elegante progettata per le donne in movimento, con entrambe le mani libere.

1957: Un altro pezzo iconico di Chanel, la *décolleté* bicolore, arriva nelle *boutique*. Originariamente concepita come una *slingback* in pelle beige con puntale nero, ha un modo unico e lusinghiero di accorciare il piede e allungare la gamba.

1971: L'iconica fondatrice morì all'età di 87 anni e l'azienda fu guidata da una serie di persone poco affidabili, sino a quando Alain Wertheimer ne prese il controllo nel 1974.

1978: La casa di moda ha mantenuto il suo stile classico fino a quest'anno, poi Alain introduce il *prêt-à-porter* ed esporta, per la prima volta, la collezione e gli accessori della *maison* in tutto il mondo. Tuttavia, Alain fu intelligente, poiché si rese conto che, l'aumento della distribuzione stava riducendo l'esclusività del marchio e di conseguenza anche le vendite stavano subendo un calo. Pertanto, per ripristinare l'esclusività distintiva della *maison*, decise di ridurre il numero di punti vendita (Agnew, 2020).

1983: Karl Lagerfeld, noto stilista di talento che aveva già lavorato presso alcune delle più importanti case di moda al mondo, viene annunciato come il nuovo direttore artistico di Chanel, con la responsabilità di disegnare tutte le collezioni di *haute couture*, *ready-to-wear* e accessori. Come Coco Chanel, ha capito come creare la moda per la donna moderna e quando assunse la guida del marchio come direttore creativo, inaugurò una nuova era per la *maison*. Ha onorato *l'heritage* del marchio dando priorità all'eredità di Chanel rispetto alla propria, reinventando la sua iconografia in modi sorprendenti e sovversivi, enfatizzando l'iterazione piuttosto che l'imitazione. Ha rivitalizzato il *prêt-à-porter* e trasformato la monografia CC a incastro in un'icona della casa riconoscibile ovunque, proprio mentre l'industria della moda stava diventando globale. Alla fine del regno di Lagerfeld nel 2019, Chanel era il marchio più popolare al mondo e lui lo aveva trasformato in un *business* globale da 10 miliardi di dollari.

2019: Karl Lagerfeld muore in seguito a delle complicazioni di un cancro al pancreas e il suo braccio destro, Virginie Viard, viene nominata nuova direttrice artistica di Chanel. In linea con Gabrielle Chanel e Karl Lagerfeld, Virginie Viard reinventa, collezione dopo collezione, un'aura in cui la raffinatezza risiede nella semplicità e nell'eccellenza del dettaglio.

3.2.3 Hermès

1837: Thierry Hermès, maestro artigiano della pelle, fonda il suo laboratorio di selleria nella Rue Basse-du-Rempart di Parigi, dove produce anche finimenti e briglie in ferro battuto per il commercio di carrozze. Sin dagli esordi ha compreso e anticipato le aspettative dei suoi clienti e il loro desiderio di semplicità. Il risultato tecnico delle sue creazioni, note per la finezza discreta e al contempo per la qualità duratura in ogni condizione, venne riconosciuto con un premio all'Esposizione Universale di Parigi del 1867.

1880: Dopo la scomparsa del fondatore, avvenuta due anni prima, il figlio Charles-Émile Hermès assume la direzione del laboratorio del padre, mantenendo viva l'attività di artigiano sellaio. In questa fase, il successore, si focalizzò sulle vendite al dettaglio internazionali con linee rivolte alla fascia aristocratica di vari paesi, quali Europa, Russia, Asia e Americhe.

1902: Charles-Emile si ritira, lasciando l'attività ai suoi figli, Adolphe ed Emile-Maurice, che ribattezzarono l'azienda Hermès Frères. La fine del secolo fu segnata dall'avvento dell'era automobilistica, uno sviluppo che iniziò a sostituire i cavalli, area di *business* principale di Hermès all'epoca. Tuttavia, lo spirito visionario e la dedizione di Emile-Maurice lo portarono

a collaborare con i suoi amici Louis Renault ed Ettore Bugatti, fondatori dei rinomati marchi automobilistici Renault e Bugatti, dando vita alla creazione di successo di bauli per automobili. Émile-Maurice, seguendo le orme del nonno, capì le esigenze dei consumatori e ampliò la linea Hermès includendo pelletteria, abbigliamento e accessori, stabilendo una presenza ampia e formidabile in diverse categorie di prodotto (Hermes.com).

1922: L'introduzione delle prime borse in pelle aprì un nuovo capitolo nell'elegante saga di Hermès. Vengono concepite e disegnate personalmente da Emile-Maurice, dopo che la moglie non riusciva a trovarne una abbastanza piccola da passare senza problemi attraverso la portiera di un'auto.

1951: Padre di quattro figlie, Émile Hermès ha passato il testimone ai generi, motivo per il quale oggi la famiglia non porta più il cognome Hermès. Uno dei generi, Robert Dumas, succedette al suocero alla guida dell'azienda per tre decenni e fu il primo a detenere formalmente il titolo di direttore creativo. La sua attenzione per i dettagli e per i materiali esotici, contribuì in modo significativo al linguaggio del *design* Hermès; è infatti a lui che si devono molti dei grandi successi della casa.

1956: La borsa Sac a Depaches, disegnata da Robert Dumas negli anni '30, conquista notorietà quando l'attrice di Hollywood diventata principessa di Monaco, Grace Kelly, la usò come scudo contro i paparazzi per coprire la pancia incinta. Si tratta essenzialmente di una sorta di cartella da scuola per uomo, una borsa a mano perfetta con la chiusura per cui Hermès è famosa. Questo evento fa guadagnare alla borsa il nome di Kelly, inaugurando una storia di successo legata all'immagine della Principessa (Eita, 2023).

1967: La stilista di origine ungherese, Catherine Karolyi, viene incaricata del guardaroba femminile, realizzando la prima collezione *ready-to-wear* femminile. La sua influenza artistica perdura fino al 1980, periodo nel quale disegna collezioni di abbigliamento e accessori, tra cui la celebre fibbia H.

1978: Jean Louis Dumas, figlio di Robert Dumas, rileva l'azienda e sotto la sua guida la *maison* raggiunge un livello di lusso senza precedenti. Visionario e curioso di tutte le cose e di tutte le culture, è stato in grado di diversificare la sua casa di moda e proiettarla sulla mappa del mondo, reintroducendo con successo l'iconica borsa Kelly con gamma di colori vivaci.

1984: La genesi dell'iconica borsa Birkin risale all'incontro casuale tra Jean-Louis Dumas e l'attrice e cantante Jane Birkin su un volo da Parigi a Londra. Jean-Louis notò che Jane

faticava a trasportare i propri averi, riconoscendola come una sfida che molte donne probabilmente dovevano affrontare. Questo incontro ha ispirato il direttore di Hermès a progettare una borsa che esprimesse le caratteristiche uniche della signora Birkin: una miscela di eleganza e praticità, utilizzabile sia di giorno che di sera, che ben presto diventò uno dei modelli più ricercati e apprezzati al mondo.

1997: Martin Margiela, lo stilista belga noto per il suo approccio all'avanguardia, subentrò come direttore del *prêt-à-porter* femminile di Hermès. Margiela presso Hermès si è concentrato sulla creazione di abiti confortevoli e senza tempo che completassero l'etica del lusso del marchio. La sua estetica minimalista fungeva da contrappunto alla logomania prevalente nel settore della moda dell'epoca, consolidando ulteriormente la reputazione di Hermès come marchio di lusso senza tempo (James, 2020).

2003: Il successore di Margiela, Jean Paul Gaultier, crea un collegamento tra i modelli innovativi che caratterizzano la sua estetica e l'eleganza classica di Hermès. I suoi contributi memorabili includono la reinvenzione del *trench* e la creazione di una versione di alta moda dell'attrezzatura equestre del marchio. Successivamente hanno assunto il suo ruolo Christophe Lemaire nel 2010, i cui *design* enfatizzavano la funzionalità e la semplicità promuovendo l'impegno del marchio verso un'eleganza senza tempo, e Nadege Vanhee-Cybulski nel 2014, la quale ha sostenuto la reputazione del marchio per qualità, funzionalità e lusso discreto, infondendo al tempo stesso una sensibilità moderna nelle collezioni.

2005: Pierre-Alexis Dumas, figlio di Jean-Louis, quinta generazione della famiglia, diventa direttore artistico di Hermès. Egli è noto per approvare e firmare personalmente ogni singolo prodotto prima che lasci il laboratorio, avvalorando la filosofia del marchio di eccellenza del prodotto rispetto all'immagine.

2013: Axel Dumas, nipote di Jean-Louis Dumas e membro della sesta generazione Hermès, viene nominato CEO dell'azienda. Egli rafforza la crescita dinamica della *maison* con l'apertura di nuovi negozi in tutto il mondo e guida l'implementazione della strategia digitale del gruppo, culminata nel *restyling* del sito hermes.com nel 2017. Axel ha portato Hermès nella nuova era tecnologica, in linea con le crescenti aspettative di una clientela sempre più numerosa. Sotto la sua guida, il gruppo sta intensificando la dinamica omnicanale all'interno dell'organizzazione.

3.2.4 Dior

1946: Dopo aver affinato le sue capacità presso diverse case di moda parigine, Christian Dior all'età di quarant'anni rifiuta un'offerta per diventare direttore artistico della casa di moda Philippe et Gaston e fonda il proprio marchio a Parigi al 30 di Avenue Montaigne, con il sostegno finanziario dell'imprenditore Marcel Boussac.

1947: Nonostante sia stato creato nel 1946, il marchio Dior rivendica quest'anno come la sua data di nascita, poiché la prima collezione della casa di moda è stata presentata proprio in questo periodo. Fu proprio in occasione della prima sfilata che Dior introdusse il rivoluzionario "*New Look*". La collezione presentava *silhouette* voluminose e strutturate, gonne lunghe e vite strette nettamente diverse da quelle create dagli altri stilisti durante l'era del razionamento dei tessuti in tempo di guerra. I modelli di Dior furono rivoluzionari per l'epoca e collocarono rapidamente la casa di moda sulla mappa come una delle più ricercate e adorate (Haute History, 2020f).

1955: Yves Saint Laurent, dal volto fresco ed entusiasta, iniziò a lavorare con Christian Dior quando aveva solo 19 anni. Ha iniziato nella casa di moda come assistente di Dior, il genio creativo dietro l'etichetta che riconobbe rapidamente il potenziale del giovane francese.

1957: Christian Dior muore d'infarto a Montecatini, in Italia, nella notte del 24 ottobre. Come volontà espressa dallo stilista fondatore, Yves Saint Laurent diventa il nuovo direttore creativo della *maison*. Sebbene l'estro creativo e la visione avanguardista della moda del ventunenne Yves Saint Laurent sia impossibile da negare, le sue collezioni per Dior non si sono sempre rivelate un successo sicuro a causa delle modifiche apportate allo stile distintivo di Christian Dior. Cominciò a dare priorità al *comfort* allentando la vita stretta e rilassando la struttura dei modelli per cui la casa era famosa.

1960: Yves Saint Laurent viene richiamato al servizio militare e sostituito nel ruolo di direttore creativo della *maison* da Marc Bohan, già capo della filiale Christian Dior a Londra. Bohan ha preso il concetto di Christian Dior e lo ha portato negli anni '60 semplificandolo leggermente, conferendogli un tocco più moderno pur rimanendo fedele al *look* di Christian Dior dando vita allo "*Slim Look*", una versione più moderna e snella della forma iconica di Dior. Bohan rimase con Dior per più di un decennio, continuando a costruire il marchio e a renderlo ancora più famoso a livello internazionale con la creazione del *prêt-à-porter* e la linea di abiti per bambini.

1978: La società madre del marchio, il gruppo Marcel Boussac, dichiara fallimento e i suoi beni, Dior incluso, furono venduti al gruppo Williot. Successivamente un gruppo di amministratori guidati da Bernard Arnault, il fondatore di LVMH, acquista il marchio e gli *asset* Dior per la cifra simbolica di un franco nel 1984. Arnault, dopo aver preso la direzione di Christian Dior, viene nominato presidente e amministratore delegato, e modifica drasticamente le operazioni di Dior. Riposiziona l'azienda come *holding* Christian Dior SA e nel 1988 acquisisce una partecipazione del 32% nel capitale azionario di LVMH, creando uno dei conglomerati di beni di lusso più importanti e influenti al mondo. Nonostante sia stato incorporato in LVMH, Dior ha continuato a essere un marchio autonomo e imponente (Sowray, 2012).

1989: Marc Bohan lascia Dior, e Gianfranco Ferré viene nominato direttore creativo delle collezioni femminili della *maison*, fondando formalmente Dior Haute Couture. Guidato da una visione della moda postmoderna, lo stilista italiano rende omaggio ai simboli di Dior infondendo nuova vita all'*haute couture* attraverso l'eleganza scultorea dei suoi completi e lo sfarzo dei suoi spettacolari abiti da sera.

1996: Lo stilista britannico John Galiano, noto per la sua stravaganza, sostituisce Gianfranco Ferré come direttore creativo delle collezioni donna, portando Dior nel nuovo millennio e reinventando la tradizione dell'*haute couture* dalla *maison*. Durante il suo mandato vesti donne del calibro di Diana, principessa del Galles. La principessa non solo indossava l'alta moda di Galiano, ma apprezzava anche le sue borse, in particolare una che portava con sé e che Galiano in seguito soprannominò, con la benedizione di Diana, Lady Dior (Phillips, 2024).

2011: John Galiano lascia Dior e viene sostituito da Raf Simons come direttore creativo delle collezioni femminili di Dior. Il *designer* belga cercò di riavvicinare la *maison* alle sue radici, reinventando gli intramontabili simboli di Dior col suo stile sofisticato e minimalista. I modelli di Simons ricordavano il classico Dior, a differenza della visione di Galiano che rappresentava un forte allontanamento dai creativi che lo avevano preceduto.

2016: Raf Simons si dimette in buoni rapporti e viene sostituito da Maria Grazia Chiuri, che arriva a Dior da Valentino e diventa la prima direttrice creativa donna di Dior. Fin dal suo arrivo, Chiuri si è impegnata a promuovere un'idea di emancipazione femminile universale, celebrando nei messaggi delle sue collezioni i valori tramandati dalle rivoluzioni femminili.

Una visione che ha portato una consapevolezza audace e sociale all'etichetta, trasformando il marchio da femminile a femminista, conquistando un posto importante nella moda moderna. Il suo obiettivo non è solo quello di portare avanti l'eredità di Christian Dior, ma di andare oltre per creare capi alla moda per la donna moderna, utilizzando al tempo stesso la sua piattaforma per promuovere l'emancipazione femminile. Questa ambizione si riflette nella sua iconica maglietta con lo *slogan* che dichiara “*We should all be feminist*”.

2017: La famiglia Arnault rileva gli investitori di minoranza di Dior per 13 miliardi di dollari, incorporandolo nell'impero del lusso LVMH, assumendone il pieno controllo e proprietà.

3.2.5 Balenciaga

1917: Cristóbal Balenciaga, definito “*l'unico vero couturier*” da molte icone della moda come Coco Chanel e Christian Dior per non aver mai disegnato un solo capo con carta e matita, apre il suo primo *atelier* di *haute couture* a San Sebastien, in Spagna. Lo stilista basco ha ereditato dalla madre sarta la passione per i tessuti, coltivando il sogno di diventare *couturier*. A soli 11 anni già lavorava come apprendista presso un sarto del suo Paese affinando di anno in anno le sue capacità progettuali e sartoriali. Balenciaga diventa rapidamente un pioniere che stravolge la storia della moda, ridefinendo i concetti di femminilità e *silhouette* femminile, e spingendo la moda oltre i suoi confini creando opere d'arte che non possono essere classificate (Serafini, 2018).

1937: La guerra civile spagnola costringe il *couturier* a trasferirsi nell'epicentro dell'alta moda, Parigi, dove apre la sua *maison* Balenciaga in Avenue George V. La presentazione della sua prima collezione fu accolta con immediato successo da parte di stampa e *buyer*, con modelli unici e senza tempo che molti sono stati omaggiati e reinterpretati dai direttori artistici degli anni più recenti.

1951: E' solo dopo la seconda guerra mondiale che Balenciaga diventa un grande innovatore della moda, rivoluzionando completamente la *silhouette*, aggiungendo spalle più larghe ed eliminando la vita.

1957: In contrapposizione al “*New Look*” di Dior, Balenciaga sprigionava il suo genio andando verso una direzione diversa, la sua missione era liberare il corpo attraverso grandi volumi, simmetrie, linee fluide, spalle larghe e contrasti cromatici. Sceglie quindi modelli anticoncezionali come il tubino semiaderente, l'abito a sacco, il cappotto cocoon, l'abito *baby*

doll, gli abiti a tunica e le scollature piatte, che creavano un'estetica unica. Con la vestibilità, la precisione e il fascino dei suoi capi si guadagnò un posto nella moda *mainstream* dell'epoca.

1968: Al culmine del suo successo, Cristóbal Balenciaga chiude improvvisamente la sua casa di moda e si ritira in Spagna, dove morì quattro anni dopo. Preferì ritirarsi dalle scene e farsi ricordare come il sarto più elegante pur di non cedere alla crescente tendenza del *prêt-à-porter*: un concetto contrapposto all'*haute couture* che segue le esigenze e i ritmi del nuovo mondo. La casa restò inattiva finché il Gruppo Jacques Bogart SA, che produceva e distribuiva cosmetici, prodotti per la cura della pelle e profumi, non ottenne la proprietà di Balenciaga House nel 1986 e introdusse una nuova linea di *prêt-à-porter* con Michel Goma alla guida. I suoi abiti riscosero un successo commerciale ma si discostavano dalle radici architettoniche e dall'innovazione della casa.

1991: Goma viene sostituito da Josephus Thimister, che lavora per riportare la casa al suo antico *status* di alta moda. Raggiunse il suo obiettivo ma rovinò la sua carriera con una sfilata nel 1997 in cui il pubblico se ne andò a causa di una colonna sonora ad alto volume.

1997: La casa riaprì nel 1986 ma rimase ai margini della moda fino a questa data, quando Nicholas Ghesquière subentrò come direttore creativo. A soli 25 anni, la collezione di debutto di Ghesquière ha messo il giovane *designer* e la *maison* sulla mappa della moda con il suo genio per la *silhouette*, proprio come l'uomo che ha dato inizio a tutto, e l'uso di stampe floreali elegantemente caotiche.

2001: E' durante la permanenza di Ghesquière presso la *maison* che il Gruppo Gucci, parte di PPR (poi Kering) acquisisce la casa Balenciaga per una somma mai rivelata.

2012: Alexander Wang subentra come direttore creativo, conferendo al marchio il suo *look* sportivo americano e giovanile, pur mantenendo dei riferimenti agli iconici *design* di Balenciaga. Ha infatti riportato in auge molte delle *silhouette* tradizionali con forme grandi e insolite, rendendo omaggio al fondatore della *maison*.

2015: Demna Gvasalia sostituisce Wang portando con sé l'amore per lo *street style* che ha decretato il successo del suo marchio, Vetements. Ha mescolato l'approccio alla sartorialità classica e ai tagli eleganti distintivi di Cristóbal con lo *streetwear* confortevole, e ha creato abiti *oversize*, voluminosi, giocosi e funzionali. È così che conosciamo Balenciaga oggi: grandi *t-shirt oversize*, scarpe grosse (*sneakers Triple S*), corde stile *kimono* e gli stivali a

calza. Sotto la sua direzione la casa di moda è stata nominata il marchio in più rapida crescita del gruppo Kering nel 2018 (Haute History, 2021).

2021: Balenciaga ritorna alla settimana dell'*Haute Couture* per la prima volta dopo che Cristóbal ha chiuso il marchio. In omaggio a Cristóbal Balenciaga, che sfilava sempre in silenzio per permettere al pubblico di concentrarsi sul taglio dei suoi abiti, così Gvasalia sceglie di fare lo stesso. La sfilata fonde lo stile leggendario di Balenciaga per la sartorialità con l'approccio moderno di Gvasalia, ottenendo recensioni entusiastiche e continuando a scrivere un capitolo di innovazione ed eleganza nel mondo della moda.

3.2.6 Saint Laurent

1962: Yves Henri Donat Mathieu-Saint Laurent, dopo aver frequentato la scuola di moda e aver vinto un concorso di *design*, all'età di 19 anni assume il ruolo di assistente di Christian Dior, al quale successe *post mortem* come direttore creativo nel 1957. Tuttavia, le sue collezioni presso Dior non ottennero il favore dei critici della moda, il creativo infatti tentò di allontanare la *maison* dalle regole borghesi dell'epoca e, di conseguenza, venne licenziato.

Nonostante questa sconfitta Yves voleva un posto dove esprimere le sue nuove idee e, a tal fine, fonda la sua omonima casa di moda a Parigi, con il socio in affari Pierre Bergé.

1966: Riconoscendo una lacuna nel mercato degli abiti di fascia media, Yves apre Saint Laurent Rive Gauche, una linea di *prêt-à-porter* che offre un guardaroba completo per le donne moderne che non sono disposte ad attendere settimane per i loro nuovi capi. (Haute History, 2020c) Il *prêt-à-porter* di YSL era il luogo in cui il *couturier* poteva sperimentare idee audaci e innovative. E' all'interno di questo ambiente che lo stilista concepisce la moda come un gioco di *mix-and-match*. Mentre l'alta moda presentava gli *ensemble* come abiti già confezionati, il *prêt-à-porter* incoraggiava i clienti stessi a immaginare le combinazioni. Nello stesso anno Le Smoking, uno *smoking* da donna dal taglio sartoriale nato dal rifiuto dello stilista per il rispetto delle regole di genere, fa il suo debutto nella collezione *haute couture*. Il *couturier* aveva una visione sconvolgente della mente delle donne, sapeva perfettamente cosa volevano, ovvero pantaloni e *blazer*, traducibili in un unico aggettivo: funzionalità.

1971: YSL si ispira agli anni '40 con la sua collezione "*Libération*", considerata scandalosa per aver combinato un'atmosfera da tempo di guerra con una selezione apparentemente casuale ed esagerata di *silhouette*, colori e accessori, scontrando i critici dell'alta moda e permeando la cultura con una sensibilità nuova e più audace. La cosa principale da imparare

da questa collezione è il modo in cui simboleggiava la donna che diventava l'avversaria dell'uomo.

1989: Il marchio Yves Saint Laurent viene quotato alla Borsa di Parigi con un valore di 500 milioni di dollari. La società viene successivamente venduta a Sanofi, una filiale di Elf Aquitaine, nel 1993 per 650 milioni di dollari in un contesto di profitti in calo.

1998: Il *couturier* cede la supervisione delle collezioni *ready-to-wear* ad Alber Elbaz per concentrarsi esclusivamente sulla linea *haute couture*.

1999: Alber Elbaz, viene licenziato da Yves Saint Laurent e sostituito da Tom Ford, proveniente da Gucci. Ford ha significato un nuovo stato d'animo per l'etichetta, invece di presentare accessori dal *look* più *unisex* su cui Saint Laurent ha duramente lavorato, Ford li ha voluti monocromatici e più provocanti (Bannerman, 2018). Il rapporto tra i due creativi era teso, con Ford che sosteneva che Saint Laurent disapprovava la sua visione ridotta del marchio, nonostante il successo della critica e il significativo aumento delle vendite. Nello stesso anno l'azienda viene venduta per 1 miliardo di dollari al Gruppo Gucci (ora Kering), che affidò a un altro uomo la responsabilità delle linee *prêt-à-porter*. Anche se questo lasciava ancora Saint Laurent a gestire la galleria di *haute couture*, non aveva il controllo creativo completo come prima.

2002: Yves si ritira ufficialmente a causa dei crescenti problemi di salute, e questo ritiro coincide con la presentazione della sua ultima collezione *haute couture*, per poi morire nel 2008.

2004: Ford lascia Yves Saint Laurent per avviare la propria etichetta e viene sostituito dall'ex *designer* di Miu Miu Stefano Pilati che porta una visione più femminile al marchio, con ampie cinture in vita e gonne voluminose, che alcuni ritengono non in sintonia con la sartorialità e la struttura per cui la casa è famosa.

2012: Pilati viene sostituito da Hedi Slimane, proveniente da Dior Homme, che cerca di apportare cambiamenti significativi in ogni aspetto del *brand*. Divide le opinioni abbreviando il nome in Saint Laurent e lanciando modelle molto snelle in sfilate piene di *look* androgini, ispirati al *rock* e corti abiti da festa metallici. Di conseguenza, Slimane viene pesantemente criticato dai media e risponde ritirandosi a Los Angeles per evitare l'esposizione alla stampa. Tuttavia la sua visione di un'estetica tagliente, incarna quello che oggi conosciamo per essere il *look* di Saint Laurent, ed è coerente sia nelle collezioni maschili che in quelle femminili.

2016: Il contratto di Slimane non viene rinnovato per sostituirlo con il *designer* italiano di Versus Versace Anthony Vaccarello, e ne segue una battaglia in tribunale, nella quale lo stilista sostiene numerose lamentele tra cui il sottopagamento per il suo ultimo anno di servizio e una questione sulla rinuncia alla sua clausola di non concorrenza. Slimane alla fine emerge vittorioso con un accordo di 11,5 milioni di dollari nel 2018.

2019: Saint Laurent supera per la prima volta i 2 miliardi di euro di vendite, segnando un importante traguardo per il marchio.

3.2.7 Moncler

1952: La storia del marchio inizia a Monestier-de-Clermont, un piccolo villaggio sulle Alpi vicino a Grenoble, dal quale il *brand* prende il nome per contrazione. Questa azienda prende forma grazie a un'idea di René Ramillon e André Vincent, che comprendono la necessità di fare evolvere quello che fino a quel momento era stato l'approccio all'abbigliamento per la montagna. Agli esordi Moncler produceva attrezzatura per le avventure in montagna, e prodotti come sacchi a pelo, tende e un unico modello di mantella dotata di cappuccio (Cougot, 2022).

1954: Sono gli anni in cui l'alpinismo diventa qualcosa di nuovo e grande, sia dal punto di vista concettuale sia per l'interesse che riscuote nella cultura *pop*. È l'alpinista francese Lionel Terray a notare e intuire le potenzialità dei primi piumini Moncler, i medesimi che con infinite varianti e migliorie tecniche indossiamo ancora oggi. La giacca in piuma d'anatra che attirò l'attenzione dell'alpinista era una capo ad alta resistenza e protezione contro climi più estremi, originariamente concepita per gli operai che la indossavano sopra la tuta da lavoro, si rivelò sorprendentemente calda e confortevole durante l'attività. Nasce così la linea specializzata "*Moncler pour Lionel Terray*", comprendente diversi articoli da campeggio come sacchi a pelo, guanti protettivi e tende. Nello stesso anno, il piumino di Moncler viene selezionato per equipaggiare la spedizione italiana sul K2, culminata con la conquista della seconda vetta più alta del mondo, da parte di Achille Compagnoni e Lino Lacedelli.

1980: Sotto la direzione stilistica della stilista parigina Chantal Thomas, Moncler da marchio funzionale per l'*outdoor* crea linee alla moda e sbarca in città, diventando il capo emblematico di una generazione di giovani dell'alta borghesia milanese, noti come "*paninari*" (Marelli, 2021). Dai volumi austeri e massicci delle pellicce per signora e dei

cappotti da uomo del decennio precedente, si passa alle nuvole gonfie e multicolore che coniugano la performance e lo stile. Thomas sostituisce le cerniere con i bottoni e introduce in città fodere in pelliccia, raso e tessuti reversibili per i piumini.

2003: Moncler viene rilevata dall'imprenditore italiano Remo Ruffini, attuale Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo Moncler, il quale inaugura una strategia di espansione globale nel segmento dei beni di lusso. Ruffini ha rafforzato l'identità del proprio marchio attraverso il concetto di universalità, consentendo alle persone di utilizzare i propri prodotti in qualsiasi momento e contesto. L'imprenditore ha inoltre avviato un processo di riposizionamento del marchio, con l'obiettivo di conferire ai prodotti Moncler un carattere sempre più unico ed esclusivo, evolvendo da una linea di prodotti prettamente destinata all'uso sportivo, a linee versatili da indossare in qualsiasi occasione. Sotto la sua guida, Moncler adotta una filosofia orientata alla creazione di prodotti unici, di altissima qualità, versatili e in costante evoluzione, pur rimanendo fedele al proprio DNA e alla propria tradizione.

2006: Con *Moncler Gamme Rouge*, disegnata prima da Alessandra Facchinetti e successivamente da Giambattista Valli, e con la linea maschile *Moncler Gamme Blue* disegnata in collaborazione con lo stilista americano Thom Browne nel 2009, l'universo Moncler si arricchisce di collezioni *haute couture*.

2010: La collezione *Moncler Grenoble* debutta a New York, reinterpretando gli stili del passato e dando vita a collezioni sia tecniche per lo sci che per momenti più legati all'*après-ski* con un taglio moderno e tecnico.

2013: Il 16 dicembre la società Moncler si quota sulla Borsa Italiana S.p.A. di Milano. Le azioni sono state offerte a 10,2 euro e il primo giorno hanno registrato un rialzo di oltre il 40%, segnando il più grande successo europeo degli ultimi anni (Monclergroup.com).

2018: Moncler pone fine alla sua linea *haute couture* e lancia il nuovo progetto creativo *Moncler Genius – One House, Different Voices*, un *hub* di menti creative che collaborano pur mantenendo la loro individualità, reinterpretando l'essenza del *brand*. Questa collezione, rilasciata secondo un programma continuo, rivoluziona le convenzioni del mondo del lusso, creando nuove forme e nuovi modi di interagire con il marchio e con tutti coloro che collaborano con esso, come Pierpaolo Piccioli, direttore creativo di Valentino, Richard Quinn, Craig Green e molti altri.

2020: A dicembre, Moncler annuncia di aver siglato un accordo per l'acquisizione di Stone Island, ovvero della Sportwear Company che detiene il marchio, dando vita a un polo del lusso italiano. Tale accordo è stato finalizzato il 31 marzo 2021, momento in cui Stone Island è entrato a fare parte del Gruppo Moncler.

3.3 I brand italiani

Dalle icone del cinema ai pilastri della moda internazionale, l'Italia è universalmente riconosciuta come la culla della moda internazionale. Questo *status* è meritato, innanzitutto, per la sua rinomata qualità, derivante dall'attuazione rigorosa di controlli e dalle leggi che garantiscono l'utilizzo di materie prime di eccellenza e il rispetto di processi produttivi ben definiti. Con la presenza di 6 dei 15 *brand* di moda di lusso considerati per il valore del marchio, l'Italia si posiziona come il secondo paese più rappresentato nella classifica, subito dopo la Francia. Questo dimostra il ruolo prominente che l'Italia svolge nell'industria della moda di alto livello e la sua influenza significativa nel panorama globale della moda.

3.3.1 Gucci

1921: Guccio Gucci, figlio di un artigiano fiorentino del cuoio, inizialmente si sottrae alla tradizione familiare, ma lavorando al Savoy Hotel di Londra rimane affascinato dai bagagli di lusso degli ospiti facoltosi. Con una nuova visione di ciò che voleva fosse il lavoro della sua vita, Gucci torna a Firenze alla sua eredità familiare e inizia a lavorare come artigiano di pelletteria per Franzini, un'azienda di valigeria apprezzata da reali e nobiltà. E' così che nel 1921 apre il suo omonimo negozio di pelletteria a Firenze, la cui attività si occupava della produzione di valigie e accessori in pelle di alta qualità.

1935: Le sanzioni imposte all'Italia dopo la Seconda Guerra Mondiale portano una carenza di pelle e Gucci deve trovare soluzioni alternative; il fondatore sviluppa un tessuto in canapa intrecciata napoletana decorato con la prima stampa del marchio, una serie di diamanti marrone scuro interconnessi su uno sfondo marrone chiaro, precursore della tela con monogramma GG.

1938: Questa data segna l'ingresso dei tre figli di Guccio, Aldo, Vasco e Rodolfo nell'azienda di famiglia, contribuendo alla sua espansione.

1947: La carenza di materiali nel secondo dopoguerra porta all'introduzione della pelle di cinghiale e alla creazione della famosa borsa Bamboo. La borsa Gucci con manici in bambù giapponese trattato, seduceva letteralmente le donne con la sua eleganza e il suo fascino.

1953: Guccio Gucci muore all'età di 72 anni lasciando l'attività nelle mani dei figli, tre anni dopo l'introduzione della caratteristica striscia rossa del marchio, e nello stesso anno viene introdotto l'iconico mocassino Horsebit (Gucci.com).

1955: Lo stemma della casa GG diventa un marchio registrato in onore di Guccio Gucci, rappresentando un punto fermo nella crescente gamma di accessori e abbigliamento della casa di moda.

1981: Gucci presenta la sua prima collezione *ready-to-wear* in cui prevale un motivo floreale originariamente creato per Grace Kelly, Principessa di Monaco. Nonostante il successo, il marchio è afflitto da controversie familiari, cattiva gestione e accuse di evasione fiscale, che ne danneggiano la reputazione e i profitti. L'anno successivo Rodolfo Gucci assume la guida dell'azienda, ufficialmente denominata S.P.A, ma morì poco dopo lasciando il testimone al figlio Maurizio.

1989: Dawn Mello, ex presidente di Bergdorf Goodman, viene nominata direttrice creativa e incaricata di risollevarne le sorti in declino di Gucci. Viene affiancata da Richard Lambertson (direttore del *design*), Neil Barrett (stilista del *prêt-à-porter* maschile) e Tom Ford (stilista del *prêt-à-porter* femminile). Nel frattempo, la *holding* Investcorp acquisisce una partecipazione del 50% nella società.

1993: Maurizio Gucci, avvilito dalle cause legali e delle lotte interne, vende le sue azioni a Investcorp, ponendo fine al coinvolgimento della famiglia nel marchio.

1994: Tom Ford viene promosso direttore creativo dopo l'abbandono di Dawn Mello, salvando l'azienda da un periodo di instabilità. Il *design* elegante, moderno e *sexy* di Ford ha contribuito a riposizionare Gucci come marchio di moda all'avanguardia.

1995: Gucci effettua la sua offerta pubblica iniziale e Domenico De Sole diventa amministratore delegato e presidente del Gruppo Gucci.

2001: Alla fine degli anni '90, nonostante le resistenze dell'allora amministratore delegato Domenico De Sole, LVMH inizia gradualmente ad acquistare azioni della società (Zargani, 2021). Tuttavia, prima che LVMH potesse consolidare il proprio controllo, l'investitore François Pinault di Pinault Printemps Redoute (PPR, ora Kering) divenne strategicamente il

maggiore azionista. Negli anni successivi, De Sole e Ford trasformarono Gucci in Gucci Group, e iniziarono ad acquisire noti marchi come Yves Saint Laurent, Balenciaga e Bottega Veneta.

2004: De Sole e Tom Ford lasciano Gucci dopo non aver raggiunto un accordo con PPR. Ford viene sostituito da Alessandra Facchinetti, Robert Polet diventa amministratore delegato del gruppo Gucci mentre Mark Lee, ex amministratore delegato di Yves Saint Laurent, diventa capo del marchio.

2005: Dopo due stagioni deludenti Facchinetti lascia la *maison* e Frida Giannini, direttrice borse e accessori di Gucci dal 2002, viene promossa al massimo incarico, guidando il marchio verso l'eleganza e concentrandosi sulla famosa stampa Flora.

2009: Patrizio di Marco arriva da Bottega Veneta, succedendo a Mark Lee come presidente e amministratore delegato di Gucci.

2015: Giannini viene estromessa a causa del calo delle vendite e Alessandro Michele, che lavorava presso Gucci da oltre un decennio, viene promosso come suo sostituto. Michele ha fatto subito scalpore eliminando l'ultima collezione uomo di Giannini e ridisegnandola nella sua interezza cinque giorni prima della sfilata AW15 (Marzovilla, 2023). Il direttore creativo ha consolidato la sua reputazione come stilista eccentrico, massimalista e lungimirante, portando Gucci a registrare una notevole crescita delle vendite, che ha determinato un aumento dell'11% per la società madre Kering. Nello stesso anno Di Marco viene sostituito da Marco Bizzarri, ex amministratore delegato di Bottega Veneta e precedentemente a capo della divisione alta moda e pelletteria di lusso di Kering.

2022: In un contesto di rallentamento delle vendite, Alessandro Michele e Kering annunciano le dimissioni dello stilista dell'incarico di direttore creativo, per poi essere sostituito nell'anno successivo dallo stilista italiano Sabato di Sarno.

3.3.2 Prada

1913: Mario Prada, con l'aiuto del fratello Martino, avvia l'omonimo marchio specializzato inizialmente nella pelletteria, commercializzando borse, bauli e accessori da viaggio. Pochi anni dopo la reputazione e la qualità dei loro prodotti, attirarono l'attenzione della Casa Reale Italiana che fece della *maison* il proprio fornitore ufficiale. Questo prestigioso riconoscimento ha permesso a Prada di apporre lo stemma di Casa Savoia con le corde annodate nel logo del

proprio marchio, consolidando così la sua posizione di riferimento per l'aristocrazia e l'alta borghesia italiana. Nell'atmosfera patriarcale dell'epoca, Mario Prada sosteneva l'idea che le donne non dovessero lavorare al di fuori del contesto domestico, pertanto ha escluso le donne della sua famiglia dal lavorare per la sua azienda. Ironicamente, il suo unico figlio non mostrò alcun interesse per l'azienda di famiglia, così è stata la figlia di Mario Prada, Luisa, a unirsi all'azienda come erede designata del padre (Fashion Luxury, 2018).

1975: Il marchio era riconosciuto a livello locale ma non su scala globale fino agli anni '70, quando Miuccia Prada, figlia di Luisa, entra nell'azienda di famiglia affiancando la madre e dedicandosi alla creazione di accessori. Miuccia ha rivoluzionato il settore utilizzando il *nylon* per zaini e borse, trasformando questo tessuto funzionale e impermeabile in un'icona di lusso e moda che rimane ancora oggi un elemento distintivo per il marchio.

1977: L'incontro tra la creatività sofisticata di Miuccia e l'intuito imprenditoriale di Patrizio Bertelli, un giovane italiano con una propria attività di pelletteria, contribuisce a espandere l'attività di Prada. Questa *partnership* inaugura un modello di *business* innovativo nel mondo della moda, basato sul controllo diretto di tutti i processi e sull'applicazione di rigorosi *standard* di qualità lungo tutto il ciclo produttivo, portando la storia di Prada in una nuova direzione. Grazie alla fiducia e al rispetto reciproco tra Bertelli e Miuccia, quest'ultima nel 1979 nomina Patrizio Bertelli come direttore commerciale per concentrarsi personalmente sull'aspetto creativo dell'attività.

1984: Miuccia e Patrizio capirono l'importanza del *branding* e puntarono all'espansione dell'attività nel segmento del lusso. In questo anno fu lanciata una linea di scarpe, seguita l'anno successivo dall'introduzione della classica borsa Prada. Non solo la borsa era un prodotto iconico per Prada, ma divenne il simbolo della moda di lusso per qualsiasi marchio. Il suo logo elegante e discreto, una semplice placca di metallo triangolare, era la completa antitesi alle *hit-bag* piene di loghi che circolavano in quel periodo; l'obiettivo della casa di moda era infatti quello di avere un'immagine del marchio "*anti-status*".

1989: Inizialmente la *maison* italiana produceva solo articoli di pelletteria, ma con l'incoraggiamento di Patrizio Bertelli, Miuccia Prada ha rivoluzionato l'azienda introducendo il *prêt-à-porter*. Prada presenta così la sua collezione di abbigliamento femminile che diventa un successo immediato tra il pubblico, grazie al punto vita abbassato e al *design* con cinture strette. La collezione si ispirava al guardaroba di Miuccia Prada, dominato dai toni scuri del

nero e del marrone che si scontravano con i colori vivaci tipici degli anni '80. Il mondo della moda si innamorò delle linee pulite, dell'eleganza e del lusso discreto di Prada, consolidando l'ascesa del *brand* come attore chiave nel settore (Skacenko, 2023b).

1992: Miuccia fonda il proprio marchio di moda separato che prende il suo soprannome, Miu Miu, destinato ai consumatori più giovani che amano gli articoli di lusso.

1997: Il marchio presenta Prada Linea Rossa, una linea sportiva che ha rappresentato un momento cruciale nella storia della casa di moda e dell'intero settore, poiché unisce lo *streetwear* con il lusso. Nell'anno successivo Prada lancia la sua collezione uomo, presentando per la prima volta il “*look monocromatico*”. Proprio come il *prêt-à-porter* femminile, anche l'abbigliamento maschile era caratterizzato dal minimalismo e da una tavolozza di colori neutri, in risposta al massimalismo degli anni '80.

2020: Miuccia e Bertelli, sposati dal 1987, continuano a essere alla guida dell'azienda di famiglia Prada. Nonostante l'industria Prada abbia acquisito marchi minori come Church's (storico marchio di calzature artigianali dall'attitudine *British*), Miu Miu, Car Shoes (celebre per i suoi iconici mocassini da guida) e Pasticceria Marchesi, il cuore del *business* rimane il marchio Prada. I due coniugi, in questo anno, hanno nominato Raf Simons come co-direttore creativo, per lavorare al fianco di Miuccia Prada, con pari responsabilità a livello di *input* creativo e di processi decisionali. Questa decisione, perseguita da entrambe le parti, è nata da un profondo rispetto reciproco e ha dato vita a un dialogo senza precedenti tra due stilisti universalmente considerati tra i più importanti e influenti di oggi.

3.3.3 Versace

1978: Gianni Versace, originario di Reggio Calabria, è cresciuto nel mondo del *design*, imparando il mestiere dalla madre che gestiva la propria sartoria. Successivamente si trasferì a Milano, dove iniziò a disegnare come *freelance* per le etichette italiane Genny, Callaghan e Complice. Nel 1978 fonda la sua omonima casa di moda a Milano, affiancato dal punto di vista gestionale dal fratello Santo e successivamente dalla visione creativa della sorella Donatella. I suoi abiti sono spudoratamente *sexy* e audaci, celebrano la forma femminile e incoraggiano le donne a esprimere la propria personalità. La concezione di *designer* di Gianni doveva sfidare le regole e infrangere la norma; infatti essere controverso era naturale per lui (Biography, 2020).

1992: Lo stilista ha rivoluzionato il mondo della moda con collezioni senza precedenti che rappresentano una donna *glamour, sexy e punk* allo stesso tempo. Gianni è stato il primo a sperimentare elementi diversi e contrastanti nei suoi capi, come l'abbinamento della pelle con il pizzo, oppure le borchie abbinata ai cristalli *swarovski*. Il culmine del successo arriva con la collezione autunno inverno 1992-93, detta "*bondage*": caratterizzata da abiti attillati di pelle nera ornati di borchie e fibbie.

1993: Donatella introduce la linea Young Versace destinata ai bambini e una collezione *ready-to-wear* più accessibile rivolta ai consumatori più giovane. Nello stesso anno Gianni disegna il logo della testa di Medusa che oggi è il simbolo della *maison*, ispirato alle rovine greche dove da bambino giocava con i suoi fratelli. I richiami all'Antica Grecia sono sempre presenti nelle creazioni di Versace, inclusi motivi decorativi come la cornice greca e stampe contenenti elementi architettonici e scultorei.

1994: Una delle sue creazioni più celebri era un abito nero fasciante, caratterizzato da una profonda scollatura a V e tenuto insieme ai lati da spille da balia dorate; che fu indossato da Elizabeth Hurley alla prima del film *Quattro matrimoni e un funerale*. Quella notte l'attrice e l'abito raggiunsero entrambi lo *status* di icona e la casa di moda divenne sinonimo di Hollywood; oggi, quel vestito con spilla da balia è ancora conosciuto come "*That Dress*". A Gianni è inoltre attribuito il merito di aver introdotto il termine *top model* nel mondo con il lancio delle carriere di modelle come Naomi Campbell. Lui capì infatti, prima di tutti, l'importanza della presenza di celebrità nelle sue sfilate e nelle sue campagne pubblicitarie, rivoluzionando completamente il modo di comunicare della moda e trasformandola nell'industria potente e ossessionata dalle celebrità che è oggi (Haute History, 2020e).

1997: Gianni aveva solo 50 anni quando fu assassinato il 15 Luglio fuori dalla sua villa di South Beach a Miami, in Florida. L'amato stilista fu ucciso a colpi di arma da fuoco dal 27enne Andrew Cunanan, che fu trovato morto in un rimessa per barche di Miami Beach otto giorni dopo. Dopo la morte di Gianni, la sorella Donatella ha assunto le redini creative dell'azienda, carica che mantiene ancora oggi, mentre suo fratello Santo è stato nominato amministratore delegato. Superando ogni aspettativa, Donatella, ha portato nelle sue creazioni lo stesso spirito e l'innovazione per cui la *maison* era conosciuta; dopo tutto, Donatella Versace è sempre stata il cuore e l'anima del marchio. Fin dall'infanzia, fratello e sorella condividevano un legame speciale, e tutte le avventure vissute insieme nella piccola cittadina

di Reggio Calabria erano al centro della creatività del *brand*. Anche dopo la scomparsa di Gianni, la casa di moda ha seguito un'evoluzione naturale, come se l'uomo creativo non se ne fosse mai andato, perché la somiglianza tra Gianni e Donatella Versace si estende oltre i legami di sangue.

2000: Versace, in collaborazione con il gruppo Sunland, apre il suo primo *hotel* di lusso, Palazzo Versace, sulla Gold Coast australiana, diventando il primo marchio di lusso ad avviare i suoi *hotel* di moda nel mondo. Completamente arredato con tessuti e *design* firmati Versace, l'edificio è un'immersione completa nello stile di vita della *maison*. Quest'anno vede anche Jennifer Lopez indossare l'iconico abito verde "*Jungle Dress*" alla 42esima edizione dei Grammy Awards, caratterizzato da una stampa tropicale e da una profonda scollatura che il giorno seguente era diventato l'articolo più cercato di tutti i tempi su *Google*. All'epoca il motore di ricerca non permetteva di visualizzare le immagini ed è stato grazie a questo episodio che ha aggiunto tale funzionalità (Amico, 2021).

2014: Un calo dei profitti dagli inizi degli anni duemila porta Donatella a vendere il 20% del capitale della società al gruppo di *private equity* Blackstone; nonostante ciò Donatella Versace, Santo Versace e Allegra Versace Beck, figlia di Donatella, mantengono ruoli chiave nella gestione del marchio. La nomina di Jonathan Akeroyd come CEO nel 2016 segna un nuovo capitolo per il marchio, mentre nel 2018 Versace viene integralmente acquisita dal gruppo Michael Kors per 2,12 miliardi di dollari. Nel gennaio 2019, Michael Kors, Jimmy Choo e Versace si uniscono a Capri Holdings per formare un nuovo conglomerato del lusso.

3.3.4 Armani

1975: Nato a Piacenza, una piccola cittadina vicino Milano, Giorgio Armani intraprende la sua carriera nella moda dopo aver svolto il servizio militare e studiato medicina presso l'Università del suo paese. Le sue prime esperienze lavorative includono un lavoro come vetrinista, seguito dalla nomina a *merchandiser* e *buyer assistant* presso La Rinascente, il rinomato magazzino milanese. Nonostante la mancanza di una formazione formale nel campo della moda, nel 1964 Armani disegna una linea di abbigliamento maschile per Nino Cerruti. Incoraggiato dal socio in affari e compagno di vita Sergio Galeotti, Armani lascia Cerruti per intraprendere la propria strada come stilista e consulente *freelance*, fondando nel 1975 la Giorgio Armani S.p.A. Nell'estate successiva debutta la prima collezione firmata Armani,

composta inizialmente da una linea di *prêt-à-porter* maschile, seguita rapidamente da una collezione femminile per la stessa stagione. Armani ha rivoluzionato l'industria della moda dal momento in cui l'azienda ha iniziato a produrre i propri capi, combinando il lusso con la produzione di massa come nessuno prima aveva mai fatto. Il capo più emblematico era la giacca da uomo sfoderata e destrutturata, un *blazer* ampio che segnò un significativo allontanamento dagli abiti attillati che caratterizzavano la moda maschile degli anni '60. Tre mesi dopo, Armani ha presentato una giacca destrutturata da donna realizzata con i tradizionali tessuti dell'abbigliamento maschile, un *blazer* semplice e morbido come quello dell'uomo. Con questa alternativa ai classici *tailleur* francesi, Armani si unisce a Coco Chanel come emancipatore della moda femminile (Biography, 2020b).

1976: Giorgio sigla un accordo esclusivo con i grandi magazzini Barneys di New York, per presentare ufficialmente la sua linea di abbigliamento nel mercato statunitense.

1980: Sebbene i suoi modelli fossero estremamente popolari in Europa, Armani non raggiunge la sua piena presenza in America fino a questa data, quando il "*power suit*" Armani per uomo e donna, finemente sartoriale, divenne il simbolo di un'era di *boom* economico internazionale. Con ampie spalle imbottite e *revers* allargati, il *look* è ispirato al *glamour* della Hollywood degli anni '40. Il film *American Gigolo* (1980), diretto da Paul Schrader, cattura questa tipica combinazione di potere e sensualità con la famosa scena in cui Richard Gere, proprietario di un armadio pieno di abiti Armani su misura, balla con una stravaganza di camicie, giacche e cravatte per scegliere l'abbinamento migliore.

1981: Giorgio amplia la sua offerta con linee più accessibili, Armani Jeans, Emporio Armani e Armani Junior che da subito hanno riscontrato un notevole successo. Conosciuto per la sua straordinaria capacità di confondere i confini tra il codice di abbigliamento aziendale e il guardaroba *casual*, Giorgio Armani non deve più dimostrare il suo talento stilistico; con Armani Jeans ha fatto del grigio e del *denim* le sue specialità. Questa collezione si differenzia dalla linea principale e si discosta dall'esigenza originaria di eleganza sartoriale e semplicità. Quest'anno segna anche l'introduzione del logo distintivo del *designer*, le iniziali GA con l'aquila imperiale.

1985: Giorgio attraversa un momento di grande dolore sia a livello personale che professionale, perdendo l'amico di lunga data e socio in affari Galeotti a causa dell'AIDS. Dopo la morte di Galeotti, alcuni temevano che l'azienda si sarebbe ritrovata in

difficoltà, ma Armani ha dimostrato al mondo di avere talento non solo come stilista ma anche come dirigente.

2005: Giorgio, per soddisfare la crescente domanda di capi di moda d'*élite* e su misura, presenta la collezione Armani Privé Haute Couture. Nel 2007 la collezione primavera/estate di questa linea viene trasmessa in tutto il mondo tramite MSN, rendendolo il primo stilista di abbigliamento a trasmettere in *streaming* e in diretta una sfilata di alta moda.

2006: Nel corso degli anni 2000, Giorgio Armani ha continuato a crescere in popolarità in tutto il mondo e il decennio ha visto diversi importanti risultati. Con una redditizia azienda di moda internazionale, Giorgio ha prontamente investito i suoi profitti in progetti innovativi e ambiziosi. Nel 2006, lo stilista ha collaborato con Emaar Properties, una società immobiliare con sede a Dubai, per lanciare la catena Armani Hotels. Il primo *hotel* viene inaugurato nel grattacielo più grande del mondo a Dubai e successivamente a Milano; entrambi gli interni si concentrano sull'eleganza, l'armonia e lo stile di vita Armani (Luxus, 2022).

2014: Lo stilista celebra il suo ottantesimo compleanno e il quarantesimo anniversario del suo iconico marchio, del quale è tutt'oggi l'unico azionista indipendente.

3.3.5 Valentino

1959: Originario della Lombardia, Valentino Clemente Ludovico Garavani si trasferisce a Parigi all'età di 17 anni con l'aiuto dei genitori per studiare moda presso la prestigiosa École des Beaux-Arts e alla Chambre Syndicale de la Couture Parisienne. Dopo gli studi, ha affinato la sua arte nella *couture* come apprendista presso Balenciaga, Jean Dessés e Guy Laroche. Nel 1959 torna a Roma dove, con il sostegno finanziario del padre, presenta la sua prima collezione *prêt-à-porter*, che creò scalpore per un abito chiamato "*Fiesta*". Un abito in *tulle* di media lunghezza senza spalline in un colore rosso brillante, che sarebbe rapidamente diventato una caratteristica distintiva per il marchio. Da allora in poi ogni collezione sarà caratterizzata da un abito rosso e la tonalità rimane un pilastro della casa fino a oggi. Valentino ha infatti la peculiarità di avere il proprio colore Pantone, il rosso Valentino, una miscela di 100% magenta, 100% giallo e 10% nero (Hardy, 2022).

1960: Dopo un anno di attività turbolento e ingenti problemi finanziari, Valentino incontra e diventa socio in affari con un giovane studente di architettura, Giancarlo Giammetti. Con l'aiuto di Giammetti, Garavani fonda la *maison* Valentino e la trasforma in un marchio

internazionale, debuttando nel 1962 con la sua prima sfilata *Haute Couture* a Palazzo Pitti a Firenze.

1967: Sebbene il colore distintivo di Valentino fosse il rosso, la collezione di quest'anno comprendeva solo abiti bianchi, avorio e *beige*. In netto contrasto con gli audaci modelli psichedelici dell'epoca, la collezione "*no color*" si ispira all'abito da sposa disegnato dal *couturier* per Jacklyn Kennedy-Onassis.

1979: Il logo Valentino è semplice ed elegante, rappresenta l'eleganza senza tempo per la quale Valentino è sempre stato conosciuto. La prima versione del 1960 riportava il secondo nome del fondatore, "*Garavani*", ma il logo attuale lanciato in quest'anno si caratterizza per non contenere il secondo nome del fondatore e per il carattere leggermente diverso rispetto al precedente. Oltre a questo logo, l'azienda utilizza spesso il simbolo stilizzato della lettera V estesa in un'ellisse aperta attorno alla lettera stessa.

1998: A differenza di molti stilisti, che sono spesso costretti a separarsi dalle azioni del loro marchio per crescere, il successo iniziale di Valentino fece sì che lui e Giammetti mantenessero la proprietà esclusiva di Valentino S.p.A. fino a questo anno. La società fu venduta per una cifra di 300 milioni di dollari al conglomerato italiano HdP, ma Valentino continuò a esserne lo stilista. Nell'anno successivo Valentino si è rivolto a Maria Grazia Chiuri e a Pierpaolo Piccioli per unirsi all'azienda come *designer* di accessori (Haute History, 2020b).

2002: HdP ha venduto il marchio a Marzotto Apparel per 210 milioni di dollari, quando il marchio produceva un fatturato di 180 milioni di dollari.

2007: Dopo quasi cinquant'anni nel mondo della moda, Valentino Garavani annuncia le dimissioni dalla direzione creativa del suo marchio dopo la sfilata *Haute Couture* a Parigi. Nel finale, le modelle hanno sfilato in passerella avvolte nella sua caratteristica tonalità di rosso: una degna conclusione della sua illustre carriera. Il suo successore, Alessandra Facchinetti, viene sostituita dopo un solo anno in carica da Pierpaolo Piccioli e Maria Grazia Chiuri, che diventano co-direttori creativi di Valentino. Durante la loro permanenza presso la *maison*, i due sono stati responsabili della ridefinizione dei codici del marchio Valentino e del rilancio dell'azienda, che ha raggiunto un fatturato di 1 miliardo di dollari nel 2015; è proprio con il ritiro di Valentino che l'azienda ha vissuto un'evoluzione creativa di grande impatto.

2010: Uno dei prodotti più memorabili, e uno dei principali simboli identificativi di Valentino, realizzati sotto la direzione artistica Piccioli e Chiuri, è la linea Valentino Rockstud. Questi articoli rendevano omaggio all'antica Roma e alla tecnica “*rustica*” delle facciate dei palazzi nobiliari, diventando i prodotti più redditizi della storia moderna del *brand* (Skacenko, 2023a).

2012: La *maison* Valentino è stata venduta alla famiglia reale del Qatar, per 700 milioni di euro, attraverso una società di investimento denominata Mayhoola for Investments SPC.

2016: Valentino annuncia le dimissioni di Maria Grazia Chiuri, rendendo Pierpaolo Piccioli l'unico direttore creativo del marchio. Piccioli, in contemporanea, ha assunto le redini della collezione Red Valentino, lanciata nel 2003 per permettere a un pubblico più ampio di accedere a un assaggio del suo stile unico. Nonostante una serie di cambiamenti, il tono della casa di moda originale, di straordinaria drammaticità, rimane quello impostato dallo stilista fondatore.

2022: Nella collezione Autunno/Inverno 2022-23, Piccioli ha introdotto un nuovo colore distintivo del *brand*, il Pink PP. La casa ha collaborato con il Pantone Color Institute, diventando il primo marchio di moda di lusso europeo a farlo, per creare una tonalità personalizzata e distintiva.

2024: Alessandro Michele, ex Gucci, viene nominato direttore creativo della *maison* dopo aver ricevuto l'approvazione del fondatore Valentino Garavani. La peculiarità di questo personaggio è la sua capacità di andare oltre i prodotti venduti, creando attorno alla marca un progetto culturale che aggrega non solo i clienti, ma anche una *community* di *fan*.

3.3.6 Fendi

1925: Il marchio di moda italiano nasce nel 1918 quando Adele Casagrande, una giovane donna, apre un modesto e piccolo negozio di pelletteria e pellicceria nel centro di Roma; solo dopo il matrimonio con Edoardo Fendi, diventa la *boutique* Fendi nel 1925. Grazie alla visione innovativa di Adele concretizzata nella linea Selleria, una collezione di borse in pelle ispirate alle briglie dei cavalli e interamente realizzate a mano da artigiani locali, il marchio si afferma rapidamente tra le facoltose donne romane e gli amanti dello stile italiano che giungevano nella Città Eterna da ogni parte del mondo.

1946: Il destino di Fendi raggiunge una svolta con la morte di Edoardo, quando il marchio passa alle cinque figlie dei fondatori: Paola, Franca, Carla, Anna, e Alda. Questa decisione si rivela lungimirante, poiché ciascuna di loro, seguendo le proprie inclinazioni personali, si impegna a modellare il futuro dell'azienda in un ruolo diverso all'interno dell'azienda, agendo in modo indipendente ma organico, con l'unico scopo di traghettare Fendi verso un futuro luminoso (Talon, 2022).

1965: Quest'anno segna l'inizio di una nuova era creativa per Fendi con l'arrivo di Karl Lagerfeld come direttore creativo, una *partnership* destinata a durare oltre cinquant'anni. E' lui il creativo che ha creato l'iconico logo della doppia "F" nera e marrone, un gioco di parole che sta per "Fun Furs"; inizialmente utilizzato come modello di rivestimento interno per le valigie e successivamente diventato parte integrante dell'estetica del *brand*. Sotto la guida creativa di Lagerfeld, Fendi ha continuato a evolversi, ampliando la propria offerta di prodotti e democratizzando la pelliccia, spingendola fuori dalla sua tradizionale associazione con i cappotti. Mentre in precedenza la pelliccia era considerata un acquisto di lusso, riservato alla vera élite, le menti creative di Fendi hanno reso il materiale accessibile a una base di clienti maggiore.

1977: Quest'anno segna il debutto del marchio nel *prêt-à-porter*, con la prima di una lunga lista di collezioni che, adeguandosi ai tempi, passeranno dall'eleganza classica al minimalismo, dall'opulenza barocca al lusso contemporaneo.

1978: Muore Adele Fendi e ciascuna delle cinque figlie rileva una parte dell'azienda, mentre Lagerfeld mantiene il timone creativo; all'unisono lavorarono alla diversificazione dei prodotti e all'evoluzione della *maison* per rimanere all'avanguardia nella moda di lusso, innovando costantemente pur rimanendo fedeli alle radici italiane.

1992: Silvia Venturini Fendi, membro della terza generazione della famiglia Fendi, cresciuta guardando la madre, le zie e Lagerfeld cambiare la storia della moda, entra nella *maison* come seconda in comando di Karl Lagerfeld.

1997: Debutta uno dei più grandi successi di Silvia Venturini Fendi, la Fendi Baguette, dando vita a una rivoluzione nel mondo delle borse dell'azienda. Silvia si è ispirata al modo disinvolto con cui le donne parigine portavano la *baguette* sotto il braccio, progettando così una borsa che potesse essere trasportata comodamente come una pagnotta di pane (Skacenko, 2024).

1999: LVMH e Prada acquisiscono congiuntamente il 51% di Fendi per 545 milioni di dollari, trasferendo il controllo al presidente di LVMH Bernard Arnault e al presidente di Prada Patrizio Bertelli. Tuttavia, nonostante la vendita, la gestione del marchio Fendi è rimasta nelle mani delle sorelle Fendi di terza generazione, che possiedono il restante 49%.

2002: Prada vende la sua partecipazione in Fendi a LVMH per 265 milioni di dollari, e il conglomerato del lusso acquisisce un ulteriore 15,9% dalla famiglia Fendi, dove Carla rimane presidente e azionista di minoranza.

2007: In questo anno Fendi realizza una delle sfilate più iconiche del secolo, trasformando la Grande Muraglia Cinese in una passerella lunga 88 metri sulla quale hanno sfilato 88 modelle in riferimento alla fortuna che si ritiene che questo numero possieda nella cultura cinese.

2019: La famiglia Fendi con una sfilata *Haute Couture* al Tempio di Venere, ha reso omaggio alle radici romane del marchio e al genio di Karl Lagerfeld. La collezione esaltava i valori che lo stilista ha portato al marchio, quali leggerezza e senso di identità, e comprendeva un totale di 54 *look*, uno per ogni anno trascorso da Lagerfeld nella casa romana.

2020: In questo anno, la stilista britannica Kim Jones si è unita a Fendi come direttore artistico delle collezioni *Haute Couture*, *ready-to-wear* e pellicceria donna, diventando la prima persona esterna alla famiglia Fendi a entrare nella casa di moda dopo Karl Lagerfeld e portando il marchio verso nuovi orizzonti.

3.4 I brand outliers

Burberry e Ralph Lauren rappresentano la moda di Paesi diversi da Italia e Francia attraverso la loro identità unica e la loro capacità di tradurre le influenze culturali e lo spirito nazionale nei loro *design* e nella loro filosofia aziendale. Da una parte abbiamo Burberry, ampiamente considerato l'unico vero *superbrand* di moda globale del Regno Unito, che incarna l'eleganza classica e il suo *heritage* intriso di tradizioni britanniche. Dall'altra parte nessun marchio è più iconico per l'America e per lo sport del polo quanto Ralph Lauren. La sua estetica riflette il *lifestyle* americano, con influenze che spaziano dall'eleganza *preppy* della East Coast al rustico West.

3.4.1 Burberry

1856: All'età di 21 anni, il giovane Thomas Burberry, fonda il suo omonimo marchio a Basingstoke, Londra. Il suo obiettivo era fornire alla sua clientela di contadini, soldati ed esploratori, abiti funzionali per contrastare il rigido e piovoso clima britannico.

1879: Thomas ha rivoluzionato il tradizionale abbigliamento antipioggia, pesante e scomodo, inventando la *gabardine*, un nuovo tessuto traspirante, a trama fitta e resistente alle intemperie. Il tessuto, brevettato nove anni dopo la sua invenzione, conquistò rapidamente l'attenzione di importanti esploratori, aviatori e personale militare. Il dottor Fridtjof Nansen, zoologo e vincitore del Premio Nobel per la pace, è il primo esploratore polare documentato a portare la *gabardine* Burberry ai poli quando navigò verso il circolo polare artico nel 1893.

1901: La storia del logo Burberry subisce una svolta quando l'azienda annuncia un concorso pubblico per progettare un nuovo logo per il marchio. Il progetto vincitore si ispira alle armature del XIII e XIV secolo esposte alla collezione Wallace di Londra, e così nasce lo stemma del cavaliere equestre, simbolo di prestigio e innovazione (Haute History, 2020d).

1912: Thomas Burberry brevetta il cappotto Tielocken, predecessore del *trench*, caratterizzato da un cinturino singolo e fibbia per la chiusura, e presenta bottoni solo sul colletto.

1914: Il tessuto *gabardine* di Burberry diventa l'elemento centrale dell'iconico *trench*, debuttando come parte dell'uniforme dell'esercito britannico durante la prima guerra mondiale. Questo *design* altamente funzionale e resistente, presenta numerosi elementi militari, tra cui spalline per sospendere l'equipaggiamento militare, anelli a D per trasportare le granate e patta per pistola, oltre alle caratteristiche di impermeabilità tipiche di Burberry.

1920: L'iconico *check* Burberry, ora registrato come marchio, viene introdotto come fodera per gli indumenti antipioggia dal marchio, ma guadagnò rapidamente popolarità, diventando sinonimo del *brand*. Composto da un tartan scozzese su base *beige* e accentuato da nero, rosso e bianco, "*Nova Check*" è stato poi incorporato in vari prodotti Burberry, tra cui sciarpe, ombrelli e borse.

1926: Ritiratosi nel 1917, il fondatore muore all'età di 90 anni, lasciando dietro di sé un'eredità duratura nel mondo della moda.

1955: La Regina Elisabetta II concede a Burberry il Royal Warrant, nominando l'azienda fornitore ufficiale di capi spalla resistenti alle intemperie per la famiglia reale britannica, e negli anni Sessanta l'attività era in piena espansione, con il marchio che affermava di produrre

un cappotto su cinque di quelli esportati dalla Gran Bretagna. Nel 1990 il *brand* otterrà un secondo mandato reale come fornitore dal Principe del Galles, attuale Re.

1999: La casa cambia marchio da Burberry's a Burberry e il direttore artistico Fabien Baron crea una nuova versione del logo del cavaliere insieme a uno stile di carattere più moderno. Il marchio si scontra con l'ubiquità del suo famoso *check*, divenuto simbolo del consumismo e della logomania spesso poco chic degli anni '90 e '00 (TheIndustry.fashion, 2023).

2001: Christopher Bailey viene nominato direttore del *design* e inaugura una nuova era per la casa in declino grazie a un significativo sforzo di *rebranding*. La reinvenzione del marchio includeva una rinnovata attenzione alla tradizione, all'artigianato e all'innovazione. L'iconico motivo a quadri è stato reinterpretato e utilizzato con maggiore parsimonia, e l'iconico *trench* aggiornato, contribuendo a riposizionare con successo Burberry come *leader* e innovatore del settore. Nello stesso anno è stata presentata Burberry Prorsum, la linea di moda di fascia alta caratterizzata da *design* innovativi e tessuti pregiati che contribuirono a consolidare la *maison* come marchio di lusso globale, destinata però a essere reintegrata nel marchio Burberry nel 2016.

2017: Dopo le dimissioni di Christopher Bailey, Riccardo Tisci ha assunto la direzione creativa del marchio, chiedendo istantaneamente il contributo di Peter Saville per rinnovare il logo e il monogramma del marchio ispirandosi a Thomas Burberry. Tisci ha apportato una nuova prospettiva al marchio, rivitalizzando l'immagine di Burberry e modernizzandolo con *drop* simili a quelli dello *streetwear*. Le sue collezioni hanno attirato i *fan* più giovani che apprezzavano i suoi stili più spigolosi, nonostante i critici sottolineassero una mancanza di continuità con l'eredità più tradizionale del marchio.

2023: Con Daniel Lee, successore di Tisci, assistiamo all'ennesimo *rebranding* del marchio, frutto del volere dell'ennesimo direttore creativo che però vuole scavare negli archivi della storica *maison* di moda riportando alla luce il suo DNA, promuovendo al contempo le immagini di una Gran Bretagna moderna e multietnica. Ed è proprio questo sentimento di britannicità, di identità nazionale e legame con il paese a essere al centro di questo *rebranding*. Il direttore creativo sceglie di far leva sui punti di forza storici del *brand* per convincere il pubblico; ne è un esempio il ritorno del cavaliere equestre del 1901, riproposto in chiave moderna e più in linea con la giovane *audience* emergente.

3.4.2 Ralph Lauren

1967: Cresciuto nel quartiere Bronx di New York, Ralph Lauren scopre la sua vocazione per la moda durante gli anni al College, vendendo cravatte ai suoi compagni. Dopo aver prestato servizio per due anni nell'esercito americano e un breve periodo come assistente alle vendite presso Brooks Brothers, si unisce al produttore di cravatte Beau Brummell. Nel 1967, con l'approvazione del presidente dell'azienda, Lauren avvia la propria linea di cravatte dal nome Polo, nel suo piccolo studio nell'Empire State Building. Ralph rivoluziona le tendenze del tempo con una collezione di cravatte larghe ispirate al *glamour* della vecchia Hollywood, interamente realizzate a mano con tessuti di altissima qualità.

1968: Ralph presenta la sua prima collezione completa di abbigliamento maschile, introducendo modelli innovativi come abiti in flanella bianca e camicie formali realizzate in tessuti sportivi. Fin dagli esordi del suo marchio, le creazioni di Lauren sono state caratterizzate da uno stile ricco che evocava il *look* dell'aristocrazia inglese adattato dall'*élite* sportiva della costa orientale americana.

1971: Ralph debutta nella moda femminile con una linea di camicie sartoriali dal taglio innovativo, impreziosite da dettagli ispirati alla collezione maschile. In questa occasione esordisce l'iconico *pony* Polo, ricamato sul polsino di questa nuova linea di camicie da donna.

1972: Ralph Lauren introduce quello che sarebbe diventato il suo marchio di fabbrica, la celebre Polo Shirt, una maglietta sportiva in rete caratterizzata dall'emblema del più aristocratico degli atleti, il giocatore di polo. La Polo, realizzata con materiali di prima qualità e disponibile in una varietà di colori vivaci, si afferma come icona dello stile americano. Nello stesso anno, Ralph presenta la sua prima collezione completa di abbigliamento femminile, che ispirandosi all'abbigliamento maschile ottiene un forte consenso sia da parte della critica che della clientela (RalphLauren.it).

1979: Ralph Lauren abbraccia lo spirito *cowboy*, con Polo Western; una nuova linea di *denim*, abbigliamento e accessori che rende omaggio all'abbigliamento pratico e funzionale del West americano. La filosofia di questa linea, espressa nello slogan "*Made for a life*", rifletteva l'idea di un abbigliamento che trascende la moda, diventando parte integrante della vita quotidiana.

1991: Un'altra icona dello stile Polo, il Polo Bear, debutta come orsetto di *peluche* in edizione limitata. L'ispirazione deriva da un orsacchiotto Steiff vestito con abiti che imitavano quelli

del signor Lauren, che Ralph ha ricevuto in dono da parte del suo staff. Questa simpatica mascotte divenne presto un simpatico emblema dello stile Polo, apparendo in forma di ricamo su maglie, pantofole e accessori.

1992: Ralph Lauren ha saputo adattarsi al cambiamento dei gusti e delle ossessioni culturali; infatti il marchio non si è mai reinventato cambiando stile, ma ha creato diverse linee per soddisfare i desideri dei propri clienti. In quest'anno viene creata la linea Polo Sport, per rivolgersi a un pubblico che abbracciava le tendenze dello *skateboarding* e della cultura *punk*. Con l'utilizzo di colori vivaci e grafiche accattivanti, questa linea di abbigliamento sportivo ad alte prestazioni è diventata una delle più popolari e ambite nella storia di Polo (Medium, 2019).

1993: Esordisce la linea Double RL, così chiamata in onore del *ranch* di Ralph nel Colorado, e incarna lo stile autentico e funzionale dell'abbigliamento del West. Noto per il suo *denim* e per l'abbigliamento da lavoro di ispirazione *vintage*, il marchio si rivolge a clienti che apprezzano la robusta estetica americana.

1995: Ispirandosi alla più alta sartoria europea, Ralph Lauren presenta Purple Label, la nuova linea che esprime un livello di raffinatezza senza precedenti. Come marchio di fascia alta più esclusivo del portafoglio Ralph Lauren, la linea rappresenta l'apice dell'eleganza e del *savoir-faire* con una gamma di sofisticati e formali abiti da uomo su misura.

1997: Dopo aver raggiunto la soglia di un miliardo di dollari di vendite, Polo Ralph Lauren diventa una società quotata alla Borsa di New York.

2006: Polo Ralph Lauren viene nominato fornitore ufficiale di Wimbledon, diventando il primo marchio nei 120 anni di storia del torneo a essere scelto per realizzare le uniformi per tutti i giudici di campo.

2008: Polo Ralph Lauren diventa fornitore ufficiale del Team USA, creando le uniformi indossate dalle squadre Olimpiche e Paralimpiche statunitensi in occasione delle cerimonie di apertura e chiusura delle Olimpiadi estive di Pechino.

2016: Gli analisti individuano difficoltà finanziarie del marchio, attribuendo la situazione ai danni d'immagine provocati dagli sconti e dai prodotti di fascia bassa, combinati all'incapacità di attirare i consumatori più giovani. Il *designer* rispose alle sfide del mercato con la tecnologia indossabile dando vita a PoloTech Smartshirt, una maglietta tecnologica per il *fitness* dotata di sensori in grado di monitorare i parametri fisici come la frequenza cardiaca

e le calorie bruciate, trasmettendo i dati a un'app in grado di generare programmi di allenamento personalizzati, e consentendo a Polo Sport di competere con aziende del calibro di Nike e Adidas.

2017: Per cinquant'anni, Lauren è stata la forza creativa continua dietro la casa di moda ma in quest'anno nomina il francese Patrice Louvet come Presidente e Amministratore delegato. L'obiettivo di Louvet è lavorare con il *partner* Ralph Lauren e il gruppo dirigente più ampio per promuovere una nuova crescita dell'iconico marchio a livello globale, migliorare la produttività e creare valore (Britannica, 2023).

2018: Ralph scrive un nuovo capitolo nel mondo della tecnologia indossabile con un *parka* rivoluzionario, in grado di fornire fino a 11 ore di calore tramite un esclusivo sistema di riscaldamento integrato controllato elettronicamente, realizzato in esclusiva per il Team USA ai Giochi Olimpici Invernali di PyeongChang 2018.

Tabella 1: Focus sulla proprietà e sui direttori creativi dei marchi presi in esame

Brand	Proprietà	Direttori creativi
Louis Vuitton (Francia, 1854)	LVMH (di proprietà del conglomerato dal 1987, tre anni dopo l'ultimo membro della famiglia fu estromesso dall'attività).	I creativi hanno sapientemente trasformato il marchio in una potenza dell'alta moda, introducendo gradualmente elementi dello streetwear per avvicinarsi ad un pubblico più giovane, senza mai compromettere i valori e l' <i>heritage</i> del <i>brand</i> .
Chanel (Francia, 1910)	Chanel Limited (di proprietà della famiglia Wertheimer dal 1974).	Dimostrando un profondo rispetto per l'eredità di Chanel, i creativi hanno dato priorità alla sua storia rispetto alla propria, onorando così il patrimonio del marchio.
Hermès (Francia, 1837)	Holding H51 (di proprietà della famiglia fondatrice, arrivata alla sesta generazione).	Nonostante il <i>turnover</i> dei direttori creativi, la visione e la forte presenza della famiglia hanno garantito un'estetica elegante, classica e senza tempo.

Brand	Proprietà	Direttori creativi
Dior (Francia, 1946)	LVMH (la società madre dichiara fallimento nel 1984 e viene parzialmente acquisita da Bernard Arnault, che ne ha assunto il completo controllo nel 2017).	Ad eccezione delle personalità stravaganti di Saint Laurent e John Galiano, gli altri direttori creativi hanno reso omaggio ai simboli e alle radici della <i>maison</i> . La svolta arriva con Maria Grazia Chiuri, che ha trasformato il marchio da femminile a femminista, promuovendo l' <i>empowerment</i> femminile.
Balenciaga (Francia, 1937)	Kering (il fondatore al culmine del successo chiude la <i>maison</i> , poi riaperta sotto la guida dal gruppo Jacques Bogart SA, e successivamente acquisita dal Gruppo Gucci nel 2001).	Il fondatore ha ridefinito i concetti di femminilità e <i>silhouette</i> femminile, creando vere e proprie opere d'arte. I nuovi proprietari hanno concesso ai direttori creativi successivi la libertà di allontanarsi completamente dalle radici architettoniche e dall'innovazione della <i>maison</i> originaria.
Saint Laurent (Francia, 1961)	Kering (la società viene venduta nel 1989 dal fondatore in un contesto di calo dei profitti ad una filiale di Eli Aquitane, per poi essere venduta al Gruppo Gucci nel 1999).	Lo stile eccentrico e stravagante del fondatore non viene portato avanti dai suoi successori, che fanno vivere all'etichetta un nuovo stato d'animo, più femminile e meno sartoriale, discostandosi totalmente dal <i>look</i> dall'anima <i>rock</i> di Saint Laurent come lo conosciamo oggi, frutto del lavoro del suo ultimo creativo.
Moncler (Francia, 1952)	Gruppo Moncler (l'azienda viene acquisita dall'imprenditore italiano Remo Ruffini nel 2003).	Grazie all'imprenditore italiano, il <i>brand</i> ha trovato un nuovo posizionamento nel segmento del lusso, offrendo prodotti unici di altissima qualità, versatili e in continua evoluzione, ma fedeli al proprio DNA e alla tradizione.
Gucci (Italia, 1921)	Kering (l'ultimo membro della famiglia vende le proprie azioni alla <i>holding</i> Investcorp; successivamente PPR, fondatore di Kering, diventa azionista di maggioranza prima che LVMH potesse consolidare il proprio controllo nel marchio).	I direttori creativi successivi alla famiglia hanno dovuto lavorare per risollevarne le sorti in declino del marchio, focalizzandosi sui simboli storici per raggiungere l'apice del successo con Alessandro Michele, un eccentrico minimalista lungimirante che ha portato Gucci a registrare una notevole crescita delle vendite.
Prada (Italia, 1913)	Prada Group (il marchio ha ampliato il proprio portafoglio acquisendo <i>brand</i> minori, tutti sotto il controllo della famiglia Prada).	Nonostante la capacità di evolversi nel tempo, il marchio rimane fedele alle sue radici, caratterizzate da linee pulite e discrete, grazie alla forte presenza della famiglia fondatrice.

Brand	Proprietà	Direttori creativi
Versace (Italia, 1978)	Capri Holdings (dopo un calo dei profitti negli anni duemila la società ha subito diverse transizioni di proprietà, fino ad arrivare nel conglomerato Capri Holdings nel 2019).	Il potere creativo è saldamente radicato nelle mani di Donatella, capace di incarnare nelle sue creazioni la visione <i>sexy</i> e audace del fondatore, grazie al legame speciale che condivideva con lui.
Armani (Italia, 1975)	Gruppo Armani (la proprietà rimane nelle mani di Giorgio Armani fin dalla sua fondazione).	Il marchio è sempre stato fedelmente guidato dal suo fondatore, il quale ha sempre promosso la propria idea di eleganza e sartorialità.
Valentino (Italia, 1960)	Valentino Fashion Group (la società ha subito diverse transizioni di proprietà, fino ad arrivare nelle mani della famiglia del Qatar nel 2012; tuttavia Valentino ha continuato a ricoprire il ruolo di creativo).	E' proprio con il ritiro del fondatore che l'azienda ha vissuto un'evoluzione creativa di grande impatto; i nuovi creativi hanno saputo ridefinire i codici del marchio pur mantenendo il tono della casa di moda impostato dallo stilista fondatore.
Fendi (Italia, 1925)	LVMH (tra il 1999 e il 2002 il conglomerato acquisisce il marchio, pur lasciando la gestione nelle mani della famiglia fondatrice).	Nonostante la predominanza della famiglia, Lagerfeld ha contribuito per oltre 50 anni a portare il marchio al livello di prestigio per cui oggi è riconosciuto, lavorando all'uniscono con la famiglia Fendi.
Burberry (Inghilterra, 1856)	Burberry Group PLC (di proprietà della società Great Universal Stores dal 1955).	I vari direttori creativi hanno alterato l'identità del marchio con ristrutturazioni radicali, causando una discontinuità con l' <i>heritage</i> più tradizionale del <i>brand</i> . Solo con l'attuale creativo, Daniel Lee, C'è stato un ritorno alle radici britanniche, ripristinando l'identità autentica del marchio.

Brand	Proprietà	Direttori creativi
<p>Ralph Lauren (Stati Uniti, 1967)</p>	<p>Ralph Lauren Corporation (la proprietà rimane nelle mani di Ralph Lauren fin dalla sua fondazione, nonostante abbia nominato un nuovo presidente nel 2017).</p>	<p>Ralph Lauren stesso ha sempre guidato la direzione creativa, dimostrando una straordinaria capacità di adattamento ai mutamenti dei gusti e delle tendenze culturali, reinventando il marchio senza mai comprometterne lo stile, ma piuttosto creando diverse linee per soddisfare i desideri dei propri clienti.</p>

Fonte: elaborazione personale dei macro temi affrontati nel capitolo

Capitolo 4

Il successo oltre le sfide di continuità e rinnovamento

Dall'analisi condotta nel terzo capitolo emerge come le questioni della successione generazionale, del *turnover* dei direttori creativi e del ruolo dei grandi conglomerati del settore siano interconnesse tra loro. Ci troviamo infatti all'interno di un circolo vizioso dove queste cause sono strettamente concatenate, evidenziando la natura complessa e multidimensionale dei fattori che plasmano l'evoluzione e il successo delle aziende di moda nel panorama attuale. Attraverso l'esperienza diretta di una *designer* della divisione calzature presso la *maison* Dior, avremo l'opportunità di acquisire una chiara comprensione della visione di chi ha sperimentato questi cambiamenti in prima persona.

4.1 Il dilemma della successione

Ciò che contraddistingue l'industria della moda italiana da quella francese è il processo di successione generazionale, anticipato di alcuni decenni poiché il concetto moderno di moda, fatta di marchi, stilisti e poli del lusso, ha avuto origine in Francia. I marchi della moda e del lusso, dalle famiglie francesi Arnault ed Hermès a quelle italiane Prada e Versace, investono nella nuova generazione e sfruttano tale opportunità non solo per fare impresa, ma anche per ispirare fiducia e attrarre investitori (Crivelli, 2018). Pertanto le transizioni generazionali sono complesse e impegnative, ma se realizzate deliberatamente con lungimiranza, tempo, trasparenza e allineamento di obiettivi, aiutano le aziende familiari a creare valore e a sostenere la crescita.

Le imprese familiari nel settore della moda possono garantire la continuità della propria cultura imprenditoriale attraverso il passaggio generazionale, quando dispongono di risorse sufficienti da investire nello sviluppo e nella crescita del *business*. Tuttavia, quando tali risorse risultano insufficienti, molte di queste aziende si rivolgono a capitali esteri, portando all'ingresso di *manager* esterni alla famiglia.

Gli investitori, spesso, trovano nelle aziende a controllo familiare *partner* con cui condividere con maggiore sicurezza una prospettiva a lungo termine. Infatti, tali imprese hanno intrinsecamente una prospettiva multigenerazionale nel loro DNA, con la capacità di

implementare, preservare e trasferire le “4C” distintive: continuità, comunità, connessioni e comando (Ferraro, 2022).

Le case di moda indipendenti italiane hanno da sempre mostrato una certa riluttanza verso gli investimenti esteri, e questa tendenza può essere interpretata come una combinazione di fattori culturali, legame col territorio e volontà del fondatore di mantenere il controllo. I fondatori temono, infatti, che la presenza di azionisti esterni possa condurre a una progressiva perdita della gestione della società. In primo luogo, queste imprese hanno forti radici culturali che valorizzano l'autonomia e l'identità nazionale nel settore della moda, motivo per cui molti fondatori preferiscono mantenere il controllo diretto sulle proprie aziende, piuttosto che cedere parte della proprietà a investitori esterni. In secondo luogo, il legame storico e territoriale che molte di queste case di moda hanno con le loro radici italiane gioca un ruolo significativo; per i fondatori mantenere il controllo rappresenta un modo per preservare e proteggere le tradizioni e i valori del territorio in cui sono radicate. In contrasto a questo *trend*, marchi come Valentino, Versace, Gucci e Fendi continuano a essere fortemente associati all'Italia e all'eredità dei loro fondatori nonostante la loro proprietà straniera.

4.1.1 Eredità familiare nelle maison d'eccellenza

Nelle poche imprese familiari indipendenti italiane, la famiglia è garante dell'anima dell'azienda, basata sui valori dell'artigianalità, della qualità e del rispetto del territorio in cui operano. L'obiettivo ideale è quello di preservare tale eredità nel tempo, indipendentemente da eventuali sviluppi e cambiamenti nella gestione operativa. In alcuni casi si tratta di fondatori di moda di prima generazione visceralmente legati alla loro attività. La personalità e la visione creativa di fondatori, come Giorgio Armani, Miuccia Prada e il marito Patrizio Bertelli, hanno plasmato profondamente l'estetica e la percezione pubblica dei loro marchi.

Il Gruppo Prada è ancora saldamente guidato, da ogni punto di vista, dai fondatori se non consideriamo il singolo marchio di pelletteria, nato nel 1913 per mano di Mario Prada, bensì l'attuale gruppo, che possiede, oltre al marchio Prada, Miu Miu, Church's, Car Shoe e la Pasticceria Marchesi nel segmento *food*. Miuccia, la nipote del fondatore, ricopre il ruolo di direttore creativo e co-amministratore delegato insieme al marito Patrizio Bertelli. In Prada il successore è stato individuato nel figlio maggiore dei coniugi Bertelli, Lorenzo, classe 1988 e attualmente responsabile della comunicazione digitale dell'azienda. Il fratello Giulio, classe 1990, invece, ha studiato architettura a Londra, ma non ha portato a termine gli studi

per inseguire la sua passione per la vela. Nel 2021 Miuccia Prada ha trasferito ai figli Lorenzo (50,5%) e Giulio (49,5%) l'intera proprietà di Ludo, cui fa capo la maggioranza di Prada Holding, che a sua volta detiene l'80% delle azioni del gruppo. Lorenzo è stato designato a ricoprire il ruolo di CEO nei prossimi anni, attualmente presieduto da Andrea Guerra il cui obiettivo principale è quello di gestire la transizione e fare formazione a Lorenzo.

Il caso di successione più discusso è probabilmente quello del re della moda italiana, Giorgio Armani, che ha sempre mantenuto uno stretto controllo sulla società da lui fondata e che non ha eredi diretti a cui consegnare il suo impero. A sopperire la mancanza di un successore diretto c'è un documento finora oscuro del 2016, conservato da un notaio a Milano, che stabilisce i futuri principi guida per coloro che erediteranno il gruppo. Tale documento spiega come dovrebbero affrontare gli eredi l'eventualità di una quotazione in borsa, anche se non prima di cinque anni dalla scomparsa del fondatore, e qualsiasi potenziale attività di M&A (Anzolin, 2023). Armani, infatti, ha sempre difeso la propria indipendenza e ha escluso una fusione, soprattutto coi gruppi francesi che hanno acquisito marchi italiani come Gucci e Fendi. Si prevede che tra i successori del re della moda ci siano la sorella minore Rosanna, altri tre familiari che lavorano nell'azienda, ovvero i nipoti Silvana, Roberta e Andrea e il collaboratore di lunga data Pantaleo Dell'Orco, attualmente tutti consiglieri d'amministrazione e impegnati nel gruppo, fatta eccezione per Rosanna. Silvana e Dell'Orco si occupano del *design* e lavorano a stretto contatto con Armani da decenni, a tal punto da soprannominarli i suoi "*luogotenenti dello stile*". A loro nella linea ereditaria si aggiunge la fondazione benefica Giorgio Armani, creata nel 2016, il cui scopo è reinvestire il capitale in cause di beneficenza e mantenere l'influenza duratura di Armani sul gruppo. Lo statuto della fondazione prevede che la stessa gestisca i propri investimenti con l'obiettivo di creare valore, mantenere i livelli occupazionali e perseguire i valori aziendali.

Non sembra casuale che le acquisizioni da parte di LVMH e Kering, di aziende come Gucci, Fendi e Bottega Veneta siano avvenute in concomitanza a un momento critico nella successione o di una mancanza di successori al fondatore. Per evitare che la complessità delle dinamiche familiari mettesse in discussione il futuro a medio-lungo termine dell'azienda, la via dell'acquisizione rappresentava l'unica ancora di salvezza.

Inoltre, come nel caso di LVMH, anche i conglomerati della moda tendono a essere imprese familiari con sfide legate alla successione, dove i cinque figli del CEO e presidente Bernard

Arnault ricoprono ruoli dirigenziali chiave all'interno dei vari marchi del gruppo. Arnault progetta di trasferire il suo impero ai figli, evitando le potenziali insidie derivanti dal ricambio generazionale. Al centro di questa strategia c'è la *holding* di famiglia, Finanziere Agache, una società in accomandita, che consente a un azionista con una partecipazione relativamente piccola di esercitare un'influenza significativa. Agache detiene il controllo di Christian Dior SE, che a sua volta possiede il 41% di LVMH (Basso, 2023). Complessivamente, la famiglia Arnault possiede il 48% del capitale azionario di LVMH e quasi il 64% dei suoi diritti di voto, rendendo praticamente impossibile per potenziali acquirenti ottenere il controllo della più grande azienda europea. Le quote di Agache sono equamente suddivise tra i cinque figli di Arnault, e le decisioni strategiche di LVMH richiedono l'approvazione unanime del Consiglio di Amministrazione. Inoltre, gli eredi non possono vendere le loro azioni in Agache Commandite per i prossimi trent'anni senza la stessa modalità di approvazione.

4.1.2 Il modello Hermès

Il mantenimento del successo nel lungo termine per le imprese familiari è tutto tranne che garantito. La complessità si manifesta nel momento in cui si sovrappongono la proprietà, la gestione e i ruoli familiari, una caratteristica distintiva di tali imprese.

Un esempio emblematico di successo nella successione generazionale è rappresentato da Hermès, una delle aziende più prolifiche nel settore del lusso, che ha conservato il proprio prestigio attraverso sei generazioni sin dalla sua fondazione nel 1837. Tra gli elementi distintivi che hanno contribuito a questo successo possiamo citare (Roll, 2020):

- *Salda proprietà familiare*: l'azienda ha adottato un modello di *governance* simile a quello di una monarchia democratica, in cui la *leadership* e la gestione sono strettamente legate alla famiglia proprietaria, con la maggioranza dei membri del consiglio di amministrazione provenienti dalla famiglia stessa. Per mantenere la proprietà e l'influenza all'interno della famiglia, è necessaria una maggioranza del 75% anche per apportare modifiche allo statuto societario o per nominare un nuovo amministratore delegato.
- *Valori solidi*: la cultura e l'etica familiare costituiscono il fondamento della proprietà, con valori improntati al rispetto delle persone e delle nuove idee, promuovendo una cultura aziendale favorevole all'innovazione.

- *Forte orgoglio familiare:* tutti i membri della famiglia impiegati in Hermès dimostrano una forte identificazione e orgoglio nel marchio, con una notevole dedizione alla qualità e al preservare il patrimonio familiare. Inoltre, tutti i membri della generazione successiva vengono coinvolti fin dalla giovane età nell'azienda, attraverso visite organizzate presso filiali e fornitori.
- *Solida struttura finanziaria:* nonostante la quotazione in borsa, Hermès ha mantenuto una stabilità finanziaria attraverso il principio dell'autofinanziamento, reinvestendo annualmente il 15% degli utili nell'azienda. Questo ha permesso di conservare una forte influenza familiare pur garantendo la solidità finanziaria necessaria per la crescita e lo sviluppo continuo.

Nonostante il successo nel passaggio generazionale, la sfida più grande che Hermès ha dovuto affrontare per mantenere la sua indipendenza è stato il costante interesse della rivale casa di moda di lusso LVMH. In origine Jean-Louis ha adottato due misure cruciali per salvaguardare Hermès da potenziali acquisizioni (Westberg, 2023). Nel 1989 ha fondato la Émile Hermès SARL, un'entità commerciale incaricata di rappresentare gli azionisti della famiglia e di assumere dirigenti e decisioni strategiche. Nel 1993, Jean-Louis ha deciso di quotare il 4% di Hermès sulla borsa francese, offrendo alle generazioni future la possibilità di liquidare parte della loro proprietà in Hermès, pur garantendo intatto il controllo familiare. Inoltre, ha diversificato le linee di prodotti Hermès, introducendo l'abbigliamento *prêt-à-porter* per uomo e l'arredamento.

Nel 2006, l'azienda registrò un incredibile aumento dei ricavi, raggiungendo la cifra esorbitante di 1,9 miliardi di dollari, attirando così l'attenzione di Bernard Arnault, che iniziò a manifestare un forte interesse nell'aggiungere Hermès al suo portafoglio di marchi di lusso, proprio come aveva fatto in precedenza con Dior e Fendi. Tra il 2002 e il 2010, LVMH ha acquisito una partecipazione del 17% in Hermès, provocando una lunga e controversa disputa legale tra le due società. In seguito alla violazione degli obblighi di divulgazione pubblica, LVMH fu costretta a pagare una multa di 11 milioni di dollari e a ridurre la sua quota di partecipazione all'8,5%. Nel 2017, LVMH ha venduto la maggior parte delle sue azioni in Hermès per focalizzarsi nell'acquisizione completa del marchio di lusso Christian Dior.

Per proteggere la propria indipendenza, Hermès ha istituito una *holding* privata con diritto di prelazione in caso di vendita di azioni da parte di un membro della famiglia, ponendo così

fine a ogni possibilità di acquisizione da parte di LVMH. Nel 2011, oltre 50 discendenti di Thierry Hermès hanno consolidato le loro partecipazioni individuali in questa *holding*, denominata H51, valutata 16 miliardi di dollari (Business Time, 2023). Questi discendenti, che detenevano complessivamente il 50,2% delle azioni della società, si impegnarono contrattualmente a non vendere le loro azioni per i successivi due decenni. Inoltre, due membri della famiglia di quinta generazione, Bertrand Puech e Nicolas Puech, hanno mantenuto le loro azioni fuori dalla *holding*, ma hanno garantito agli altri membri della famiglia il diritto di prelazione nel caso in cui avessero deciso di venderle. Questa posizione collaborativa, coesa e unita assunta dai membri della famiglia dimostra l'importanza che attribuiscono al mantenimento dell'indipendenza e dell'integrità di Hermès.

Un tempo vulnerabile agli attacchi esterni quando i membri compiacenti della famiglia venivano coinvolti in altre imprese, il successo di Hermès ha fornito al gruppo la migliore difesa. Ciò ha portato la famiglia, ora composta da più di 100 membri, a diventare la più ricca d'Europa, con un patrimonio complessivo nel 2023 di circa 151 miliardi di dollari, secondo il Bloomberg Billionaires Index.

4.2 L'attività di M&A

A partire dalla metà degli anni '80, numerosi marchi di moda hanno aumentato i loro investimenti in fusioni e acquisizioni per espandere la loro presenza ed essere più competitivi. Ciò ha portato a una crescente concentrazione nel settore del lusso, in particolare in Europa, dove nei due decenni successivi al 2000 le operazioni di M&A sono quadruplicate. Per rafforzare la loro influenza sul mercato, i colossi come LVMH, Kering, Richemont e Michael Kors hanno effettuato acquisizioni significative e sviluppato portafogli diversificati. Le acquisizioni di maggior valore includono quella di Kering nel 1999 di una partecipazione del 42% nel Gruppo Gucci per circa 2,7 miliardi di euro, quella della famiglia Arnault per Christian Dior per circa 12 miliardi di euro nel 2017 e quella di Versace da parte di Michael Kors per circa 1,8 miliardi di euro nel 2018. Questo *trend* ha portato alla nascita di un oligopolio nell'industria del lusso, rendendo più difficile per i marchi indipendenti riuscire a essere competitivi.

Nonostante la tendenza al consolidamento, sono ancora numerosi i marchi che scelgono di rimanere indipendenti per diversi fattori. In primo luogo, le aziende di proprietà dei fondatori o delle loro famiglie sono meno propense alla vendita rispetto alle loro controparti (Palmieri

et al, 2023). Pierre Wertheimer diventò socio di Coco Chanel nel 1924 e ora l'azienda è controllata dai suoi nipoti, Alain e Gerard Wertheimer, che ricoprono il ruolo di presidenti e azionisti di controllo. Thierry Hermès fondò Hermès nel 1837 e oggi la famiglia Hermès controlla oltre il 60% dell'azienda. Giorgio Armani ha fondato la sua omonima casa di moda nel 1975 ed è oggi amministratore delegato e unico azionista. In secondo luogo, i marchi indipendenti cercano di costruire rapporti più solidi con la propria clientela, questo perché i clienti abituali aumentano le entrate di un'azienda spendendo di più rispetto ai nuovi. Hermès si posiziona come un marchio di lusso e qualità superiori con un modello di esclusività e scarsità, grazie al numero considerevolmente inferiore di negozi fisici rispetto ad altri marchi di moda di lusso, e al valore di acquisto minimo per poter beneficiare dei prodotti di fascia alta. Burberry, invece, sta dimostrando come i *big data* e l'intelligenza artificiale possono essere utilizzati per rafforzare le relazioni tra cliente e marchio; essi permettono, infatti, di comprendere le preferenze dei consumatori per migliorare le loro esperienze d'acquisto sia online che in negozio.

Tuttavia, alcuni marchi non potranno mantenere la propria indipendenza nel lungo periodo; dopo aver raggiunto un certo stadio di crescita, molti aspireranno a espandersi globalmente e ad aumentare la propria quota di mercato su scala internazionale (Hare, 2023). In un contesto in cui fattori macroeconomici e geopolitici rendono complesso il percorso di crescita delle aziende più piccole, diventare parte di un conglomerato potrebbe essere una scelta inevitabile per molti di questi marchi.

4.2.1 Mantenere l'indipendenza creativa

Vendere un'azienda mantenendo il controllo creativo non è una novità nel mondo della moda e del lusso. Questa prassi è un tema ricorrente nel settore, tuttavia bilanciare il desiderio di espansione con l'autonomia creativa costituisce un'equazione complessa.

Un esempio significativo di questo equilibrio è la cessione della *maison* Valentino nel 1998 per mano dei suoi stessi fondatori, Valentino Garavani e Giancarlo Giammetti. Nonostante il conglomerato HDP abbia acquistato il marchio per oltre 300 milioni di dollari, il *designer* fondatore è rimasto alla guida creativa del *brand* fino al 2007. Anche dopo il suo ritiro, il *team* creativo è riuscito a mantenere elevato il prestigio e il nome della *maison*; ciò è stato

possibile grazie alla visione innovativa di Maria Grazia Chiuri e Pierpaolo Piccioli, che hanno contribuito alla rapida crescita del *brand* tra il 2013 e il 2018.

Un altro esempio è quello delle sorelle Fendi, che nel 1999 decisero di vendere il 51% dell'azienda a una *joint venture* tra LVMH e Prada per 850 milioni di dollari. Pochi anni dopo, nel 2001, LVMH rileva le azioni di Prada, ottenendo così il controllo di maggioranza di Fendi, pari all'83%; Carla rimase l'unica delle cinque sorelle ad avere una partecipazione significativa. La famiglia Fendi ha mantenuto la gestione e la direzione creativa della *maison*, nonostante l'acquisizione, rendendola uno dei marchi più redditizi nel portafoglio di LVMH.

Più di recente, nel 2018, la famiglia Versace ha venduto il proprio *brand* a Michael Kors (poi Capri Holdings) per 2,1 miliardi di dollari, investendo a sua volta 150 milioni di euro nelle azioni del conglomerato e mantenendo Donatella Versace nel ruolo di Chief Creative Officer (Girod, 2018).

In questi e altri casi la vendita ha riguardato una questione di crescita, sia per affrontare le sfide del settore, sia per permettere alle imprese di raggiungere il pieno potenziale con le risorse adeguate. Questo dimostra che, se gestito con attenzione e lungimiranza, è possibile mantenere un controllo significativo sul processo creativo anche dopo la vendita dell'azienda. Questi marchi hanno saputo sfruttare le risorse aggiuntive e l'accesso a nuovi mercati offerti dai nuovi proprietari, senza compromettere la propria visione unica e l'autonomia creativa che li ha resi celebri.

Il successo di un *brand* è determinato in gran parte dalla sua abilità nel creare e mantenere una *community*, che si basa sulla capacità del marchio di trasmettere ai propri *followers* un senso di autenticità e integrità, sia estetica e creativa che valoriale (Salamone, 2022). I grandi gruppi del lusso, acquisendo *brand* indipendenti di successo, puntano proprio a ottenere il loro fattore distintivo e la fedeltà della loro *community*. Tuttavia, è fondamentale per loro preservare questa autenticità, arricchendo l'universo del *brand* senza comprometterlo con pratiche e direttive *corporate*.

4.2.2 I motivi delle principali acquisizioni

Il consolidamento nel settore della moda è una strategia chiave per numerose aziende, soprattutto per i grandi come LVMH e Kering, che hanno ampliato i propri portafogli attraverso operazioni di M&A. Tuttavia, costruire un impero multimiliardario non è affatto

una sfida da sottovalutare; è necessario un delicato equilibrio per garantire che l'identità e i valori dei marchi acquisiti siano perfettamente allineati con quelli dell'azienda acquirente. La creazione di valore attraverso l'integrazione richiede una valutazione strategica approfondita focalizzata sulla massimizzazione dei ricavi e sulla riduzione dei costi, mantenendo al contempo la fiducia e il consenso dei *lead designer* e dei *team* di gestione esistenti.

Attualmente il modello di business di LVMH sembra essere vincente nel mercato del lusso. La crescita costante di tutti i marchi del suo portafoglio è attentamente orchestrata dal conglomerato, che gestisce ogni singolo marchio secondo una logica di gruppo, alla quale ogni marchio e amministratore delegato sono subordinati. Questo grande *player* si focalizza non solo sul successo di un singolo marchio, ma sui risultati del gruppo, condividendo un insieme comune di valori, dove tutti sono impegnati per l'eccellenza, la qualità, la creatività, l'innovazione e lo spirito imprenditoriale (Danziger, 2024). D'altro canto, Kering gestisce il proprio *business* e le *maison* in modo differente, rendendolo un gruppo relativamente debole a causa principalmente del *focus* sul breve periodo. Il conglomerato ha sviluppato uno stile di gestione frammentato in cui ogni marchio è spinto oltre i propri limiti strutturali, cercando di raggiungere obiettivi ambiziosi come l'espansione geografica, la crescita dei ricavi, nuove collezioni e tempistiche di produzione più urgenti.

Si delineano, dunque, due approcci diversi nel mercato della moda di lusso: da un lato, il vecchio modello, seguito da Kering, e dall'altro il nuovo modello evidenziato da LVMH. Pertanto, stiamo assistendo al passaggio da un direttore creativo onnipotente a un modello di *leadership* collettiva più ampio che pone l'attenta definizione e gestione dell'identità del marchio al centro del processo.

La multinazionale francese LVMH è nata dalla fusione di Louis Vuitton e Moët Hennessy, i due marchi originari che hanno dato vita al conglomerato, in cui il fondatore Arnault ha avuto un ruolo fondamentale nella creazione e crescita. La fusione di questi due prestigiosi marchi, fortemente voluta dai rispettivi amministratori delegati, ha avuto lo scopo di salvaguardare le proprie aziende da potenziali acquisizioni ostili, rafforzare la propria posizione sul mercato e ampliare la gamma di prodotti offerti, oltre a espandere la loro presenza su scala globale (Stadager, 2024). La strategia di promuovere all'unisono ciascun marchio sotto l'egida di LVMH, ha permesso la creazione di un portafoglio diversificato ma coeso di marchi di lusso. Questo modello di *business* di successo prevede investimenti nell'espansione dei marchi

posseduti, mettendo in risalto la qualità e l'artigianalità dei prodotti, ma soprattutto l'acquisizione di marchi con un ricco patrimonio e una forte identità di marca.

LVMH e Prada, nell'ottobre 1999, acquisirono congiuntamente il 51% di Fendi in una *joint venture*, ma il resto dell'azienda e la gestione rimasero alla famiglia Fendi. Successivamente, nel 2001, il conglomerato accettò di acquistare la partecipazione del 25,5% detenuta da Prada Holdings in Fendi, ottenendo il pieno controllo sull'azienda di moda italiana. Le risorse finanziarie liberate da questa transazione hanno permesso a Prada di consolidare il proprio impegno di sviluppo concentrandosi sui marchi di cui deteneva il pieno controllo, ripagando al contempo un debito di circa un miliardo di dollari, contratto dopo aver effettuato sette acquisizioni tra il 1999 e il 2001 (L.A. Times, 2001).

Il signor Arnault rivendicò per la prima volta i suoi diritti su Christian Dior nel 1984, acquistando Boussac, un gruppo tessile che comprendeva la prestigiosa casa di moda parigina, all'epoca in difficoltà finanziarie. Nel 2017, LVMH ha annunciato l'intenzione di assumere il pieno controllo di Christian Dior, al fine di sfruttare l'elevato potenziale di crescita di uno dei marchi più iconici al mondo e valorizzare ulteriormente la *maison*. Il conglomerato, già proprietario della divisione profumi di Christian Dior, ha annunciato di aver accettato di acquistare Christian Dior Couture, che comprende le collezioni di abbigliamento *prêt-à-porter* e *haute couture*, accessori, gioielli e scarpe, controllata al 100% dalla *holding* Christian Dior SA, per 6,5 miliardi di euro. Parallelamente, la *holding* della famiglia Arnault, che detiene il 74% di Christian Dior SA, prevede di lanciare un'offerta pubblica di acquisto sul restante 26% delle azioni disponibili sul mercato. Queste operazioni hanno semplificato le strutture societarie sia di Christian Dior che di LVMH, rafforzando al contempo la divisione moda e pelletteria del conglomerato (Crivelli, 2017).

LVMH ha recentemente espresso interesse ad acquisire Ralph Lauren, il cui valore di mercato è di circa 9,2 miliardi di dollari. L'azienda è guidata dal francese Patrice Louvet dal 2017, ma lo stesso Ralph Lauren continua a detenere la *leadership* stilistica del marchio e a presiedere il consiglio di amministrazione, oltre a possedere una considerevole quota di diritti di voto dell'azienda. Tuttavia, come nel caso di Giorgio Armani, le questioni legate alla successione sono un tema ricorrente, considerando che il fondatore ha 82 anni. La potenziale acquisizione consentirebbe a LVMH di consolidare la propria presenza nel Nord America, grazie a un marchio che ancora oggi genera quasi la metà delle sue entrate nella regione. Inoltre, il vasto

potere e la presenza globale di LVMH potrebbero favorire ulteriormente la penetrazione del marchio Ralph Lauren in Europa, e soprattutto in Asia, dove la sua presenza rimane limitata (Guyot, 2022).

Per quanto riguarda il gruppo Kering, l'acquisizione di Gucci nel 1999 ha rappresentato un momento cruciale e trasformativo nella storia dell'azienda. Pinault-Printemps-Redoute ha inizialmente acquisito una quota di controllo del 42% nel Gruppo Gucci per 3 miliardi di dollari. Successivamente, ha aumentato la propria partecipazione nel Gruppo Gucci al 67,6% nel 2003, per poi salire ulteriormente al 99,4% nel 2004.

Il Gruppo Gucci si trasforma in un colosso multimarca dei beni di lusso nel 1999, con l'acquisizione di Sanofi Beaute, proprietaria del marchio Yves Saint Laurent, per un ammontare complessivo di circa 1 miliardo di dollari. L'operazione ha posto Yves Saint Laurent sotto la proprietà e il controllo del presidente e CEO Domenico de Sole e del direttore creativo Tom Ford. I due uomini, che hanno trasformato le fortune di Gucci da un'azienda al limite del fallimento a un'icona della moda, sfrutteranno la loro esperienza per massimizzare il potenziale del marchio francese, in declino dagli anni '60 (Lowthorpe, 1999).

Nel 2001, il gruppo Gucci ha acquisito il 91% delle quote del marchio Balenciaga da Jacques Bogart SA, lasciando il restante 9% a Nicolas Ghesquiere, direttore creativo del marchio, affinché agisse come azienda indipendente e autonoma all'interno del gruppo. Ancora una volta, la coppia alla guida del gruppo intende trasformare Balenciaga in un marchio di lusso globale, aprendo negozi in tutto il mondo e sfruttando la rinomata eredità del marchio.

Più recentemente, nel novembre 2023, Kering e Mayhoola hanno stipulato un accordo vincolante affinché Kering acquisisca una partecipazione del 30% in Valentino, per un corrispettivo in contanti pari a 1,7 miliardi di euro. L'accordo prevede, inoltre, la possibilità per il conglomerato Kering di acquisire il 100% del capitale sociale di Valentino entro il 2028.

4.3 Il turnover dei creativi

Al di là delle dimensioni dei conglomerati del lusso, la rivoluzione portata da proprietari come Kering e LVMH è stata lo spostamento degli equilibri di potere dalle famiglie fondatrici ai direttori creativi. Vendere un marchio non significa che decadrà automaticamente, ma con una scelta accurata del creativo alla guida la *maison* può prosperare o, in alcuni casi, vivere una seconda vita.

Nel panorama evolutivo della moda odierna, il *turnover* dei creativi è diventato una prassi consolidata, e tra le transizioni più discusse ci sono la defenestrazione non chiara di Alessandro Michele da Gucci dopo otto anni e l'uscita di Riccardo Tisci da Burberry dopo cinque anni, rimpiazzato da Daniel Lee, a sua volta precedentemente sollevato da Bottega Veneta per Mathieu Blazy. Ciò che accomuna questi *designer* è che, al momento della nomina, è stato loro assegnato il compito di modernizzare, o addirittura rivoluzionare, marchi storici per renderli più *appealing* per un pubblico più giovane (Ferri, 2023). La tendenza è quella di innalzare a questo ruolo stilisti che hanno già ottenuto il successo con i propri marchi indipendenti, ciò nonostante mantenere intatto l'*heritage* di un *brand* storico aggiungendo una piccola dose di novità è un compito complesso rispetto alla libertà di disegnare le proprie collezioni, frutto di un desiderio spontaneo.

In questo contesto, gli acquirenti temono che l'instabilità possa compromettere il patrimonio immateriale che costituisce l'essenza di un marchio. Tuttavia, per le *maison* di moda, la rotazione dei creativi è una questione di *business*, oltre a cercare una nuova visione per il proprio marchio, i *designer* vengono utilizzati come strumento per stimolare le vendite. D'altronde la scelta di un creativo di bell'aspetto, con un'ottima capacità comunicativa e un'adeguata quantità di *followers* sui *social* può far crescere le vendite esponenzialmente.

Nonostante questa tendenza alla ricerca di giovani creativi talentosi, le *maison* che dominano il panorama della moda mondiale, tendono ad affidarsi a figure già presenti nelle loro realtà aziendali. Gucci ha scelto inizialmente Alessandro Michele, precedentemente impiegato nell'ufficio stile del *brand*, e successivamente Sabato De Sarno, anch'egli impiegato per anni nell'anonimato del *design team* di Valentino (Cardo, 2023). Lo stesso Valentino ha elevato al ruolo di creativo Pierpaolo Piccioli, che dal 1999 si occupava della creazione degli accessori del marchio. Balenciaga ha invece scelto Demna Gvasalia, che nonostante non facesse parte del marchio in precedenza, aveva maturato la sua esperienza presso Margiela e Louis Vuitton. Tutti questi sono esempi di come la reputazione di un *brand* possa cambiare radicalmente se si sceglie il direttore creativo giusto, perché le responsabilità sono ai vertici, e nella maggior parte dei casi il problema non risiede nella mancanza di talento dei *designer*, ma piuttosto in una visione limitata dei vertici aziendali, desiderosi di ottenere risultati immediati senza considerare il tempo necessario per ricostruire l'identità di un marchio.

4.3.1 L'illusione di immortalità

Nel mondo della moda di lusso, la successione di successo dei *designer* non è solo un atto di consacrazione del nuovo creativo e del suo potere carismatico, ma piuttosto un tentativo di continuità, costruita invocando l'aura del *designer* fondatore dopo la sua morte. Questo spirito, o essenza, rappresenta la prospettiva creativa unica del fondatore, che continua a permeare le collezioni dei successori, mantenendo così viva l'eredità del marchio. Un equilibrio, quello tra direttori creativi e *maison*, che consente ai marchi di reinventarsi costantemente senza mai compromettere la propria identità, dove la sfida consiste nell'essere all'avanguardia pur restando fedeli alla tradizione.

Chanel ha saputo sfruttare con successo questo approccio, attingendo allo spirito della stilista fondatrice per fare affidamento sulla forte affiliazione dei consumatori ai codici, ai valori e all'essenza esistenti, e guidare la crescita finanziaria del marchio. Durante il mandato di Lagerfeld come direttore creativo, i critici della moda hanno sottolineato la presenza dello spirito di Chanel come parte integrante del successo del marchio (Mora & Berry, 2023).

Allo stesso modo, anche Dior è una *maison* di tradizione, proprio come Chanel, dove “*non entri e fai ciò che vuoi, ci sono delle cose difficili da cambiare, devi batterti molto per farlo*”; qui non puoi imporre la tua personalità ma devi metterti al servizio del marchio. Ad esempio la stessa Book Tote, ora borsa iconica del marchio creata da Maria Grazia, è apparsa sul mercato molti anni dopo la sua ideazione, perché creava concorrenza a quello che era il prodotto di punta dell'azienda, la Lady Dior. A tal proposito la visione di Maria Grazia è sempre stata chiara sin dal suo arrivo, voleva rinfrescare l'immagine del marchio e valorizzarla senza comprometterne l'anima originale.

Attualmente, direttori creativi come Maria Grazia Chiuri da Dior e Daniel Lee da Burberry stanno riportando i marchi alle loro radici, valorizzando la storicità e recuperando i codici che hanno reso queste *maison* punti di riferimento nel settore.

In un'industria dove materiali di alta qualità e una fattura impeccabile sono la norma, i marchi spesso guardano alla propria storia e al proprio patrimonio per differenziarsi e creare un'identità di marca unica. Tuttavia, la sfida per i direttori creativi è reinterpretare questa eredità per i clienti moderni, che stanno mettendo in discussione la capacità dei prodotti costruiti sul patrimonio di un'azienda di soddisfare esigenze e stili di vita in rapida evoluzione. Da una parte si osserva un profondo disimpegno nei confronti del passato, dove

designer come Alessandro Michele da Gucci, Virgil Abloh da Louis Vuitton e Demna Gvasalia da Balenciaga, stanno riscrivendo il DNA dei loro marchi, ridefinendo così i confini della tradizione. Dall'altra si assiste a cambiamenti e molteplici innovazioni radicali sui simboli più profondi di una *maison*, quali il logo o il nome stesso, come Yves Saint Laurent che è recentemente diventato Saint Laurent. Sul tema, la stilista intervistata evidenzia un aspetto cruciale, “*ci sono creativi che arrivano e cancellano ciò che è il passato, ma così facendo cancelli tutto, anche quello che è il DNA del marchio*” afferma. Si arriva così alla conclusione che, sebbene i creativi possano animare con la propria visione i pilastri di un marchio, non dovrebbero eliminare ciò che è stato creato da altri *designer*, perché “*alla fine un creativo lavora per una maison, non per se stesso*”.

Questo solleva la questione se debba prevalere il marchio o il *designer*; un dibattito che ha da sempre caratterizzato la storia del lusso. La recente controversia su Balenciaga ha evidenziato questo dilemma, dove l'eredità di alta moda scultorea lasciata da Balenciaga sotto Christobal Balenciaga appare molto lontana dall'attuale direzione creativa ispirata allo *streetwear* di Demna Gvasalia (Mancinelli, 2023). D'altro canto la lettura del sarto spagnolo da parte della stilista ha saputo aggiornare alcuni dei temi fondamentali della poetica iniziale, come i grandi volumi e le architetture sartoriali.

Finora, infatti, il principio della continuità della *maison* è stato mantenuto. Ogni cambiamento introdotto dallo stilista, ha dovuto rapportarsi con l'*heritage* del marchio, adattandosi a ciò che esso rappresentava prima e continuerà a rappresentare in futuro. Tuttavia, la sfida ora è trovare un equilibrio tra innovazione e tradizione, per mantenere viva l'essenza del marchio mentre si evolve per soddisfare le esigenze dei consumatori moderni. Ha inizio dunque una nuova era in cui ci si aspetta dai direttori creativi che integrino lo spirito, i valori e i codici di un marchio in un sottile equilibrio tra immortale e attuale, e che sappiano al contempo imporre la propria visione creativa per suscitare una forma inedita di desiderio.

4.3.2 L'anno zero

Nel corso degli ultimi anni, il mondo della moda è stato scosso da una serie di cambiamenti radicali tra i direttori creativi delle principali case di moda. Quasi ogni settimana, i *social media* sono stati inondati da annunci di dimissioni, volontarie o meno, di figure chiave alla guida creativa di vari *brand*. L'uscita di Alessandro Michele da Gucci nel novembre 2022 ha

segnato l'inizio di un'era di continui cambiamenti alla guida creativa delle case di moda di lusso. A distanza di quasi due anni da questo evento simbolico, considerato un vero e proprio anno zero, la mappa dei creativi ai vertici delle *maison* di lusso appare completamente ridisegnata. Michele, con il suo stile distintivo e la sua visione audace, aveva ridefinito l'identità di Gucci, rendendola una delle etichette più influenti e riconoscibili al mondo. La sua uscita ha scatenato una reazione a catena, con un susseguirsi di abbandoni e nuove nomine delle menti creative di molte altre case di moda, inaugurando un'epoca di sperimentazione e rinnovamento. I marchi di lusso hanno iniziato a cercare nuovi talenti in grado di portare freschezza e innovazione, in un contesto in cui la capacità di adattarsi alle nuove tendenze e alle esigenze di un pubblico globale è diventata fondamentale.

In passato, un direttore creativo aveva a disposizione decenni per sviluppare la propria estetica; oggi, la pressione incessante dei *brand* di incrementare costantemente le vendite e il ritmo vertiginoso del mercato hanno reso il sistema della moda insostenibile. I direttori creativi non hanno più il tempo necessario per esprimere la propria visione estetica con la dovuta riflessione, poiché le aziende insistono su un continuo aumento delle vendite.

Un rapporto della società di analisi Bernstein, citato da Quartz (Bain, 2020), ha analizzato la redditività aziendale, i prezzi delle azioni e il valore di mercato di vari marchi di moda, rivelando che l'insediamento di un nuovo direttore creativo fa registrare un notevole aumento delle vendite nei primi cinque anni, seguito da un lento declino. Questo spiegherebbe perché colossi come LVMH e Kering siano più inclini a sostituire i loro direttori creativi in tempi brevi, indipendentemente dal successo o dalle critiche. Il campione comprende solo 18 direttori creativi moderni e non considera la correlazione tra questi e le fonti di reddito delle aziende, tuttavia fornisce un quadro fedele dell'industria odierna, schiava della novità e dell'*hype* tipico dello *streetwear*.

Nonostante ciò, le grandi *maison* del lusso traggono profitto principalmente dalla vendita di accessori, pelletteria, profumi e cosmetici, prodotti più accessibili rispetto alle creazioni esclusive. Questi prodotti iconici fungono da cuscinetto, assorbendo *shock* e crisi e permettendo ai *brand* di sperimentare senza subire eccessivamente i cambiamenti al vertice. Marchi come Hermès, Chanel, Louis Vuitton e Dior godono di un flusso costante di clienti per i loro prodotti principali, garantendo profitti indipendentemente dall'orientamento creativo.

Un'analisi del 2019 di *The Business of Fashion* ha evidenziato come le decisioni riguardanti i direttori creativi siano influenzate da due principali strategie: continuità e interruzione (Mora & Berry, 2023). La continuità è preferita quando il patrimonio e i valori storici del marchio sono fondamentali e i risultati finanziari sono solidi, mentre la strategia della *disruption* viene adottata per attrarre nuovi consumatori e adattarsi ai mercati emergenti. Le multinazionali che controllano i marchi giocano un ruolo cruciale nel definire queste strategie, spingendo per cambiamenti che possano garantire successo finanziario e rilevanza culturale.

Questa distinzione è chiaramente osservabile nei marchi gestiti dai due principali attori del settore. Da un lato, LVMH predilige *brand* che aderiscono a criteri di continuità, come Louis Vuitton e Dior, i quali esaltano il proprio patrimonio storico e mantengono una linea estetica coerente con la loro tradizione. Dall'altro, i marchi del gruppo Kering, come Gucci, Saint Laurent e Bottega Veneta, incarnano la *disruption*, strategia fortemente promossa a livello *corporate*, che spinge i marchi oltre i propri limiti strutturali con l'obiettivo di massimizzarne i profitti.

La strategia della continuità si rivela la più remunerativa per i marchi di lusso, specialmente in termini di *brand equity* e fedeltà dei consumatori. Marchi come Hermès, Chanel, Dior e Louis Vuitton, che vantano un *heritage* significativo e una storia consolidata, continuano a dominare le classifiche di valore da oltre un decennio. Questa *leadership* è dovuta alla loro coerenza estetica e qualitativa nel tempo, che rafforza la fiducia e la fedeltà dei clienti, generando profitti crescenti anno dopo anno. Ad esempio, i ricavi di Hermès sono cresciuti da 4,11 miliardi di euro nel 2014 a 11,6 miliardi di euro nel 2022 (Sabanoglu, 2022), mentre quelli di Louis Vuitton nel 2022 hanno superato per la prima volta i 20 miliardi di euro (Pambianco, 2023).

Al contrario, cambiamenti troppo radicali possono essere percepiti negativamente dai consumatori più tradizionalisti, che potrebbero vedere tali mutamenti come una perdita dell'identità del marchio. Un esempio emblematico è quello di Gucci, che ha permesso ad Alessandro Michele di stravolgere ogni aspetto del marchio, non solo sulle passerelle ma anche nei negozi, dove invece gli altri *brand* tendono a essere più conservativi per non alienare la clientela storica (Pamphili, 2022). Michele, infatti, se da un lato si è conquistato l'interesse dei più giovani, dall'altro ha, probabilmente, allontanato molti altri clienti facoltosi; ciò nonostante dopo il suo abbandono la *maison* ha registrato un calo dei ricavi,

scesi da 10,5 miliardi di euro nel 2022 a 9,8 miliardi di euro nel 2023 dopo anni di crescita continua, dimostrando come una strategia di cambiamento radicale possa avere un impatto negativo se non gestita con attenzione (Statista, 2023). Un altro esempio di strategia di *disruption* mal gestita è quello di Burberry, che nel 2017 ha affidato a Riccardo Tisci la libertà di rivoluzionare i canoni del marchio, causando un calo dei ricavi da 3,28 miliardi di euro nel 2017 a 2,77 miliardi di euro nel 2022, prima di risalire a 4,62 miliardi di euro nel 2023 sotto la guida di Daniel Lee, il quale ha riportato il marchio alle sue radici tradizionali (Sabanoglu, 2023). Questo dimostra che un ritorno alla coerenza stilistica e qualitativa può contribuire a recuperare la fiducia dei clienti e migliorare le performance finanziarie.

Una delle motivazioni comuni per cui i *brand* allontanano i loro direttori creativi è la mancanza di redditività nelle loro collezioni. Tuttavia, anche se in alcuni casi ciò può essere vero, poche stagioni non sono sufficienti a un *designer* per dimostrare il successo delle proprie creazioni in termini di vendite. Un esempio emblematico è la nomina di Tom Ford da Gucci, che, nonostante la sua visione radicale, non ottenne un successo finanziario immediato; ci vollero diverse stagioni per trasformare Gucci nella potenza finanziaria che è oggi (Eleuterio, 2023).

Quando i nuovi *designer* vengono licenziati prematuramente, per controversie, cattivo umore o collezioni poco redditizie, sembra che l'azienda non abbia mai avuto la struttura adeguata per supportarli. Spesso, con la nomina di un nuovo direttore creativo, avviene un intero cambiamento nel marchio, con un nuovo elenco di lavoratori degli *atelier*, per lo più scelti dal nuovo capo *designer*, e una nuova strategia aziendale definita con l'amministratore delegato, il consiglio di amministrazione e altri dipendenti non creativi.

La nostra intervistata sottolinea che questo continuo "*gioco delle sedie*" può essere estremamente stancante e destabilizzante per il *team* creativo di una *maison*, un vero e proprio salto nel vuoto. I componenti del *team* vivono una situazione di limbo, senza sapere chi sarà il nuovo creativo e se avrà la volontà di accettarli o preferirà mandarli via. Nonostante le decisioni dei vertici, spesso ci si dimentica che il creativo è solo la punta dell'*iceberg*, ma un'azienda è composta da tante persone che impiegano anima e cuore nel proprio lavoro.

In sintesi, l'abbandono di Alessandro Michele da Gucci ha aperto una nuova era nel mondo della moda, caratterizzata da un *turnover* creativo senza precedenti. Questo fenomeno ha portato a una ridefinizione delle geografie della moda, con i *brand* di lusso che cercano di

bilanciare tra tradizione e innovazione per rimanere all'avanguardia in un mercato globale sempre più competitivo.

4.3.3 Un futuro senza creativo può esistere?

Dall'analisi condotta finora emerge chiaramente come la direzione creativa sia uno strumento per potenziare lo sviluppo del marchio, capace di connetterlo a livello più profondo col suo pubblico e aumentare la consapevolezza e il valore del marchio. Nonostante ciò, la frequente rotazione di direttori creativi solleva interrogativi sul ruolo stesso di tale figura e sull'ipotesi che tale tendenza non sia indicatore di un cambio di rotta verso una moda che di direttori creativi non ha più bisogno (Ferri, 2024).

La recente sfilata FW23 di Gucci, che corrisponde alla prima collezione dopo le dimissioni di Alessandro Michele e l'unica prima del nuovo Sabato De Sarno, ha dimostrato che la casa italiana non ha bisogno di fare affidamento esclusivamente su un *leader* creativo. La collezione incarnava pienamente i simboli e i valori della *maison* Gucci, grazie alla presa di potere da parte del *team* creativo interno che ha attinto al ricco patrimonio di *design* e modelli del passato. Si potrebbe quindi affermare che una *maison* possa prosperare anche senza la figura del direttore creativo, riprendendo così un modello gestionale più tradizionale, tipico del passato, in cui la gestione di un marchio era affidata a un *team* di *designer* anziché a un singolo *leader*.

A un occhio inesperto potrebbe sembrare che chiunque a oggi possa ricoprire questo ruolo ma chi lavora a stretto contatto con queste figure sottolinea il contrario; per loro un futuro senza creativo non potrebbe funzionare, *“niente avrebbe più senso”* senza una persona che definisca una linea guida. Per l'intervistata un creativo dev'essere una figura con una cultura enorme, capace di tirare fuori il meglio dalle persone, con un sapere e una conoscenza profondi e soprattutto una curiosità continua. *“Maria Grazia legge e studia sempre, fa di tutto, ha una cultura che è dieci, cento volte quella di una persona normale”*, ma il suo modo d'essere e la sua visione sono ciò che hanno contribuito al successo di Dior durante il suo mandato.

Per concludere, benché possa essere vantaggioso esplorare approcci alternativi che valorizzino l'identità interna del marchio, ripartendo dagli archivi e dalla forza collettiva del proprio ufficio stile, è innegabile che la figura del direttore creativo continuerà a svolgere un ruolo centrale nell'industria della moda.

Conclusione

L'obiettivo principale dell'analisi condotta in questo elaborato è esplorare in profondità il *turnover* della direzione creativa nelle case di moda, un evento sempre più frequente che sta portando a un rapido ricambio generazionale all'interno di un panorama storicamente dominato da figure iconiche e nomi consolidati.

L'origine di tale fenomeno risiede nel passaggio generazionale all'interno delle aziende di moda, che spesso coincide con un cambiamento nella direzione creativa; la *leadership* e la direzione strategica potrebbero infatti cambiare in funzione della nuova generazione che assumerà il controllo dell'azienda. Questo ricambio può comportare la sostituzione del creativo esistente con nuove figure che riflettano la visione e le priorità della nuova *leadership*.

Il *turnover* dei direttori creativi rappresenta un momento critico per un marchio di moda, con conseguenze complesse da prevedere e da gestire in un settore come quello della moda che si nutre di storie e personalità. Le *maison*, infatti, sono profondamente legate al nome e all'immagine del loro fondatore, ma oggi il numero di questi fondatori ancora alla guida del proprio marchio è estremamente esiguo.

La successione nelle *maison* consolidate si intreccia spesso con le decisioni di acquisizione da parte dei conglomerati del lusso, che tendono a privilegiare i profitti rispetto alla creatività e alla storicità dei marchi nel proprio portafoglio. La nuova generazione al comando potrebbe essere più propensa a considerare la vendita dell'azienda di famiglia o a considerare l'acquisizione da parte di un conglomerato come opzione strategica per garantire la continuità e la crescita dell'azienda. D'altro canto, i conglomerati possono cercare attivamente di acquisire marchi di moda con una forte *leadership* e una solida reputazione creativa al fine di espandere i propri portafogli, sfruttare le sinergie tra i marchi e massimizzare i loro profitti.

In un mondo altamente dinamico e competitivo come quello della moda, il direttore creativo è parte integrante del successo della *maison*. Sebbene il ruolo si sia evoluto enormemente nel corso degli anni, rendendo insufficiente essere solo una forza creativa, i creativi di oggi devono incarnare i marchi per cui lavorano, garantire continuità e sviluppare la narrazione del DNA, dei valori e delle radici del marchio, stabilendo il tono e la direzione della *maison*. Tuttavia, con l'aumento della complessità e dell'instabilità di questa figura rispetto al passato, ci si potrebbe chiedere se stiamo per entrare in un'epoca che di direttori creativi non ha più

bisogno. D'altro canto, l'analisi condotta dimostra chiaramente che questa figura non cesserà mai di esistere, in particolare per quei *brand* che detengono una posizione dominante nel settore.

Bibliografia

Agnew, M.E. (2020). *The history of Chanel*. Eternal Goddess. Disponibile al seguente link: <https://www.eternalgoddess.co.uk/posts/the-history-of-chanel>, consultato in data 16 Marzo 2024

Agrawal, V. (2023). *Why Successful Entrepreneurs Understand the Power of Brand Equity*. Entrepreneur. Disponibile al seguente link: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/how-to-harness-the-power-of-brand-equity/450816>, consultato in data 2 Marzo 2024

Amico, A. (2021). *Versace, history and legend of fashion*. Italian-traditions. Disponibile al seguente link: <https://italian-traditions.com/versace-history-and-legend-of-fashion/>, consultato in data 6 Aprile 2024

Anzolin, E. (2023). *Focus: Giorgio Armani fashions his own legacy with succession plan*. Reuters. Disponibile al seguente link: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/giorgio-armani-fashions-his-own-legacy-with-succession-plan-2023-11-15/>, consultato in data 20 Aprile 2024

Bain, M. (2020). *Creative directors in luxury fashion have a five-year expiration date*. Quartz. Disponibile al seguente link: <https://qz.com/1870462/creative-directors-in-fashion-have-a-five-year-shelf-life>, consultato in data 8 Giugno 2024

Bannerman, S.L. (2018). *The History of the House of Yves Saint Laurent*. Culture Trip. Disponibile al seguente link: <https://theculturetrip.com/europe/france/paris/articles/the-history-of-the-house-of-yves-saint-laurent>, consultato in data 23 Marzo 2024

Basso, I. (2023). *Il tempo della successione: le grandi manovre di LVMH e Prada*. Lineapelle Magazine. Disponibile al seguente link: <https://magazine.lineapelle-fair.it/trend/il-tempo-della-successione-le-grandi-manovre-di-lvmh-e-prada/>, consultato in data 20 Aprile 2024

Bertoldi, B. (2015). *Manager di famiglia: come i manager vengono scelti e hanno successo nel capitalismo familiare*. Gruppo 24 ore. Milano.

Business Jargons (2022). *Family Business*. Business Jargons. Disponibile al seguente link: <https://businessjargons.com/family-business.html>, consultato in data 7 Dicembre 2023

Biography (2020a). *Gianni Versace*. Biography. Disponibile al seguente link: <https://www.biography.com/history-culture/gianni-versace>, consultato in data 6 Aprile 2024

Biography (2020b). *Giorgio Armani*. Biography. Disponibile al seguente link: <https://www.biography.com/history-culture/giorgio-armani>, consultato in data 6 Aprile 2024

Britannica, T. Editors of Encyclopaedia (2023). *Ralph Lauren* American fashion designer. Encyclopedia Britannica. Disponibile al seguente link: <https://www.britannica.com/biography/Ralph-Lauren>, consultato in data 13 Aprile 2024

Business Time (2023). *Hermes creates Europe's biggest family fortune after spurning LVMH*. The Business Time. Disponibile al seguente link: <https://www.businesstimes.com.sg/wealth/wealth-investing/hermes-creates-europes-biggest-family-fortune-after-spurning-lvmh>, consultato in data 20 Aprile 2024

Calabrese, O. (1991). *Lo stile degli stilisti*. In Patrizia Calefato (a cura). *Moda e mondanità*. Bari. Palomar. 195-204

Cardo, G. (2023). *The future of creative directors between star and emerging designers*. MF Milano Finanza. Disponibile al seguente link: https://www.milanofinanza.it/fashion/the-future-of-creative-directors-between-star-and-emerging-designers-202311031038287721?refresh_cens, consultato in data 18 Maggio 2024

Casprini, et al. (2020). *Managing founder-based brand identity during succession*. J Brand Manag 27. 1–14.

Catry, B. (2003). *The Great Pretenders: The Magic of Luxury Goods*. Business Strategy Review. 14(3). pp.10–17.

Chandler, A. D. (1990). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Harvard University Press.

Christie's (2023). *10 things to know about the history of Chanel*. Christies. Disponibile al seguente link: <https://www.christies.com/en/stories/vintage-chanel-guide-b343a28200614b3eb51d9e91e89cf177>, consultato in data 16 Marzo 2024

Corbetta, G. (2010). *Le aziende familiari*. 1st edition. Egea. Milano.

Corbetta G. (1995). *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. Egea. Milano.

Cougot, H. (2022). *A short history of luxury: the fascinating rise of Moncler*. Luxus Magazine. Disponibile al seguente link: <https://magazine.luxus-plus.com/en/a-short-history-of-luxury-the-fascinating-rise-of-moncler/>, consultato in data 30 Marzo 2024

Crivelli, G. (2017). *La couture Dior passa a Lvmh*. Il Sole 24 Ore. Disponibile al seguente link: <https://www.ilsole24ore.com/art/la-couture-dior-passa-lvmh-AEuhoABB>, consultato in data 20 Aprile 2024

Crivelli, G. (2018). *Ferragamo e gli altri: il futuro difficile delle dinastie della moda italiana*. Il Sole 24 Ore. Disponibile al seguente link: <https://www.ilsole24ore.com/art/ferragamo-e-altri-futuro-difficile-dinastie-moda-italiana--AE9whZWG>, consultato in data 4 Maggio 2024

Daix, P. (1998). *François Pinault : Essai biographique*. Ed. de Fallois.

Danziger, P.N. (2024). *While Kering's Gucci Warns Of 20% Decline, LVMH Sees Growth In Luxury Market*. Forbes. Disponibile al seguente link: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2024/03/28/while-kerings-gucci-warns-of-20-decline-lvmh-sees-growth-in-luxury/?sh=3cb3b50c32a7>, consultato in data 4 Maggio 2024

Davis, et al. (1994). *The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form*. American Sociological Review. 547–570.

Davenport T.H. & Pruskal L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston.

Dell'Atti, A. (2007). *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*. Cacucci.

Delphine Dion, Eric Arnould (2011). *Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic*. Journal of Retailing. Volume 87. Issue 4.

Donzé & PY. (2018). *The Birth of Luxury Big Business: LVMH, Richemont and Kering*.

Donzé, Pierre-Yves & Wubs, Ben. (2018). *LVMH: Storytelling and organizing creativity in luxury and fashion*.

Eita, H. (2023). *The History of Hermès*. Saclàb. Disponibile al seguente link <https://saclab.com/the-history-of-hermes/>, consultato in data 16 Marzo 2024

Eleuterio, J. (2023). *What's up with all these brands switching out their creative directors?*. Culted. Disponibile al seguente link: <https://culted.com/next-please-whats-up-with-all-these-brands-switching-out-their-creative-directors/>, consultato in data 18 Maggio 2024

Eunju Ko, et al. (2019). *What is a luxury brand? A new definition and review of the literature*. Journal of Business Research. 99. 405-413.

Fashion Luxury (2018). *The History of Prada: The Story Behind the Name*. Fashion Luxury. Disponibile al seguente link: <https://fashion.luxury/brands/history-of-prada/>, consultato in data 30 Marzo 2024

Ferraro, M. (2022). *The next generations of fashion*. MF Milano Finanza. Disponibile al seguente link: https://www.milanofinanza.it/fashion/the-next-generations-of-fashion-202205261116247959?refresh_cens, consultato in data 20 Aprile 2024

Ferri, F. (2023). *Cosa non sta funzionando nel rapporto tra brand e direttori creativi?* ELLE. Disponibile al seguente link: <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a43995395/rapporto-brand-moda-direttori-creativi-cosa-non-funziona/>, consultato in data 18 Maggio 2024

Ferri, F. (2024). *Le dimissioni pianificate dei direttori creativi sono il nuovo standard nella moda?* ELLE. Disponibile al seguente link: <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a60267874/dimissioni-direttori-creativi-moda/>, consultato in data 18 Maggio 2024

Giacosa, E. (2017). *The Family Business Phenomenon as a Means for a Sustainable Business in the Clothing Luxury Business.*

Giappichelli (2017). *Le strategie d'internazionalizzazione delle imprese familiari italiane: una verifica empirica.*

Girod, S.J.G. (2018). *Versace acquisition: Michael Kors needed to boost its credibility to make it in the luxury market.* IMD business school for management and leadership courses. Disponibile al seguente link: <https://www.imd.org/research-knowledge/corporate-governance/articles/versace-acquisition-michael-kors-needed-to-boost-its-credibility-to-make-it-in-the-luxury-market/>, consultato in data 4 Maggio 2024

Glam Observer (2021). *The role of the Creative Director in Fashion - what they do and how to become one.* Glam Observer. Disponibile al seguente link: <https://glamobserver.com/the-role-of-the-creative-director-in-fashion-what-they-do-and-how-to-become-one/>, consultato in data 21 Febbraio 2024

Glam Observer (2022). *The History and Evolution of Louis Vuitton.* Glam Observer. Disponibile al seguente link: <https://glamobserver.com/the-history-and-evolution-of-louis-vuitton/>, consultato in data 16 Marzo 2024

Gucci. *History.* Gucci. Disponibile al seguente link: <https://www.gucci.com/us/en/nst/history-of-gucci>, consultato in data 30 Marzo 2024

Guyot, O. (2022). *LVMH: Voci Su Una potenziale acquisizione di Ralph Lauren.* FashionNetwork. Disponibile al seguente link: <https://it.fashionnetwork.com/news/Lvmh-voci-su-una-potenziale-acquisizione-di-ralph-lauren,1380992.html>, consultato in data 4 Maggio 2024

Hardy, A. (2022). *A Brief History of Valentino.* InStyle. Disponibile al seguente link: <https://www.instyle.com/history-of-valentino-6829021>, consultato in data 6 Aprile 2024

Hare, S. (2023). *Dealmaking is Back in Style: Fashion M&A & Funding in 2023*. Medium. Disponibile al seguente link: <https://medium.com/@shanveer/dealmaking-is-back-in-style-fashion-m-a-funding-in-2023-cd16d1e6629>, consultato in data 4 Maggio 2024

Haute History (2020a). *A comprehensive history of Chanel*. Haute History. Disponibile al seguente link: <http://www.hautehistory.co.uk/chanel-timeline/house-history-the-chanel-timeline>, consultato in data 16 Marzo 2024

Haute History (2020b). *Biographies in brief: Valentino Garavani*. Haute History. Disponibile al seguente link: <http://www.hautehistory.co.uk/valentino-garavani/category/all>, consultato in data 6 Aprile 2024

Haute History (2020c). *House Histories: The Saint Laurent Timeline*. Haute History. Disponibile al seguente link: <http://www.hautehistory.co.uk/yves-saint-laurent-timeline/category/all>, consultato in data 23 Marzo 2024

Haute History (2020d). *House History: The Burberry Timeline*. Haute History. Disponibile al seguente link: <http://www.hautehistory.co.uk/burberry-timeline/house-history-the-burberry-timeline>, consultato in data 13 Aprile 2024

Haute History (2020e). *House history: The Versace Timeline*. Haute History. Disponibile al seguente link: <http://www.hautehistory.co.uk/versace-timeline/house-history-the-versace-timeline>, consultato in data 6 Aprile 2024

Haute History (2020f). *The history of Dior: A timeline*. Haute History. Disponibile al seguente link: <http://www.hautehistory.co.uk/dior-timeline>, consultato in data 23 Marzo 2024

Haute History (2021). *The history of the Balenciaga fashion house*. Haute History. Disponibile al seguente link: <http://www.hautehistory.co.uk/balenciaga-timeline/house-history-the-balenciaga-timeline>, consultato in data 23 Marzo 2024

Heine, Klaus (2012). *The Concept of Luxury Brands*, Bartek Goldmann & Kate Vredenburg. Hermès. *Six Generations of Artisans*. Hermès. Disponibile al seguente link: <https://www.hermes.com/us/en/content/271366-six-generations-of-artisans/>, consultato in data 16 Marzo 2024

Hollerbach, A. (2011a). *Succession Problems and Opportunities within Small and Medium Sized Family Companies with the Focus on Germany*. Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy. Slovenská akadémia manažmentu. Vol. 6.

Hollerbach, A. (2011b). *Company Succession in Small and Medium Sized Family Companies*. Doctoral Thesis. Tomas Bata University in Zlín.

Indarti, et al. (2016). *Types of knowledge transferred in family business succession*. 646-650.

James, F. (2020). *Hermès 101: History of the Legendary House*. The Vault. Disponibile al seguente link: <https://www.rebag.com/thevault/hermes-101-history-legendary-house/>, consultato in data 16 Marzo 2024

Kapferer, et al. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*.

Keller, K.L. (2009). *Managing the Growth Tradeoff: Challenges and Opportunities in Luxury Branding*. Journal of Brand Management. 16(4). pp.290–301.

Keller, et al. (2005). *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*. EGEA

Kenynon D. & Ward J.L. (2005). *Family Business Key Issues*. 1st edition. Palgrave Macmillan. New York.

Kumar J., et al. (2009). *Research on Knowledge Transfer in Organizations: A Morphology*. J. Knowledge Management. 13. 161-174.

L. A. Times (2001). *LVMH to Buy Prada's Fendi Stake*. Los Angeles Times. Disponibile al seguente link: <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2001-nov-26-fi-8394-story.html>, consultato in data 4 Maggio 2024

Langer, D. (2023). *Luxury Brands and the Reasons for Gen Z Irrelevance*. Jing Daily. Disponibile al seguente link: <https://jingdaily.com/posts/luxury-brands-reasons-gen-z-irrelevance>, consultato in data 11 Dicembre

Le Breton-Miller, et al. (2004). *Toward an Integrative Model of Effective Fob Succession*. Entrepreneurship Theory and Practice 28 (4):305–328.

Longwell, G.J. (1994). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Journal of Business Research, 29(3).

Louis Vuitton. *A legendary history*. Louis Vuitton. Disponibile al seguente link <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/magazine/articles/a-legendary-history>, consultato in data 16 Marzo 2024.

Lowthorpe, R. (1999). *Gucci takeover of Yves Saint Laurent*. The Independent. Disponibile al seguente link: <https://www.independent.co.uk/news/gucci-takeover-of-yves-saint-laurent-1126412.html>, consultato in data 4 Maggio 2024

Luxus (2022). *A Short History of Luxury: The meteoric rise of Giorgio Armani in 5 key dates*. Luxus Magazine. Disponibile al seguente link: <https://magazine.luxus-plus.com/en/a-short-history-of-luxury-the-meteoric-rise-of-giorgio-armani-in-5-key-dates/>, consultato in data 6 Aprile 2024

Lyppert, E. M. (2021). *Rebranding of luxury fashion brands : A case study of how to communicate rebranding to younger consumers*.

Maria Luisa Frisa (2022). *Le forme della moda. Cultura, industria, mercato, comunicazione*. Il Mulino.

Marelli, C. (2021). *The Story of a French Jacket Embraced In Milan That Went Global*. ELLE Decor. Disponibile al seguente link: <https://www.elledecor.com/it/best-of/a35128805/moncler-history/>, consultato in data 30 Marzo 2024

Marzovilla, J. (2023). *The History of Gucci and Its Enduring Fashion Legacy*. InStyle. Disponibile al seguente link <https://www.instyle.com/fashion/history-of-gucci>, constato in data 30 Marzo 2024

Mancinelli, A. (2023). *Direttori creativi dei brand di moda oggi: chi va e chi viene*. Amica. Disponibile al seguente link: <https://www.amica.it/2023/05/24/direttori-creativi-brand-moda-cambi-stilisti-nuovi-talenti/>, consultato in data 18 Maggio 2024

Mediobanca (2013). *Dati cumulativi di 2035 società italiane*.

Medium (2019). *Polo Ralph Lauren: A Brief History*. Medium. Disponibile al seguente link: <https://medium.com/@poloweekly/polo-ralph-lauren-a-brief-history-c2b7725447c5>, consultato in data 13 Aprile 2024

Micelotta, E.R. & M. Raynard. (2011). *Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms*. Family Business Review 24(3): 197–216.

Miller, D. & Le Breton- Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business School Press. Boston.

Miller, D. et al. (2014). *Corporate Rebranding*. International Journal of Management Reviews. 16: 265-289.

Minichilli, et al. (2011). *Why luxury firms are often family firms? Family identity, symbolic capital and value creation in luxury-related industries*. Universia Business Review. 32. 40-52.

Moore, et al. (2010). *The evolution of a luxury brand: The case of Prada*. International Journal of Retail & Distribution Management. 38(11/12). 915–927.

Moncler Group. *Storia*. Moncler Group. Disponibile al seguente link: <https://www.monclergroup.com/it/brands/moncler/storia>, consultato in data 30 Marzo 2024

Mora, J. L., & Berry, J. (2022). *Creative Direction Succession in Luxury Fashion: The Illusion of Immortality at Chanel and Alexander McQueen*. *Luxury*. 9(2-3). 117-140.

Palmieri, G. et al. (2023). *Luxury Industry: Independent brands in a consolidating industry*. Bsmac. Disponibile al seguente link: <https://bsmac.org/2023/01/23/luxury-fashion-independent-brands-in-a-consolidating-industry/>, consultato in data 4 Maggio 2024

Pambianco (2023). *Nel 2022 la maison Louis Vuitton supera per la prima volta i 20 mld di euro*. Pambianco. Disponibile al seguente link: <https://www.pambianconews.com/2023/01/26/2022-il-brand-louis-vuitton-supera-per-la-prima-volta-i-20-miliardi-364512/>, consultato in data 16 Giugno 2024

Pamphili, C. (2022). *Il divorzio Gucci e Alessandro Michele: le conseguenze*. Artribune. Disponibile al seguente link: <https://www.artribune.com/progettazione/moda/2022/12/effetti-collaterali-divorzio-gucci-alessandro-michele/>, consultato in data 8 Giugno 2024

Pecot, F. & De Barnier, V. (2017). *Brand heritage: The past in the service of brand management*. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*. 32(4). 72-90.

Phillips, H. (2024). *There's a Reason Everyone Still Loves Dior*. InStyle. Disponibile al seguente link: <https://www.instyle.com/history-of-dior-5366623>, consultato in data 23 Marzo 2024

Radha Khera (2023). *Keeping up with Gen Z: the changing face of luxury*. The global legal post. Disponibile al seguente link: <https://www.globallegalpost.com/news/keeping-up-with-gen-z-the-changing-face-of-luxury-10109293>, consultato in data 11 Dicembre 2023

Ralph Lauren. *La Cronologia*. Ralph Lauren. Disponibile al seguente link: <https://www.ralphlauren.it/it/la-cronologia/70931>, consultato in data 13 Aprile 2024

RetailBoss (2024). *The Top 10 Most Popular Luxury Brands (2024 Ranking)*. Medium. Disponibile al seguente link: <https://retailboss.medium.com/the-top-10-most-popular-luxury-brands-2024-ranking-84211eb0296c>, consultato in data 2 Marzo 2024

Roll, M. (2020). *Hermès - the strategy insights behind the iconic luxury brand*. Martin Roll. Disponibile al seguente link: <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/hermes-the-strategy-behind-the-global-luxury-success/>, consultato in data 20 Aprile 2024

Rucker, J. (2024). *A Timeline of the Creative Directors at Louis Vuitton*. ONE37PM. Disponibile al seguente link: <https://www.one37pm.com/style/timeline-of-creative-directors-at-louis-vuitton>, consultato in data 16 Marzo 2024

Sabanoglu, T. (2022). *Total revenue of Hermès worldwide 2020*. Statista. Disponibile al seguente link: <https://www.statista.com/statistics/245917/total-revenue-of-hermes-worldwide/>, consultato in data 16 Giugno 2024

Sabanoglu, T. (2023). *Burberry's worldwide revenue, 2019*. Statista. Disponibile al seguente link: <https://www.statista.com/statistics/263885/burberrys-worldwide-revenue/>, consultato in data 16 Giugno 2024

Sabanoglu, T. (2024a). *M&A in the luxury goods sector - statistics and facts*. Statista. Disponibile al seguente link: <https://www.statista.com/topics/8464/manda-in-the-luxury-goods-sector/#topicOverview>, consultato in data 9 Marzo 2024

Sabanoglu, T. (2024b). *Ranking of the leading countries for the fashion industry worldwide in 2022, as Global Cities Consumer IPX*. Statista. Disponibile al seguente link: <https://www.statista.com/statistics/1202694/fashion-industry-leading-countries-worldwide/>, consultato in data 9 Marzo 2024

Salamone, L. (2022). *L'industria della moda sembra sempre di più la Silicon Valley*. NSS Magazine. Disponibile al seguente link: <https://www.nssmag.com/it/fashion/28720/industria-moda-acquisizioni-oligopolio>, consultato in data 4 Maggio 2024

Serafini, C. (2018). *The history of Balenciaga in 6 points*. The Italian Rêve. Disponibile al seguente link: <https://www.theitalianreve.com/the-history-of-balenciaga-in-6-points/>, consultato in data 23 Marzo 2024

Shipilov & Godard. (2015). *Luxury's Talent Factories*. Harvard Business Review.

Skacenko, M. (2023a). *The History and Evolution of Valentino*. Glam Observer. Disponibile al seguente link: <https://glamobserver.com/the-history-and-evolution-of-valentino/>, consultato in data 6 Aprile 2024

Skacenko, M. (2023b). *The History of Prada*. Glam Observer. Disponibile al seguente link: <https://glamobserver.com/the-history-of-prada/>, consultato in data 30 Marzo 2024

Skacenko, M. (2024). *The History and Evolution of Fendi*. Glam Observer. Disponibile al seguente link: <https://glamobserver.com/the-history-and-evolution-of-fendi/>, consultato in data 13 Aprile 2024

Solfrizzi, G. (2023). *La moda cambia volto. Ma sceglie per merito o popolarità?*. Style Magazine. Disponibile al seguente link: <https://style.corriere.it/moda/news/direttori-creativi-grandi-brand-della-moda-merito-o-popolarita/>, consultato in data 21 Febbraio 2024

Sowray, B. (2012). *Christian Dior*. British Vogue. Disponibile al seguente link: <https://www.vogue.co.uk/article/christian-dior>, consultato in data 23 Marzo 2024

Stadager, M. (2024). *Who owns Louis Vuitton, Dior and Fendi? Meet Bernard Arnault*. Collectors Cage. Disponibile al seguente link: <https://collectorscage.com/blogs/guides/who-owns-louis-vuitton>, consultato in data 4 Maggio 2024

Statista (2023). *Global revenue of the Kering Group, by brand 2012-2018*. Statista. Disponibile al seguente link: <https://www.statista.com/statistics/267476/global-revenue-of-the-kering-group-by-brand/>, consultato in data 16 Giugno 2024

Tagiuri & Davis. (1992). *On the Goals of Successful Family Companies*. Family Business Review. 5, 43-62.

Talon, K. (2022). *The female success story of the Fendi sisters*. NSS Magazine. Disponibile al seguente link: <https://www.nsgclub.com/en/fashion/31092/sisters-fendi-history-fashion-silvia-venturini-fendi>, consultato in data 13 Aprile 2024

TheIndustry.fashion (2023). *In History: How Burberry evolved from humble raincoat maker to luxury fashion giant*. TheIndustry.fashion. Disponibile al seguente link: <https://www.theindustry.fashion/in-history-how-burberry-evolved-from-humble-raincoat-maker-to-luxury-fashion-giant/>, consultato in data 13 Aprile 2024

Urde M, Greyser SA, Balmer JMT (2007). *Corporate brands with a heritage*. Journal of Brand Management 15(1): 4–19.

Vistage (2020). *The Advantages and Disadvantages of a Family Business*. Vistage Blog. Disponibile al seguente link: <https://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>, consultato in data 8 Dicembre 2023

Weber, Max (1996). *Sociologie des religions*. Gallimard.

Westberg, P. (2023). *Hermès: Two centuries of craftsmanship and excellence*. Quartr. Disponibile al seguente link: <https://quartr.com/insights/business-philosophy/hermes-two-centuries-of-craftsmanship-and-excellence>, consultato in data 20 Aprile 2024

Zargani, L. (2021). *The House of Gucci: A Complete History and Timeline*. WWD. Disponibile al seguente link: <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/house-of-gucci>

[maurizio-gucci-tom-ford-patrizia-reggiani-history-timeline-1234813497/](#), consultato in data
30 Marzo 2024