

# Moda e lusso nel mercato globale

Struttura competitiva trasformazione digitale e sostenibilità nel 2026

Michele Argenziano

Working Paper Series No. 02/2026

Ottobre 2026

Versione 0.2 del 4 ottobre 2026

## Abstract

Il lavoro esamina il mercato internazionale della moda e del lusso attraverso una revisione documentale mirata della letteratura e delle fonti di settore disponibili al 4 ottobre 2026. La domanda di ricerca riguarda il modo in cui differenziazione del prodotto, organizzazione dei gruppi, canali distributivi e sostenibilità concorrono alla creazione di valore in un contesto di crescita disomogenea. Il metodo distingue mercati finali e ricavi societari, risultati pubblicati e previsioni, evidenza accademica e comunicazione aziendale. Il confronto descrittivo tra LVMH, Kering, Richemont e Prada illustra modelli differenti e ne precisa i limiti di comparabilità. La discussione della domanda supera una segmentazione esclusivamente generazionale e considera motivazioni, risorse e contesti di acquisto. Digitalizzazione e rivendita sono valutate attraverso i loro meccanismi economici, senza presumere effetti positivi automatici su redditività o ambiente. Il contributo consiste in una lettura integrata e verificabile delle trasformazioni del settore e in un'agenda di ricerca su margini, fidelizzazione, scorte e durata dei prodotti. Non vengono effettuate stime econometriche né formulate previsioni autonome. Il paper propone criteri per interpretare le evidenze e valutare strategie, esplicitando l'incertezza delle proiezioni e i limiti delle fonti.

Keywords: moda; lusso; strategie competitive; comportamento del consumatore; omnicanalità; intelligenza artificiale; economia circolare; mercato dell'usato.

JEL classification: L67; L81; M31; Q56. Classificazione scelta dall'autore sul repertorio dell'American Economic Association [I1].

## **Abstract in English**

This paper examines the international fashion and luxury industry through a targeted documentary review of academic literature and sector sources available as of 4 October 2026. It asks how product differentiation, group organisation, distribution channels and sustainability contribute to value creation under uneven market growth. The method distinguishes final markets from corporate revenue, published results from forecasts, and academic evidence from corporate communication. A descriptive comparison of LVMH, Kering, Richemont and Prada illustrates different business configurations and identifies limits to comparability. Consumer analysis considers motivations, resources and purchasing contexts rather than treating generational labels as sufficient explanations. Digitalisation and resale are discussed through their economic mechanisms, without assuming automatic improvements in profitability or environmental performance. The contribution is an integrated, traceable interpretation of industry transformation and a research agenda covering margins, retention, inventory and product lifetime. The paper provides neither econometric estimates nor independent numerical forecasts. It sets out criteria for interpreting available evidence and assessing strategies while making the uncertainty of projections and the limitations of sources explicit.

Keywords: fashion; luxury; competitive strategy; consumer behaviour; omnichannel retail; artificial intelligence; circular economy; resale.

## **Indice**

- 1 Introduzione e domanda di ricerca
  - 2 Metodo e perimetro delle evidenze
  - 3 Moda lusso e formazione del valore
  - 4 Il quadro del mercato tra 2025 e 2026
  - 5 Modelli dei principali gruppi
  - 6 Consumatori e canali distributivi
  - 7 Digitalizzazione e valutazione economica
  - 8 Sostenibilità e circolarità
  - 9 Scenari e agenda di ricerca
  - 10 Conclusioni
- Bibliografia e fonti

## 1 Introduzione e domanda di ricerca

Moda e lusso condividono prodotti, competenze e reti distributive, ma non costituiscono un unico mercato omogeneo. Un'impresa di abbigliamento di massa, una maison di gioielleria e un operatore della rivendita rispondono a logiche differenti. Riunirli sotto una previsione generale di crescita può nascondere divergenze nella domanda, nelle strutture di costo e nella capacità di conservare margini.

La domanda di ricerca è: come interagiscono differenziazione del prodotto, organizzazione dei gruppi, canali distributivi e sostenibilità nella creazione di valore della moda e del lusso nel contesto internazionale del 2026? Tre domande subordinate precisano il problema. Quali indicatori possono essere confrontati senza confondere perimetri? Quali meccanismi collegano nuove tecnologie e rivendita alla redditività? Quali informazioni consentono di distinguere una promessa ambientale da un miglioramento verificabile?

La tesi interpretativa proposta è che il vantaggio competitivo debba essere esaminato nella coerenza tra prodotto, prezzo, distribuzione e organizzazione della filiera. La notorietà del marchio può sostenere il valore percepito, ma non esonera dal controllo di qualità, scorte e costi. La diffusione di una tecnologia o di una pratica circolare non costituisce, da sola, prova del suo rendimento. Queste proposizioni organizzano la lettura delle fonti; non sono risultati di una verifica causale svolta in questo lavoro.

Il paper rielabora e aggiorna una precedente relazione dell'autore. Ne conserva i nuclei tematici su evoluzione del lusso, gruppi internazionali e consumatore, restringendo il perimetro delle affermazioni e introducendo un metodo di confronto. Il contributo è una sintesi critica documentale con implicazioni gestionali e domande verificabili per ricerche successive.

## 2 Metodo e perimetro delle evidenze

La ricerca combina tre tipi di fonti. La letteratura accademica fornisce concetti relativi al valore del lusso e all'impatto della filiera; i rapporti di settore descrivono stime e aspettative; le comunicazioni finanziarie documentano i risultati dei gruppi considerati. Le fonti istituzionali europee sono utilizzate per il quadro della sostenibilità. La ricerca è mirata e narrativa, non una revisione sistematica con protocollo di selezione esaustivo.

Le fonti online sono state consultate il 4 ottobre 2026. I termini di ricerca hanno riguardato luxury value, brand prominence, fashion market 2026, resale, risultati dei gruppi, fast fashion e normativa europea sui tessili. La selezione privilegia editori scientifici, repository universitari, produttori dei rapporti e siti istituzionali. Nella bibliografia è dichiarato quando il richiamo accademico si fonda sull'abstract o sulla scheda editoriale anziché sulla lettura integrale.

| Livello                     | Impiego nel paper                                                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Letteratura accademica      | Concetti e risultati nei limiti della fonte effettivamente consultata     |
| Rapporti di settore         | Stime e previsioni attribuite al produttore; controllo del perimetro      |
| Comunicazioni societarie    | Ricavi e fatti aziendali pubblicati; interpretazioni gestionali separate  |
| Norme e fonti istituzionali | Disciplina e calendario applicabile; distinzione dagli obiettivi politici |
| Interpretazione dell'autore | Meccanismi economici, criteri di valutazione e agenda di ricerca          |

Il lavoro non raccoglie un campione proprio di consumatori o imprese. Non misura elasticità, quote di mercato o effetti di una campagna. La presenza di studi commerciali non li rende equivalenti a evidenza accademica sottoposta a revisione tra pari; le dichiarazioni aziendali sulle strategie non dimostrano che quelle strategie abbiano causato un determinato risultato.

Un dato è riportato con oggetto, periodo, unità e natura. Le previsioni pubblicate durante il 2026 non vengono presentate come un consuntivo dell'intero anno. I ricavi consolidati di un gruppo non coincidono con la spesa finale mondiale e possono includere attività esterne al perimetro dei beni personali di lusso. Le grandezze monetarie in dollari e in euro restano separate. Un diverso anno fiscale non viene riclassificato come anno solare.

### **3 Moda lusso e formazione del valore**

Una distinzione operativa separa il settore per categorie di prodotto e la concorrenza per posizionamento. Abbigliamento, calzature, pelletteria e gioielleria sono categorie; mass market, premium e lusso sono posizionamenti. Sportswear può appartenere a fasce di prezzo diverse. Sostenibilità è una proprietà da verificare lungo la filiera, mentre second hand indica una condizione del prodotto e un mercato di circolazione. Trattare questi elementi come segmenti reciprocamente esclusivi rende ambigua la segmentazione.

L'evoluzione storica aiuta a comprendere il ruolo dell'autorità creativa. La ricostruzione del Metropolitan Museum colloca nel 1858 l'apertura della maison Worth e precisa che Worth non fu l'unico né il primo a organizzare la produzione secondo quel modello [H1]. Il suo caso illustra il rapporto tra collezione, reputazione e scelta del cliente. Non autorizza a descrivere l'intera storia della moda come una progressione uniforme dall'artigianato all'industria.

Wiedmann, Hennigs e Siebels (2009), nell'abstract consultato, propongono un valore del lusso articolato in dimensioni sociali, individuali, funzionali e finanziarie [A1]. Questo riferimento suggerisce di non ridurre l'acquisto alla volontà di impressionare altri. Han, Nunes e Drèze (2010) studiano il ruolo della visibilità del marchio nel segnalare status [A2]; il richiamo è limitato alla scheda editoriale e non trasferisce automaticamente la loro segmentazione ai consumatori del 2026.

Da tali concetti deriva un criterio di analisi proposto dall'autore: confrontare quale beneficio il cliente acquisti e quale struttura economica lo renda sostenibile per l'impresa. La qualità percepita può dipendere da manifattura, disegno, servizio e riconoscibilità; la qualità effettiva richiede riscontri sul prodotto. Un prezzo elevato può sostenere un segnale di esclusività, ma non permette di presumere una domanda crescente con il prezzo per qualunque bene di lusso. Una curva di domanda con effetti di status richiede condizioni e dati specifici.

Per il Made in Italy, la questione gestionale riguarda il modo in cui competenze manifatturiere e progetto siano tradotti in valore riconoscibile. L'origine evocata nella comunicazione non sostituisce informazioni sulla produzione effettiva e sulla filiera. Non si assume in questo lavoro una superiorità misurata del sistema italiano rispetto ad altri Paesi; sarebbe necessaria una comparazione esplicita di produttività, esportazioni, competenze e redditività.

### **4 Il quadro del mercato tra 2025 e 2026**

Il Monitor Altagamma-Bain di giugno 2026 riporta per il 2025 circa 1.443 miliardi di euro per il lusso complessivo e 358 miliardi per i beni personali, in calo del 2% a cambi correnti rispetto al 2024. Per i beni personali nel 2026 indica uno scenario base di 365–373 miliardi e crescita del 2–4% [S1]. Il perimetro ampio del lusso comprende attività diverse dalla moda; il valore complessivo non è una misura del solo abbigliamento.

| Indicatore                   | Valore                | Natura e fonte                              |
|------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|
| Lusso complessivo 2025       | Circa €1.443 miliardi | Stima di settore riportata nel 2026 [S1]    |
| Beni personali di lusso 2025 | €358 miliardi         | Stima di settore; -2% a cambi correnti [S1] |
| Beni personali di lusso 2026 | €365–373 miliardi     | Previsione nello scenario base [S1]         |
| Second hand apparel 2030     | \$393 miliardi        | Proiezione ThredUp/GlobalData [S3]          |

Le prime due righe non si sommano: i beni personali appartengono al perimetro più ampio. La previsione per il 2026 dipende dalle ipotesi del rapporto e non è un risultato conseguito. La quarta riga usa un'altra valuta, un altro anno e un diverso oggetto; è riportata per documentare una prospettiva della rivendita, non per comporre un totale con il lusso.

The State of Fashion 2026, pubblicato da McKinsey e The Business of Fashion nel novembre 2025, prospetta per l'industria una crescita contenuta a una cifra e mette in evidenza pressioni commerciali, ricerca di valore e trasformazioni tecnologiche [S2]. La formulazione descrive uno scenario elaborato prima dell'anno di riferimento. Non giustifica una previsione uniforme per ciascun Paese o marchio.

La sintesi BCG-Altgamma del luglio 2026 deriva da oltre 10.000 rispondenti selezionati nel perimetro True-Luxury e segnala l'importanza di design, qualità esecutiva e durevolezza nelle motivazioni dichiarate [S4]. Queste evidenze non rappresentano ogni acquirente di moda. La loro utilità consiste nell'indicare variabili da osservare; non nel sostituire dati di vendita con intenzioni o valutazioni dichiarate.

Nel rapporto ThredUp 2026 la proiezione mondiale al 2030 è costruita attraverso stime GlobalData. La metodologia descritta comprende fonti pubbliche, osservazione dei retailer e survey; l'indagine sui comportamenti coinvolge 3.268 adulti negli Stati Uniti nel gennaio–febbraio 2026 [S3]. Una survey statunitense e un modello mondiale hanno ambiti diversi. Il rapporto è prodotto da un operatore della rivendita: la prospettiva commerciale e le ipotesi delle proiezioni devono essere considerate.

Il quadro risultante è di eterogeneità. Per valutare un'opportunità non basta conoscere il tasso medio del settore: occorre definire categoria, geografia, fascia di prezzo e canale. Una variazione delle vendite può riflettere prezzi, volumi, mix, valuta o variazioni del perimetro; questi effetti vanno separati prima di attribuirli a una preferenza del consumatore.

## 5 Modelli dei principali gruppi

Il confronto tra LVMH, Kering, Richemont e Prada è descrittivo. La selezione riprende i gruppi trattati nella relazione originaria; non costituisce un campione rappresentativo né una graduatoria di efficienza. I valori seguenti sono arrotondati e documentano dimensione e periodo. Per un'analisi quantitativa occorrerebbe armonizzare perimetri, cambi, criteri contabili e acquisizioni.

| Gruppo      | Ricavi pubblicati | Periodo                        | Fonte |
|-------------|-------------------|--------------------------------|-------|
| LVMH        | €80,8 miliardi    | Anno solare 2025               | [C1]  |
| Kering      | €14,7 miliardi    | Anno solare 2025               | [C2]  |
| Richemont   | €22,4 miliardi    | Esercizio chiuso 31 marzo 2026 | [C3]  |
| Prada Group | €5,718 miliardi   | Anno solare 2025               | [C4]  |

LVMH pubblica ricavi 2025 pari a 80,8 miliardi di euro e opera in gruppi di attività che includono moda e pelletteria, vini e distillati, profumi e cosmetici, orologi e gioielli e distribuzione selettiva [C1]. La diversificazione amplia i mercati serviti. L'interpretazione dell'autore è che possa offrire flessibilità nell'allocazione delle risorse, ma non elimini shock comuni e costi di coordinamento. Il totale del gruppo non misura la performance di un singolo marchio.

Kering comunica per il 2025 ricavi di 14,7 miliardi, in calo del 13% a cambi correnti e del 10% su base comparabile; Gucci registra circa 6 miliardi [C2]. Questo dato documenta una fase difficile senza dimostrare una causa unica. Una spiegazione basata soltanto sulla creatività o sul digitale ignorerebbe distribuzione, prodotti, prezzi e ciclo. La distinzione tra variazione pubblicata e comparabile è necessaria anche all'interno dello stesso gruppo.

Richemont registra 22,4 miliardi per l'esercizio chiuso il 31 marzo 2026, con particolare rilievo delle Jewellery Maisons [C3]. Il portafoglio gioielleria indicato nei risultati comprende Buccellati, Cartier, Van Cleef & Arpels e Vhernier. L'esercizio non coincide con il 2025 solare. Il modello centrato su categorie di prodotto diverse permette di formulare domande sull'esposizione al ciclo, ma un solo esercizio non prova una superiore resilienza strutturale.

Prada comunica ricavi netti 2025 di 5,718 miliardi di euro [C4]. Il 2 dicembre 2025 ha completato l'acquisizione di Versace [C5]. Il confronto nel tempo richiede quindi attenzione al perimetro e al contributo del nuovo marchio. L'integrazione può aprire opportunità di portafoglio, ma comporta anche esigenze organizzative e investimenti. Il completamento dell'acquisizione è un fatto verificato; il suo futuro rendimento resta una questione da valutare.

In tutti i casi, controllo della distribuzione e identità delle maison devono essere esaminati insieme alla struttura dei costi. La rete diretta può fornire dati sui clienti e controllo del servizio; richiede affitti, personale e investimenti. Il wholesale riduce parte degli oneri diretti, ma introduce dipendenza da intermediari. L'esito va misurato con margini, capitale impiegato e qualità del rapporto con il cliente, anziché con un giudizio generale sul modello vincente.

## 6 Consumatori e canali distributivi

Le etichette Millennials e Generazione Z possono facilitare la descrizione di un campione, ma non spiegano da sole le scelte. Età, reddito disponibile, patrimonio, Paese, fase di vita e occasioni d'uso possono incidere contemporaneamente. Un'indagine trasversale non consente di distinguere automaticamente effetti di età, periodo e coorte. Attribuire a un'intera generazione maggiore sostenibilità o autenticità richiede definizioni e verifiche.

Il lavoro propone una segmentazione di analisi per motivazione e vincoli. Un acquirente può ricercare qualità d'uso, appartenenza, riconoscibilità o esperienza e operare entro un budget. Le motivazioni possono cambiare tra acquisti. Il patrimonio elevato non rende il prezzo irrilevante: prezzo, utilità e alternative restano elementi del processo decisionale. Un cliente può rinunciare a un bene pur potendolo acquistare.

La sintesi BCG del 2026 descrive motivazioni di acquisto e rifiuto di prezzi percepiti come ingiustificati nel proprio campione [S4]. L'interpretazione proposta è che le imprese debbano controllare la relazione tra prezzo e beneficio offerto. Non si deduce la scomparsa dei segnali di status: segnali discreti, appartenenza e visibilità del logo possono avere funzioni diverse a seconda del contesto.

L'omnicanalità riguarda il coordinamento del percorso, non il semplice numero di canali disponibili. Un acquisto può essere preparato online e concluso in negozio o viceversa. Attribuire tutto il valore al canale dell'ultima transazione può sottostimare gli altri punti di contatto. La valutazione dovrebbe seguire il cliente con metodi rispettosi della disciplina dei dati e registrare costi di servizio, resi e margine netto.

Le campagne con creator richiedono un confronto tra esposizione, vendite incremental e costo. Un aumento di visualizzazioni non è prova di incremento delle vendite; una vendita attribuita dalla piattaforma può essere avvenuta comunque. Dove praticabile, gruppi di confronto o sperimentazioni consentono una verifica migliore della sola attribuzione osservazionale. La proposta è metodologica e non presenta risultati di campagne svolte dall'autore.

## 7 Digitalizzazione e valutazione economica

Il digitale può intervenire sulla previsione della domanda, sulla gestione delle scorte, sulla ricerca di prodotti e sul servizio. I rapporti di settore consultati includono applicazioni dell'intelligenza artificiale [S2; S4]. Il meccanismo economico deve essere definito per funzione: riduzione del tempo di lavoro, diminuzione degli errori, incremento delle vendite effettivamente aggiuntive oppure miglioramento del servizio. Questi esiti non sono equivalenti.

Per una soluzione di previsione della domanda, il confronto pertinente riguarda un metodo già utilizzato, con gli stessi prodotti e periodi. Occorre osservare errore di previsione, rotture di stock, merce invenduta, sconti e costo operativo. Una previsione più accurata non garantisce maggiore redditività se i vincoli di produzione impediscono di agire o se il costo del sistema supera i benefici.

Per un assistente di acquisto, l'impresa dovrebbe distinguere ricerca facilitata, conversione e margine dopo resi. Le raccomandazioni possono privilegiare disponibilità, sponsorizzazioni o dati incompleti. La neutralità percepita dall'utente non prova la neutralità tecnica del sistema. Qualità del catalogo e controllo delle informazioni restano requisiti organizzativi, anche quando l'interazione è automatizzata.

La valutazione proposta confronta beneficio incrementale e costo complessivo: implementazione, licenze, dati, formazione, manutenzione e verifiche. Il tempo risparmiato crea valore se è utilizzabile o libera una risorsa effettivamente onerosa. Il beneficio non va contato sia come aumento di margine sia come riduzione dello stesso costo. I rischi relativi a errori, immagine e trattamento dei dati richiedono una valutazione coerente con l'uso.

| Intervento              | Meccanismo da verificare                      | Indicatore utile                                   |
|-------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Previsione domanda      | Migliore coordinamento di ordini e produzione | Scorte, mancati acquisti, markdown, margine        |
| Assistenza all'acquisto | Riduzione degli ostacoli nel percorso         | Conversione incrementale, resi, costo del servizio |
| Contenuti generativi    | Riduzione del lavoro e tempi di produzione    | Costo completo, qualità, revisioni necessarie      |
| Gestione omnicanale     | Coerenza del servizio e disponibilità         | Margine per cliente, tempi, errori di consegna     |

La matrice è una proposta dell'autore per impostare verifiche; non assegna coefficienti di efficacia. Le innovazioni devono essere valutate rispetto alla pratica precedente e alle alternative disponibili. Non è corretto assumere che ogni investimento digitale diventi indispensabile o redditizio in qualsiasi impresa.

## **8 Sostenibilità e circolarità**

Niinimäki e coautori (2020) esaminano impatti ambientali lungo la filiera, tra produzione, consumo e fine vita, e discutono la necessità di modificare ritmi produttivi e durata d'uso [A3]. Il richiamo utilizza la revisione per il suo approccio al ciclo di vita; non trasferisce al 2026 le sue stime aggregate né ripropone graduatorie del settore tra i maggiori inquinatori. L'impatto dipende da prodotto, materiali, processo, uso ed energia.

Un beneficio ambientale dovrebbe specificare il confronto: rispetto a quale prodotto, con quale durata d'uso e con quale confine di analisi. Una minore intensità per capo può accompagnarsi a un aumento delle emissioni totali se cresce molto il numero di capi. Materiale riciclato, durabilità e riparabilità descrivono aspetti diversi. Una certificazione copre il proprio ambito e non rende automaticamente sostenibile ogni attività dell'impresa.

Il mercato dell'usato può prolungare l'utilizzo dei beni e offrire accesso a prezzi inferiori; il suo effetto netto dipende anche da logistica, sostituzione degli acquisti di nuovo e comportamento successivo del venditore. Se la rivendita finanzia un maggiore acquisto di nuovi prodotti, il beneficio non è dimostrato dalla sola crescita delle transazioni. Il rapporto ThredUp documenta un'opportunità commerciale [S3], non una misura completa dell'impatto ambientale mondiale.

Per un'impresa, un canale di rivendita richiede autenticazione, selezione, gestione della qualità, costi di restituzione e responsabilità chiare. I suoi ricavi vanno confrontati con costi, capitale assorbito e possibili effetti sul mercato primario. La cannibalizzazione è una questione empirica: non viene presunta né esclusa in generale. Un disegno di verifica può osservare clienti, categorie e finestre temporali differenti.

Nell'Unione europea, il regolamento (UE) 2024/1781 istituisce il quadro dell'ecodesign [N1]. La Commissione comunica l'applicazione dal 19 luglio 2026 del divieto di distruzione di abiti, accessori di abbigliamento e calzature invenduti per le grandi imprese; per le medie imprese la scadenza indicata è il 2030 [N2]. La verifica di un caso richiede comunque ambito, deroghe e disposizioni attuative applicabili.

Il passaporto digitale del prodotto per i tessili va distinto da un obbligo già uniforme per ogni capo. La pagina istituzionale sul tessile precisa che i requisiti specifici saranno definiti attraverso il relativo atto delegato e indica il quarto trimestre 2027 per la sua adozione prevista [N3]. È un calendario indicativo, non prova dell'entrata in applicazione generale nel 2026. Il piano preparatorio suggerisce alle imprese di organizzare dati e tracciabilità, senza confondere preparazione e piena conformità.

La lettura strategica proposta è che la sostenibilità richieda il coordinamento tra disegno del prodotto, acquisti, produzione, vendite e fine vita. Marketing e comunicazione devono riferirsi a risultati circoscritti e documentabili. La reputazione può essere un esito, ma non sostituisce il controllo dei processi e degli effetti reali.

## **9 Scenari e agenda di ricerca**

Le previsioni dei rapporti consultati sono assunte come scenari esterni, non come un modello stimato dall'autore. Non vengono estrapolate serie prive di dati osservati. Un'analisi aziendale può partire da uno scenario centrale e costruire alternative sfavorevoli su domanda, mix, cambi e costi, mantenendo esplicite le ipotesi. Questi esercizi non devono essere presentati come probabilità stimate se non esiste una base empirica.

Un primo scenario qualitativo considera domanda debole e prezzo sotto pressione. Le variabili da osservare sarebbero volumi, quota di vendite a prezzo pieno, margine dopo resi e costo della rete. Un secondo considera recupero differenziato per categoria e geografia: la crescita aggregata potrebbe coesistere con contrazioni di singoli marchi. Un terzo considera maggiore circolazione dei beni e ricerca mediata dall'AI: le imprese dovrebbero misurare effetti su acquisizione, fidelizzazione e costi. Il paper non assegna probabilità a questi scenari.

L'agenda di ricerca propone quattro domande. Quanto della crescita dei ricavi dipende da prezzi, quantità e mix? In quali condizioni una maggiore integrazione dei canali migliora il margine per cliente? Quale quota delle transazioni second hand sostituisce effettivamente acquisti di nuovo? Quando una migliore previsione della domanda riduce simultaneamente costi, invenduto e impatto ambientale? Ogni domanda richiede dati che i soli comunicati non forniscono.

La prima domanda richiederebbe serie per prodotto e mercato, con cambi e perimetro armonizzati. La seconda richiederebbe percorsi di acquisto e costi dei canali, controllando selezione dei clienti. La terza richiederebbe dati longitudinali e un controfattuale credibile; intenzioni dichiarate non bastano. La quarta richiederebbe una valutazione dell'implementazione su gruppi confrontabili, registrando condizioni operative e impatti lungo il ciclo di vita.

I limiti del lavoro sono la selettività della letteratura, la dipendenza da fonti commerciali per le stime e l'assenza di un dataset proprio. Per due studi accademici sono state consultate schede editoriali o abstract, senza revisione integrale. Il confronto dei gruppi è illustrativo e contiene periodi diversi. La data del 4 ottobre 2026 delimita la consultazione, senza certificare l'eshaustività di ogni pubblicazione disponibile. Questi limiti impediscono conclusioni causali e previsioni puntuali autonome.

## **10 Conclusioni**

L'analisi sostiene l'utilità di leggere moda e lusso attraverso perimetri distinti e meccanismi verificabili. Il valore del prodotto comprende dimensioni funzionali, individuali e sociali; la loro combinazione varia tra consumatori e occasioni. I gruppi considerati mostrano configurazioni differenti, mentre i risultati pubblicati richiedono controlli di periodo e perimetro prima di essere confrontati.

Per le decisioni gestionali, il punto centrale è collegare ogni strategia al beneficio atteso e al costo necessario per ottenerlo. Digitale, AI e rivendita richiedono confronti con alternative reali; la sostenibilità richiede misure coerenti con durata e ciclo di vita. Una prospettiva di crescita settoriale non garantisce il successo di una singola impresa. La ricerca successiva dovrà verificare le relazioni proposte con dati disaggregati e disegni capaci di distinguere associazione ed effetto causale.

## Bibliografia e fonti

Fonti consultate il 4 ottobre 2026. Gli identificativi sono richiamati nel testo. Le comunicazioni societarie documentano dati pubblicati dai gruppi; i rapporti commerciali restano distinti dagli articoli accademici.

[A1] Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., e Siebels, A. (2009). Value-based segmentation of luxury consumption behavior. *Psychology & Marketing*, 26(7), 625–651. DOI <https://doi.org/10.1002/mar.20292>. Abstract e metadati editoriali consultati; testo integrale non consultato.

[A2] Han, Y. J., Nunes, J. C., e Drèze, X. (2010). Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence. *Journal of Marketing*, 74(4), 15–30. DOI <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.4.015>. Scheda editoriale consultata; richiamo limitato a oggetto e quadro concettuale.

[A3] Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., e Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1, 189–200. DOI <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>. Testo disponibile nel repository universitario [https://finix.aalto.fi/wp-content/uploads/2021/04/Nature\\_review\\_Niinimaki-2020.pdf](https://finix.aalto.fi/wp-content/uploads/2021/04/Nature_review_Niinimaki-2020.pdf); consultati abstract e passaggi sul ciclo di vita.

[H1] Krick, J. (2004). Charles Frederick Worth (1825–1895) and the House of Worth. Heilbrunn Timeline of Art History, The Metropolitan Museum of Art. <https://www.metmuseum.org/essays/charles-frederick-worth-1825-1895-and-the-house-of-worth>. Ricostruzione museale consultata.

[S1] Altagamma e Bain & Company (2026). Monitor Altagamma-Bain Update 2026, comunicato del 25 giugno 2026, pp. 1–2. [https://altagamma.it/media/source/CS%20Altagamma%20Monitor%20Update%202026%20def\\_1.pdf](https://altagamma.it/media/source/CS%20Altagamma%20Monitor%20Update%202026%20def_1.pdf). Sintesi pubblica, non accesso al rapporto riservato completo.

[S2] McKinsey & Company e The Business of Fashion (2025). The State of Fashion 2026: When the rules change, sintesi del 17 novembre 2025. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>. Sintesi pubblica consultata; previsioni di settore.

[S3] ThredUp (2026). ThredUp’s 14th Annual Resale Report Reveals New Era of Structural Competition and AI-Driven Discovery, 2 aprile 2026. Dati e metodologia GlobalData. <https://newsroom.thredup.com/news/thredup-14th-resale-report>. Comunicato e nota metodologica pubblici consultati; proiezioni attribuite al produttore.

[S4] Bianchi, F., Ricci, G., Casagrande, L., Lemucchi, B., Boger, S., e Lazzaroni, S. (2026). Luxury Is Back on Track, With Healthier Foundations (And AI Is Here To Stay). BCG, 7 luglio 2026. Sintesi True-Luxury Global Consumer Insights 2026. <https://www.bcg.com/publications/2026/luxury-healthier-foundations-and-genai>. Sintesi pubblica consultata.

[C1] LVMH (2026). Solid performance in a disrupted global economic and geopolitical environment, risultati 2025, 27 gennaio 2026. <https://www.lvmh.com/en/publications/solid-performance-in-a-disrupted-global-economic-and-geopolitical-environment>.

[C2] Kering (2026). 2025 results: sequential improvement, unlocking the next phase of sustainable & profitable growth. <https://www.kering.com/it/news/2025-results-sequential-improvement-unlocking-the-next-phase-of-sustainable-and-profitable-growth/>. Comunicato dei risultati 2025.

[C3] Richemont (2026). Richemont delivers strong sales growth and solid results for the year ended 31 March 2026, 22 maggio 2026. <https://www.richemont.com/news-media/press-releases-news/richemont-delivers-strong-sales-growth-and-solid-results-for-the-year-ended-31-march-2026/>.

[C4] Prada Group (2026). A year of sound results and strategic evolution for the Prada Group, 5 marzo 2026. <https://www.pradagroup.com/en/news-media/press-releases-documents/2026/26-03-05-prada-group-2025-fy-results.html>. Risultati 2025.

[C5] Prada Group (2025). Prada Group completes the acquisition of Versace, 2 dicembre 2025. <https://www.pradagroup.com/en/news-media/news-section/25-12-02-pradagroup-versace-closing.html>.

[N1] Parlamento europeo e Consiglio (2024). Regolamento (UE) 2024/1781, quadro per la definizione di requisiti di progettazione ecocompatibile per prodotti sostenibili. Testo ufficiale identificato: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/ita>. Per il calendario applicativo qui utilizzato si vedano anche [N2] e [N3].

[N2] Commissione europea (2026). Ban on destruction of unsold clothes and shoes enters into application, 17 luglio 2026. [https://environment.ec.europa.eu/news/ban-destruction-unsold-clothes-and-shoes-enters-application-2026-07-17\\_en](https://environment.ec.europa.eu/news/ban-destruction-unsold-clothes-and-shoes-enters-application-2026-07-17_en). Comunicazione istituzionale consultata.

[N3] Commissione europea. Textile Apparel and the Digital Product Passport. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/digital-product-passport/textile-apparel\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/digital-product-passport/textile-apparel_en). Pagina istituzionale consultata sul calendario indicativo e sui futuri requisiti specifici.

[I1] American Economic Association. JEL Classification System. <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>. Codici L67, L81, M31 e Q56 verificati; selezione dell'autore.