**ACCADEMIA INTERNAZIONALE ISABELLA D'ARAGONA / BONA SFORZA**

**FASHION MARKETING AND COMMUNICATION**

# Il Visual Storytelling come nuovo driver di valore: narrazioni culturali e ibridazione tra Lusso e Fast Fashion

Presentata da: Maria Portoghese
Matricola 230095

Docente
Prof.ssa Grazia Saracino

Anno Accademico 2026/2027

# INDICE

**Introduzione** ..... 3

**1. Introduzione: L'abito come dispositivo narrativo e visivo** ..... 4

**2. Lo Storytelling dell'esclusività radicale: Il caso Schiaparelli** ..... 6

**3. Il Fast Fashion come "Editore Culturale": Il riposizionamento di Zara** ..... 8

**4. I Mediatori Visivi: Celebrity Culture e l'annullamento delle distanze** ..... 10

**5. Conclusioni: Dalla merce al significato e le nuove direttive strategiche** ..... 12

**Bibliografia** ..... 14

**Sitografia, Articoli e Report** ..... 15

## Introduzione

Il sistema moda contemporaneo sta attraversando una trasformazione strutturale e sociologica senza precedenti. Storicamente governato da una rigida gerarchia piramidale — con l'inaccessibilità dell'alta moda al vertice e la standardizzazione del mercato di massa alla base — l'odierna arena competitiva si è riconfigurata in un ecosistema fluido e orizzontale. In questo nuovo scenario, le tradizionali metriche di valutazione basate esclusivamente sul prezzo, sulla rarità materiale o sul posizionamento imposto dall'alto non sono più sufficienti a garantire il successo di un marchio. Il vero vantaggio competitivo si è spostato interamente sul piano simbolico: il valore non risiede più nella semplice merce, ma nella narrativa.

Il presente elaborato indaga questa rivoluzione assumendo come lente d'ingrandimento il *Visual Storytelling*, esplorando come la narrazione visiva e la produzione di significati culturali siano diventate il nuovo *driver* del valore nel Fashion Management. Per decodificare queste dinamiche, la ricerca pone a confronto due modelli d'impresa apparentemente antitetici: la storica *Maison* Schiaparelli e il colosso del *fast fashion* Zara. L'analisi dimostrerà come entrambi i poli del mercato, pur operando con logiche produttive agli antipodi, attingano oggi allo stesso vocabolario visivo per mantenere la propria rilevanza nell'immaginario collettivo.

Attraverso un approccio multidisciplinare che unisce semiotica, sociologia dei consumi e strategie manageriali, l'indagine si articola partendo dalla definizione dell'abito come dispositivo narrativo. Verrà esaminato lo *storytelling* dell'esclusività radicale adottato da Schiaparelli, per poi passare all'evoluzione di Zara da semplice distributore di tendenze a vero e proprio "editore culturale". Un focus centrale sarà dedicato al ruolo cruciale dei nuovi "mediatori visivi" — incarnati da figure trasversali della *celebrity culture* come Bad Bunny e Achille Lauro — i quali, attraverso la loro immagine, riescono ad annullare le distanze economiche e a legittimare l'ibridazione degli stili.

L'obiettivo finale del percorso è dimostrare che la contaminazione tra i segmenti di mercato non rappresenta una tattica passeggera, ma lo standard competitivo definitivo. Le conclusioni delineeranno un nuovo *playbook* strategico per le aziende, confermando che nell'era dell'"onnivoro culturale" la sopravvivenza commerciale è strettamente legata alla capacità di agire come curatori di autenticità e rilevanza visiva.

## 1. Introduzione: L'abito come dispositivo narrativo e visivo

La moda funge da vero e proprio linguaggio. Adottando un approccio multidisciplinare che combina elementi della semiotica, della linguistica e della sociologia culturale, è possibile osservare in che modo l'abbigliamento si sia gradualmente distaccato dalla sua funzione primitiva, legata alla mera utilità pratica. Nel corso del tempo, è diventato un complesso sistema di segni, capace di comunicare ed esprimere identità, appartenenza e valori culturali.

Ancor prima che un individuo pronunci una parola, il suo modo di vestirsi ha già trasmesso all'interlocutore una molteplicità di messaggi, complessi e stratificati. L'abbigliamento si configura infatti come una forma di comunicazione non verbale particolarmente immediata e pervasiva. Nel suo noto saggio Il linguaggio dei vestiti, Alison Lurie paragona i vestiti a un vero e proprio dizionario visivo, dotato di una propria sintassi e di una propria grammatica. [1] La scelta di un determinato capo non costituisce mai un'azione priva di significato: al contrario, ogni decisione vestimentaria si traduce in una dichiarazione silenziosa attraverso cui vengono comunicati aspetti dell'identità individuale.

Per comprendere le attuali dinamiche del settore moda è cruciale vedere la moda non solo come un prospero campo economico, ma come un sistema di segni e significati. Nel sistema della moda, il significante coincide con l'indumento nella sua dimensione materiale e concreta: il tessuto, il taglio, il design, i colori e le forme. [2] Il significato, invece, riguarda il piano simbolico e comprende l'insieme dei valori culturali, sociali ed espressivi che quel capo è in grado di trasmettere.

L'analisi semiotica dell'abbigliamento trova una delle sue espressioni più compiute nell'opera di Roland Barthes. [3] Il contributo dell'autore risiede nell'aver evidenziato come la moda non possa essere ridotta alla sola materialità dell'oggetto, ma si definisca attraverso l'insieme di discorsi, narrazioni e rappresentazioni che la accompagnano e ne orientano l'interpretazione. Barthes distingue in particolare due livelli fondamentali per la nostra analisi: il capo immagine, ossia l'indumento così come viene rappresentato attraverso la fotografia e la comunicazione visiva (dove campagne pubblicitarie e piattaforme social contribuiscono a trasformarlo in una versione idealizzata di sé stesso), e il capo scritto, rappresentato dalla descrizione linguistica. Secondo Barthes, è proprio questa dimensione

---

[1] Cfr. A. Lurie, The Language of Clothes, New York, Random House, 1981, pp. 18-35.
[2] Cfr. F. de Saussure, Cours de linguistique générale, Parigi, Payot, 1916.
[3] Cfr. R. Barthes, Système de la mode, Parigi, Éditions du Seuil, 1967

narrativa a trasformare un semplice indumento in “Moda”, attribuendogli un’aura quasi sovrannaturale e alimentando un desiderio che è, in larga misura, costruito e indotto.
Questo processo di trasformazione, attraverso cui il capo reale viene progressivamente tradotto in un significato astratto, risulta fondamentale per comprendere il valore intrinseco dei brand nel mercato globale. A diventare centrale, come evidenziato da Jean Baudrillard, è il valore-segno (valeur-signe): nelle società capitalistiche avanzate il consumo non è più guidato dal valore d’uso degli oggetti; gli oggetti vengono acquistati soprattutto per ciò che rappresentano. [4] Il consumo si orienta quindi verso significati simbolici e sociali.
Sono infatti questi codici semiotici, spesso invisibili ma costruiti con cura nel tempo mediante precise strategie di comunicazione visiva e testuale, a permettere al consumatore di riconoscere immediatamente un abito di Schiaparelli come espressione di lusso esclusivo e sperimentazione artistica, e un prodotto Zara come simbolo di una tendenza accessibile e diffusa. Nel contesto della moda contemporanea, pertanto, l’atto d’acquisto non riguarda mai esclusivamente la funzione pratica dell’indumento, ma coinvolge l’intero sistema di segni, narrazioni visive e valori simbolici di cui esso è portatore.

[4] J. Baudrillard, Le système des objets, Parigi, Gallimard, 1968 e J. Baudrillard, La société de consommation, Parigi, S.G.P.P., 1970

## 2. Lo Storytelling dell'esclusività radicale: Il caso Schiaparelli

Se nel capitolo precedente è stato analizzato il modo in cui l'abbigliamento costruisce il proprio valore simbolico e culturale, ora è necessario indagare come tale valore immateriale venga strutturato all'interno del mercato. Da una prospettiva economica e manageriale, il settore del lusso rappresenta uno degli esempi più evidenti di creazione di valore aggiunto. Il prezzo di un prodotto d'alta moda, infatti, non coincide con la semplice somma dei costi materiali o produttivi, ma incorpora una stratificazione complessa di elementi intangibili. I beni di lusso non rispondono unicamente a bisogni funzionali, ma si configurano come espressioni simboliche di gusto, raffinatezza e appartenenza a specifici contesti socioculturali.

Storicamente, il concetto di lusso è strettamente legato all'idea di esclusività, intesa come accesso limitato e controllato. In questo contesto, ogni maison si propone come unica, incomparabile, espressione autentica della visione creativa del proprio fondatore. [5] L'identità di un brand e il suo posizionamento strategico affondano le proprie radici nel mito fondativo che ne orienta visione, valori e sviluppo. In quest'ottica, la Maison Schiaparelli rappresenta un modello emblematico: simbolo della haute couture parigina e dell'incontro tra moda, arte e sperimentazione creativa.

Nata nel 1927, la Maison adottò fin dagli anni Trenta un ritmo stagionale articolato, arrivando a presentare collezioni costruite attorno a un tema preciso che ne guidava la narrazione e l'identità visiva. [6] Questa impostazione contribuì a rafforzare il carattere culturale della moda, trasformando ogni collezione in un progetto creativo coerente e riconoscibile. Per Elsa Schiaparelli, infatti, la moda non era separabile dall'arte; le sue creazioni eccentriche nacquero spesso dal dialogo con figure dell'avanguardia artistica, tra cui Jean Cocteau e Salvador Dalì. L'abito smetteva così di essere un semplice oggetto funzionale per assumere la forma di un'espressione artistica capace di sfidare le convenzioni estetiche.

Questo patrimonio storico e narrativo colloca oggi Schiaparelli ai vertici della piramide del lusso. Con la nomina di Daniel Roseberry a Direttore Creativo nel 2019, molti dei codici visivi cari alla fondatrice sono stati recuperati e reinterpretati in chiave contemporanea. La fascinazione per il Surrealismo continua a emergere attraverso dettagli scultorei in metallo dorato, armature, elementi anatomici modellati in pelle e materiali innovativi. Come evidenziato dallo stesso Roseberry, il processo creativo della Maison non nasce dall'analisi delle richieste del mercato di massa, bensì da un dialogo costante con l'archivio storico,

---

[5] Cfr. J.-N. Kapferer & V. Bastien, The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands, Londra, Kogan Page, 2012.

[6] Cfr. Documentazione ufficiale dell'archivio della Maison: L'Histoire de la Maison Schiaparelli.

attraverso un continuo confronto tra memoria e contemporaneità. [7] Lo scopo ultimo è offrire un'esperienza emozionale e distintiva a una clientela ristretta, in cui creatività, savoir-faire e sperimentazione continuano a rappresentare i pilastri identitari, operando secondo le logiche assolute dell'haute couture all'interno degli storici atelier parigini. [8]

Tuttavia, l'arrivo dell'era digitale ha introdotto una notevole tensione in questo modello tradizionale: da una parte permane la necessità di preservare l'esclusività, dall'altra cresce l'esigenza di garantire visibilità in un contesto dominato dalla comunicazione immediata. Le fashion week hanno assunto una funzione diversa rispetto al passato, operando come piattaforme mediatiche globali dove spettacolo e comunicazione visiva si intrecciano continuamente. La sfilata supera così i confini temporali e diventa un contenuto destinato a circolare nel tempo attraverso i social media, ampliando la visibilità del marchio sull'immaginario collettivo.

In questo scenario, la visibilità non rappresenta più un aspetto accessorio, ma una componente fondamentale del valore stesso. Pur basando la sua produzione sul made-to-order elitario, Schiaparelli partecipa attivamente a questa grammatica visiva contemporanea, dimostrando come oggi l'esclusività radicale debba tradursi in una narrazione estetica tanto dirompente da riuscire a dominare i flussi della cultura digitale.

[7] Cfr. intervista a Daniel Roseberry in System Magazine, Issue 19.
[8] Cfr. Documentazione ufficiale della Maison: Schiaparelli - Rejoindre la Maison e Fashion ABC - Schiaparelli Wiki.

## 3. Il Fast Fashion come "Editore Culturale": Il riposizionamento di Zara

Se il sistema del lusso costruisce il proprio valore sull'esclusività, sull'attesa e su processi creativi lenti ed elitari, il fast fashion ha trasformato le logiche tradizionali dell'industria della moda, introducendo un modello fondato sulla rapidità, sulla produzione di massa e sull'accessibilità immediata. Questo modello ha ridefinito il rapporto tra consumatore e abbigliamento, convertendo la moda da bene esclusivo a prodotto di consumo continuo.

In questo nuovo ecosistema, l'abbigliamento viene percepito come uno strumento attraverso cui aggiornare continuamente la propria immagine. La moda assume così le caratteristiche di un linguaggio visivo immediato, globale e in costante evoluzione, alimentato dalla continua circolazione di tendenze e contenuti all'interno dell'ecosistema digitale.

In passato lusso e fast fashion erano due realtà completamente differenti, distinte per prezzo, target e percezione qualitativa. Oggi il sistema moda è il frutto di processi di contaminazione sempre più evidenti. Il 2004 è stato un anno di rottura tra questi due mondi, quando H&M e Karl Lagerfeld hanno collaborato dando vita a una nuova era. Sulla stessa scia, la recente collaborazione del 2026 tra H&M e Stella McCartney ha sfruttato la diffusione globale del marchio svedese per sperimentare materiali innovativi, dimostrando che il vero lusso contemporaneo non sta più nell'esclusività fine a sé stessa, ma nella capacità di innovare in modo responsabile. [9]

Una riflessione analoga, ma con un approccio ancora più strutturale, caratterizza il percorso intrapreso dal gruppo Inditex. Il tentativo da parte del marchio spagnolo Zara di ridefinire la propria identità culturale è testimoniato dalla collezione VATÍSIMO, realizzata nel 2026 da Willy Chavarria. Con questa collaborazione si trascendono le metriche commerciali per dar spazio alle manifestazioni sociopolitiche: i codici della cultura Chicano e l'impronta sartoriale dello stile pachuco vengono tradotti in un linguaggio visivo trasversale. [10] Fanno capolino nel mercato di massa volumi esasperati e tailoring concettuale, trasformando l'infrastruttura retail in un potente megafono per estetiche di nicchia e narrazioni marginalizzate, preservandone rigorosamente l'integrità originaria.

L'ambizione di Zara di dialogare con la storia della moda emerge anche nella collaborazione con Marisa Berenson, che rende omaggio all'eredità visiva di sua nonna, la leggendaria Elsa Schiaparelli. Attraverso l'uso sapiente dell'iconico rosa shocking e di un'estetica

---

[9] Cfr. La nuova collaborazione con H&M tra innovazione e circolarità, intervista a Stella McCartney, in «Vogue Italia», 2026.

[10] Cfr. Willy Chavarria x Zara: la collaborazione che celebra la cultura Chicano in «Vanity Fair Italia» e le analisi di prodotto in «GQ Italia».

marcatamente surrealista, Zara si appropria con rispetto filologico di frammenti del DNA dell'alta moda parigina, riproponendo l'influenza di Schiaparelli a una nuova generazione di consumatori digitali. [11]

Il culmine assoluto di questa sofisticata manovra di riposizionamento strategico coincide con l'annuncio della partnership tra Zara e John Galliano. I capisaldi del vocabolario visivo di Galliano — i complessi tagli in sbieco, le asimmetrie decadenti, i panneggi intrisi di un esasperato romanticismo — subiscono un processo di traduzione industriale. [12] In questo caso, la logica del fast fashion non si limita a rendere accessibili prodotti ispirati al lusso, ma si propone come strumento di diffusione di contenuti creativi e narrazioni estetiche complesse.

Il sistema moda appare sempre più circolare: le passerelle influenzano il fast fashion, ma allo stesso tempo cultura digitale e consumo di massa contribuiscono a ridefinire l'estetica del lusso. La distinzione tra "alta" e "bassa" moda lascia lo spazio all'ibrido, dove il valore simbolico dei prodotti non dipende dall'esclusività o dal prezzo, ma dalla capacità di generare attenzione, visibilità e rilevanza culturale. I brand non si limitano più a recepire passivamente le tendenze, ma partecipano attivamente alla loro costruzione comportandosi come veri e propri editori culturali.

[11] Cfr. Marisa Berenson crea una collezione per Zara: dal rosa Schiaparelli ai costumi da bagno e agli abiti gioiello, «FashionUnited Italia».

[12] Cfr. John Galliano trasformerà il fast fashion? Come sarà la collezione da Zara, «Harper's Bazaar Italia».

## 4. I Mediatori Visivi: Celebrity Culture e l'annullamento delle distanze

L'indagine sviluppata nei capitoli precedenti conduce a una conclusione rilevante sul piano manageriale e visivo: la tradizionale dicotomia che per decenni ha organizzato il fashion system secondo una rigida struttura piramidale risulta ormai superata. Il rapporto tra celebrità e industria della moda si è profondamente evoluto, portando la celebrity culture a svolgere un ruolo decisivo nell'avvicinare mondi apparentemente inconciliabili. Questa coesione non si limita più all'endorsement tradizionale, piuttosto si estende alla co-creazione di brand e progetti strategici di visual storytelling. [13]

In questo nuovo scenario, il punto di arrivo dell'evoluzione è incarnato da figure che fungono da veri e propri mediatori visivi e culturali. Questo radicale mutamento trova la sua massima manifestazione nella figura di Bad Bunny, l'archetipo dell'icona cross-over contemporanea. Il suo percorso visivo nei principali contesti mediatici internazionali del 2026 dimostra come la distanza simbolica tra lusso e mercato di massa si sia drasticamente ridotta.

Durante i Grammy Awards del 2026, l'artista si è presentato indossando uno smoking menswear realizzato su misura e firmato da Schiaparelli. La scelta di Daniel Roseberry di presentare una creazione customizzata su un palcoscenico seguito da milioni di spettatori evidenzia come anche il lusso più esclusivo necessiti oggi della visibilità offerta dalla pop culture per consolidare la propria rilevanza. Poche settimane dopo, l'artista si è esibito all'Halftime Show del Super Bowl indossando un total look Zara, dimostrando come un brand accessibile possa essere veicolo di un messaggio culturale rivolto alla comunità globale. [14]

Non sorprende che la sua apparizione al Super Bowl abbia generato per Zara un Media Impact Value stimato intorno ai 20 milioni di dollari, confermando la straordinaria capacità delle celebrità di trasformare visibilità mediatica in valore economico.

L'ultima tappa di questo percorso si colloca al Met Gala, tradizionalmente considerato il luogo per eccellenza dell'élite della moda. Nell'edizione del 2026, Zara ha conquistato l'evento vestendo Bad Bunny con uno smoking nero custom-made e rafforzando ulteriormente la propria narrazione visiva. Particolarmente significativo è stato l'abbinamento tra l'abito Zara e gioielli d'archivio Cartier del 1995, sfoggiati sulla scalinata del Metropolitan Museum of Art. [15]

---

[13] Cfr. Z. Chen & W. Zong, Influence of Celebrities on the Image Building of Luxury Brands, FEIM, 2024.

[14] Cfr. Bad Bunny commuove i Grammy 2026 nel suo tuxedo d'alta moda firmato Schiaparelli, in «Grazia» e Bad Bunny stupisce al Super Bowl 2026: il look è firmato Zara, in «Elle Italia».

[15] Cfr. Zara fa tripletta a un Met Gala dal forte accento spagnolo, «Fashion United» e Bad Bunny si è vestito Zara al Met Gala, «Outpump».

La presenza di Schiaparelli ai Grammy e di Zara al Super Bowl e al Met Gala testimonia un mutamento visivo e valoriale in continuo consolidamento. Lusso e fast fashion condividono gli stessi spazi mediatici, intercettano il medesimo pubblico e partecipano alla costruzione di un medesimo immaginario culturale. La stessa figura legittima universi tradizionalmente separati, attribuendo loro un valore comparabile. Questa dinamica raggiunge un livello ulteriore con il passaggio dall'endorsement alla collaborazione creativa, come testimonia la capsule collection "Zara × Benito Antonio".

In questo contesto si inserisce, nel panorama italiano, il percorso di Achille Lauro. L'artista è entrato a far parte di quella categoria di figure che non si limitano a influenzare la moda attraverso la propria immagine, ma partecipano direttamente alla progettazione, come testimonia la sua direzione creativa per Dondup. Il coinvolgimento di personalità caratterizzate da un'estetica riconoscibile, teatrale e anticonvenzionale risponde a precise esigenze strategiche: i brand non si limitano a cercare solo la visibilità garantita dalla notorietà dell'artista, ma anche il patrimonio simbolico e narrativo associato alla sua figura.

Il caso Bad Bunny riflette l'affermazione del cosiddetto post-demographic consumerism: i criteri per le scelte di consumo non fanno più riferimento a categorie demografiche rigide, ma si concentrano su sensibilità visive, culturali e stili di vita condivisi. Il consumatore moderno incarna la figura dell'"onnivoro culturale": diventa il curatore della propria immagine, il cui prestigio è slegato dal singolo acquisto, ma deriva dalla capacità di selezionare e reinterpretare elementi provenienti dal lusso, dallo streetwear e dalla grande distribuzione.

Nasce così il guardaroba ibrido contemporaneo. Le vecchie mappe concettuali sono obsolete: l'alto lusso e la moda accessibile convivono esattamente nello stesso immaginario, legittimati dai nuovi creatori di significato visivo.

## 5. Conclusioni: Dalla merce al significato e le nuove direttive strategiche

Il percorso di ricerca sviluppato in questa tesi consente di delineare un quadro organico delle profonde trasformazioni che stanno ridefinendo il fashion system contemporaneo. L'analisi dei modelli operativi e comunicativi di due realtà solo apparentemente opposte, Schiaparelli e Zara, ha permesso di verificare l'ipotesi centrale del lavoro: il superamento della tradizionale struttura piramidale della moda. La netta distinzione tra haute couture e mass market si sta progressivamente dissolvendo, lasciando spazio a un ecosistema caratterizzato da dinamiche competitive e narrazioni visive sempre più orizzontali.

Questa convergenza rappresenta una vera e propria trasformazione strutturale del brand management. Se da un lato il lusso adotta strategie di comunicazione proprie della cultura di massa, dall'altro i grandi retailer investono nella premiumisation e nella costruzione di un'identità culturale. In questo scenario, la capacità di redistribuire il valore simbolico attraverso il visual storytelling risulta essere il fattore chiave, trainato in particolar modo dalla celebrity culture e dai nuovi mediatori visivi. Dal punto di vista della sociologia dei consumi, questo fenomeno riflette il superamento del conflitto valoriale: il consumatore moderno costruisce la propria identità combinando linguaggi e prodotti provenienti da segmenti differenti del mercato.

Le implicazioni manageriali emerse dalla ricerca mostrano come le vecchie mappe concettuali siano diventate obsolete. Per prosperare in questo mercato fluido, le aziende di moda sono chiamate ad adottare un nuovo playbook strategico, fondato su tre pilastri fondamentali:

1. Il Brand come "Editore Culturale"

In un mercato saturo, le aziende di moda non devono più concepirsi come semplici produttori di abbigliamento, ma come veri e propri "editori culturali". Il prodotto fisico diventa di fatto un "souvenir" di una narrazione visiva più ampia. Il vero vantaggio competitivo non risiede più nella sola merce, ma nella capacità di curare e distribuire un significato culturale rilevante. Questa strategia permette di creare una fedeltà al brand basata sui valori condivisi, proteggendo il marchio dai competitor dell'ultra-fast fashion privi di spessore narrativo.

2. L'Autenticità Radicale come "Nuova Esclusività"

Dal momento che il design, le silhouette e le tendenze possono essere copiate o ibridate in tempo reale, l'unica vera esclusività non replicabile rimasta ai brand è l'"autenticità radicale", intesa come trasparenza totale. L'esclusività non si definisce più unicamente in base a "chi può permettersi questo capo", ma ingloba il "come, dove e perché è stato fatto". In questo

contesto, strumenti come il Digital Product Passport (DPP) e la compliance ESG non rappresentano più meri obblighi normativi, ma elementi strategici fondamentali per consolidare l'autenticità e la fiducia attraverso uno storytelling istituzionale credibile.

3. La "Fluidità Istituzionalizzata" contro il Targeting Demografico

Le aziende devono abbandonare definitivamente il marketing basato sui target demografici rigidi (età, reddito, classe sociale) per istituzionalizzare la "fluidità". I brand devono progettare per l'"onnivoro culturale", creando touchpoint visivi e comunicativi capaci di dialogare contemporaneamente con chi cerca il capo accessibile e chi cerca il pezzo da collezione, ampliando drasticamente il bacino di clienti potenziali senza diluire la brand equity.

Ad oggi, quindi, la chiave per il successo di un marchio non si limita più alle tradizionali metriche fondate sulla rarità materiale o sul potere economico. Al contrario, il vantaggio competitivo si costruisce soprattutto sul piano simbolico. Il valore non risiede più nel prezzo, ma nella narrativa. I brand destinati a guidare il fashion system contemporaneo sono quelli capaci di destreggiarsi nel generare significati condivisi, autenticità e rilevanza culturale attraverso il linguaggio universale dell'immagine.

## Bibliografia


- Barthes, R., Il sistema della moda, trad. it., Torino, Einaudi, 1970.
- Baudrillard, J., Il sistema degli oggetti, trad. it., Milano, Bompiani, 1972.
- Baudrillard, J., La società dei consumi, trad. it., Bologna, Il Mulino, 1976.
- Bourdieu, P., La distinzione. Critica sociale del gusto, Bologna, Il Mulino, 1983.
- Chen, Z. & Zong, W., Influence of Celebrities on the Image Building of Luxury Brands, FEIM, 2024.
- de Saussure, F., Corso di linguistica generale, trad. it., Bari-Roma, Laterza, 1967.
- Kapferer, J.-N. & Bastien, V., The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands, Londra, Kogan Page, 2012.
- Lurie, A., Il linguaggio dei vestiti, trad. it., Roma, Armando Editore, 2007.
- Peterson, R. A., "Understanding audience segmentation: From elite and mass to omnivore and univore", in Poetics, 21(4), 1992, pp. 243-258.

## Sitografia, Articoli e Report


- Anche Achille Lauro fra le popstar che fanno moda, in «Il Foglio».
- Bad Bunny commuove i Grammy 2026 nel suo tuxedo d'alta moda firmato Schiaparelli, in «Grazia».
- Bad Bunny si è vestito Zara al Met Gala, in «Outpump».
- Bad Bunny stupisce al Super Bowl 2026: il look è firmato Zara, in «Elle Italia».
- Commissione Europea, Direttiva ESPR (Ecodesign for Sustainable Products Regulation) e documentazione sul Digital Product Passport.
- John Galliano trasformerà il fast fashion? Come sarà la collezione da Zara, in «Harper's Bazaar Italia».
- Launchmetrics, Bad Bunny Makes Super Bowl History as "Benito Bowl" Hits $942.4M Media Impact Value, 2023/2024.
- La nuova collaborazione con H&M tra innovazione e circolarità, intervista a Stella McCartney, in «Vogue Italia», 2026.
- Maison Schiaparelli, L'Histoire de la Maison Schiaparelli e Rejoindre la Maison (Documentazione e archivio ufficiale).
- Marisa Berenson crea una collezione per Zara: dal rosa Schiaparelli ai costumi da bagno e agli abiti gioiello, in «FashionUnited Italia».
- McKinsey & Company / The Business of Fashion, The State of Fashion 2023/2024.
- Roseberry, D., Intervista al Direttore Creativo di Schiaparelli, in System Magazine, Issue 19.
- TrendWatching, Post-Demographic Consumerism.
- Willy Chavarria x Zara: la collaborazione che celebra la cultura Chicano, in «Vanity Fair Italia».
- Zara fa tripletta a un Met Gala dal forte accento spagnolo, in «Fashion United».