



IL MERCATO DELL'USATO: UN'OPPORTUNITÀ PER IL FASHION RETAIL?

di Fabio Fulvio

Nel settore dell'abbigliamento, il segmento dell'usato, spinto da dinamiche ambientali e di circolarità e dalle preferenze di consumo delle giovani generazioni, sta evolvendo in un ecosistema sofisticato definito "Pre-Loved", che riguarda anche prodotti precedentemente impensabili come articoli di moda e lusso.

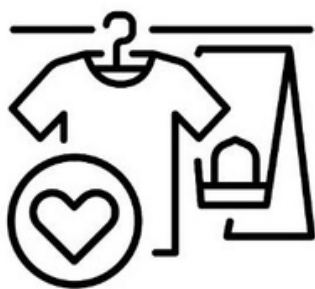
In questo articolo analizzeremo l'opzione "Second Hand" sia per negozianti di abbigliamento tradizionali che intendono integrare la propria offerta, sia per aspiranti imprenditori che desiderano entrare direttamente in questo promettente filone, con una attenzione alle dinamiche di consumo, alle strategie operative e al complesso quadro normativo italiano.

Introduzione: la ridefinizione del valore nel settore fashion

Il panorama globale del retail di moda sta attraversando una metamorfosi strutturale, paragonabile per impatto solo all'avvento dell'e-commerce nei primi anni duemila. Quello che storicamente veniva definito come mercato dell'"usato", spesso associato a concetti di necessità economica o carità, si è **evoluto in un ecosistema sofisticato definito oggi come "Pre-Loved" o "Resale"**. Le analisi più recenti indicano che il mercato della moda e del lusso di seconda mano sta diventando un elemento di una certa importanza.

Attualmente stimato tra i 210 e i 220 miliardi di dollari a livello globale, infatti, questo segmento **non è più una nicchia per appassionati di vintage** o cacciatori di affari, ma un pilastro del settore.

Le proiezioni suggeriscono un'accelerazione costante, con la possibilità di raggiungere una valutazione tra i 320 e i 360 miliardi di dollari entro il 2030. Il dato più significativo per gli imprenditori e i retailer italiani è il differenziale di crescita: il mercato del second hand si sta espandendo a un tasso annuo del 10%, una velocità tre volte superiore a quella degli articoli nuovi.



1. Analisi macroeconomica e trend strutturali

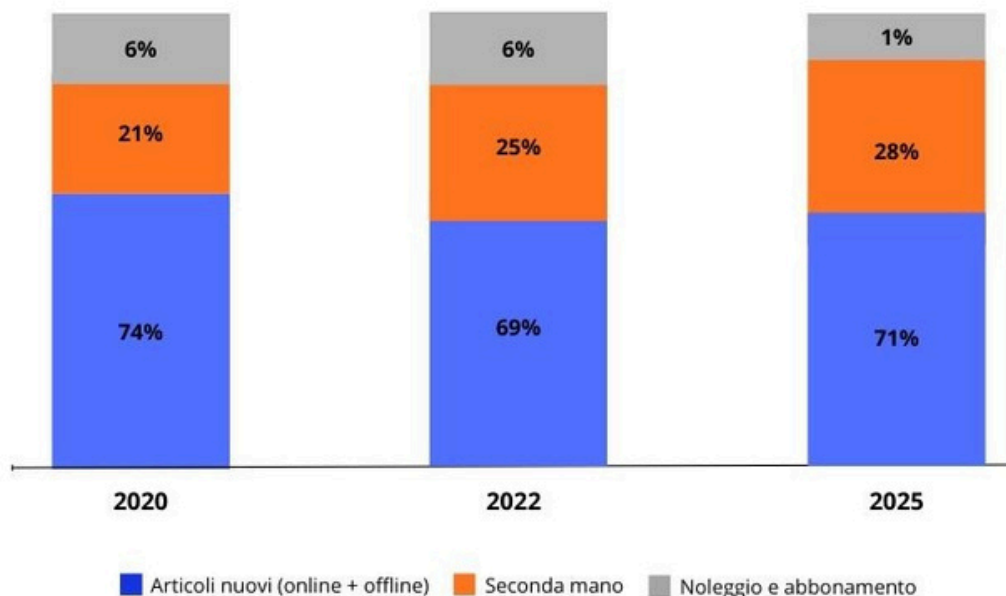
Per comprendere la sostenibilità a lungo termine di un investimento nel settore resale, è necessario analizzare le forze macroeconomiche che ne guidano l'espansione. Non si tratta di una moda passeggera, ma di una convergenza di fattori economici, culturali e normativi.

1.1 La resilienza del mercato e le proiezioni di crescita

Secondo una recente ricerca di Boston Consulting Group per Vestiaire Collective, il mercato del second hand rappresenta oggi circa l'8% del totale delle vendite di moda e lusso globali. Tuttavia, la penetrazione è destinata a superare il 10% entro il 2030. Già oggi, secondo la ricerca, quasi il 30% dei capi presenti nell'armadio del consumatore medio (a livello mondo) sono stati acquistati di seconda mano.

L'Europa si distingue come l'area geografica a più rapida espansione nel settore, anche perché parte da valori assoluti inferiori rispetto agli Stati Uniti. Questo primato è guidato sia dalla sensibilità del consumatore europeo verso temi di sostenibilità ambientale, sia dalla regolamentazione proattiva dell'Unione Europea, volta a incentivare l'economia circolare e a penalizzare gli sprechi tessili. Per l'imprenditore italiano, questo significa operare nel mercato più fertile e ricettivo a livello globale.

Acquisti per canale presenti nell'armadio dei consumatori (mondo)



Fonte: Survey Boston Consulting Group per Vestiaire Collective, Ottobre 2025

1.2 Analisi per categoria merceologica: dove risiede il valore

Non tutte le categorie di prodotti offrono le stesse opportunità di margine e rotazione. La comprensione del mix merceologico è vitale per definire la strategia di approvvigionamento.

Le categorie dominanti rimangono la pelletteria (borse), l'abbigliamento e le calzature, che insieme costituiscono circa l'80% del volume totale del mercato.

Tuttavia, le dinamiche interne a queste categorie variano:

- **Pelletteria (Borse):** rappresenta la categoria "àncora". Per i consumatori, specialmente nel segmento lusso, le borse mantengono il valore meglio di qualsiasi altro bene di consumo. Nei guardaroba dei consumatori statunitensi, il 66% delle borse possedute è ormai di seconda mano (il 40% a livello globale). Questo indica che la borsa è il punto di ingresso psicologico più facile per il neofita del resale;
- **Abbigliamento:** rappresenta il 30% degli armadi dei consumatori. Qui la rotazione è più alta ma i margini unitari sono inferiori rispetto alla pelletteria;

- **Orologi e Gioielli:** sebbene rappresentino una quota minore in volume, stanno vivendo un momento di forte espansione. La rivendita di orologi è proiettata a raggiungere il 35-40% del mercato globale degli orologi entro il 2030. Questo segmento è trainato dalla scarsità del nuovo (es. liste d'attesa per Rolex o Patek Philippe) e dalla percezione dell'orologio come asset di investimento alternativo.



1.3 La polarizzazione del consumo: *digital* vs. *fisico*

L'ascesa del resale è stata catalizzata dalle piattaforme digitali. Attualmente, **oltre il 55% degli acquisti di seconda mano avviene tramite marketplace online specializzati** (es. Vestiaire Collective, The RealReal, Vinted).

Tuttavia, l'analisi rivela un'opportunità latente per il retail fisico, particolarmente in Italia. Infatti, mentre l'online offre profondità di catalogo, soffre di problemi di fiducia (autenticità), impossibilità di provare i capi e saturazione visiva. **Il negozio fisico può posizionarsi come un curatore di fiducia, offrendo un'esperienza tattile e un servizio di autenticazione immediata che l'online non può replicare perfettamente.**

2. Psicologia del consumatore e target audience

Per strutturare un'offerta efficace, **è indispensabile decodificare le motivazioni profonde che spingono il consumatore verso l'usato**. Il mercato non è omogeneo e le leve psicologiche cambiano drasticamente in base all'età e alla capacità di spesa.

2.1 I driver d'acquisto: oltre il mero risparmio

Storicamente, l'usato era sinonimo di risparmio per necessità. Oggi, il differenziale di prezzo rispetto al nuovo rimane il driver principale (citato dal 78% degli acquirenti), ma la sua natura è cambiata.

- Per il 47% dei consumatori, il second hand non serve a "spendere meno", ma a "comprare meglio". Permette di accedere a brand del lusso (es. Gucci, Prada) al prezzo di un brand medio o fast fashion. Questo è cruciale per il posizionamento: **il negozio non deve presentarsi come "cheap", ma come un "gateway al lusso".**

- Il 55% degli acquirenti cerca l'unicità e il 49% è motivato dal "brivido della ricerca". Nell'era dell'omologazione del fast fashion, il **pezzo vintage o fuori produzione permette di esprimere individualità**.
- Sebbene citata dal 40% degli acquirenti, la sostenibilità spesso agisce come giustificazione morale post-acquisto piuttosto che come driver primario, specialmente in contesti di alta inflazione dove il prezzo domina.



2.2 Analisi generazionale: il ruolo della Gen Z

La Generazione Z è il motore demografico del settore. **Per loro, il resale è nativo, non un'alternativa.**

- Il 32% del guardaroba di un Gen Z è composto da articoli usati (vs. media globale più bassa);
- L'80% dei Gen Z ha scoperto un nuovo brand acquistandolo prima di seconda mano;
- *Implicazione Strategica:* Per attrarre questo target, il negozio deve fungere da **hub di scoperta**. L'estetica, la musica, la presenza su TikTok e la velocità di rotazione della merce sono fondamentali. La Gen Z non cerca solo il prodotto, cerca l'estetica "Y2K" o "Archive Fashion".

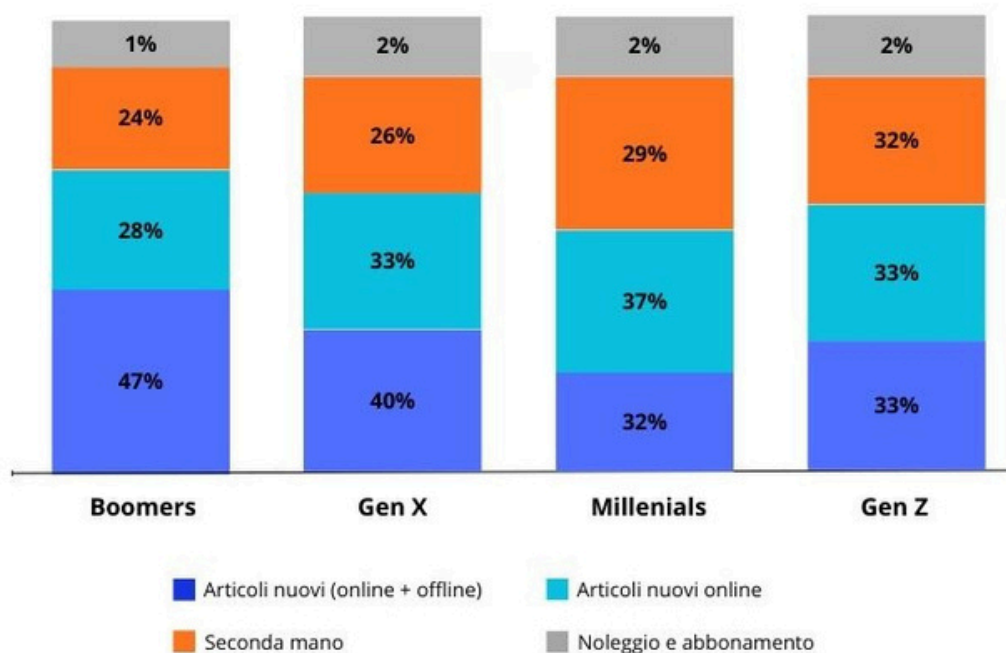


2.2 Analisi generazionale: il ruolo della Gen Z

La Generazione Z è il motore demografico del settore. **Per loro, il resale è nativo, non un'alternativa.**

- Il 32% del guardaroba di un Gen Z è composto da articoli usati (vs. media globale più bassa);
- L'80% dei Gen Z ha scoperto un nuovo brand acquistandolo prima di seconda mano;
- *Implicazione Strategica:* Per attrarre questo target, il negozio deve fungere da **hub di scoperta**. L'estetica, la musica, la presenza su TikTok e la velocità di rotazione della merce sono fondamentali. La Gen Z non cerca solo il prodotto, cerca l'estetica "Y2K" o "Archive Fashion".

Acquisti per canale presenti nell'armadio dei consumatori (per generazione, mondo)



Fonte: Survey Boston Consulting Group per Vestiaire Collective, Ottobre 2025

2.3 Specificità geografiche: il consumatore italiano ed europeo

Esiste una divergenza comportamentale significativa tra gli Stati Uniti e l'Europa che l'imprenditore italiano deve sfruttare.

- **Il modello USA (transazionale):** Gli americani sono guidati dal valore. Il 25% considera il valore di rivendita *prima* di acquistare il nuovo e vede il resale come un lavoro;
- **Il modello europeo/italiano (cura ed emozione):** In Europa, e specificamente in Italia, il driver principale per chi *vende* non è solo il denaro, ma il "Wardrobe Detox" (citato da oltre il 70% dei venditori in Italia e Germania). Il consumatore italiano vuole liberare spazio, riordinare e dare una seconda vita ai propri capi affettivi.
 - *Insight Operativo:* Le campagne di marketing per acquisire merce in Italia non dovrebbero puntare sul "*Fai soldi subito*", ma "*Rinnova il tuo stile e dai valore al tuo armadio*". L'approccio deve essere consulenziale, non puramente speculativo.



2.4 Segmentazione per spesa: aspirazionali vs affluenti

L'inflazione ha creato una spaccatura nel comportamento d'acquisto:

- **Consumatori aspirazionali:** Hanno ridotto gli acquisti d'impulso e usano il resale per difendere il proprio potere d'acquisto. Cercano il prezzo e l'affare;
- **Consumatori affluenti (top tier):** Sono meno sensibili al prezzo. Usano il resale per trovare pezzi rari, edizioni limitate sold-out, o articoli vintage iconici. Spesso pagano prezzi *superiori* al retail per articoli introvabili (es. Hermès Birkin). Per questo segmento, il servizio, l'autenticazione e il packaging sono più importanti dello sconto.



3. Business models e strategie operative

La scelta del modello di business è la decisione fondante che determinerà la struttura dei costi, i margini e il rischio d'impresa. Non esiste un modello unico; spesso i negozi di successo adottano forme ibride.

3.1 Modello conto vendita – investimento basso

È il modello tradizionale, evoluto in chiave moderna.

- **Meccanismo:** Il privato porta la merce in negozio. Il retailer la valuta ed espone. Il ricavo viene diviso solo al momento della vendita effettiva.
- **Split tipico:** 50/50 per articoli medi; 60/40 o 70/30 a favore del fornitore per articoli di altissimo lusso (es. Borse Chanel) per incentivare il conferimento.
- **Vantaggi:** Rischio di invenduto nullo (la merce resta di proprietà del fornitore). Cash flow iniziale protetto (non serve capitale per acquistare stock).
- **Svantaggi:** Margini inferiori. Gestione amministrativa complessa (tracciamento di centinaia di fornitori, scadenze, restituzione invenduti). Minore controllo sull'assortimento (si dipende da ciò che viene portato).

3.2 Modello acquisto diretto – più rischioso ma più remunerativo

Tipico dei negozi vintage di ricerca o dei "Buy-Sell-Trade" store americani.

- **Meccanismo:** Il retailer acquista il capo dal privato pagando subito (cash o bonifico), assumendone la piena proprietà.
- **Pricing d'acquisto:** Solitamente il 30-35% del prezzo di rivendita stimato.
- **Vantaggi:** Margini molto elevati (fino al 60-70%). Controllo totale sul prezzo di vendita e sulle strategie di sconto. Possibilità di curare l'estetica del negozio senza "riempitivi".
- **Svantaggi:** Alto fabbisogno di capitale circolante. Rischio di invenduto a totale carico del negozio. Richiede competenze di valutazione e autenticazione impeccabili: sbagliare un acquisto significa perdere denaro.

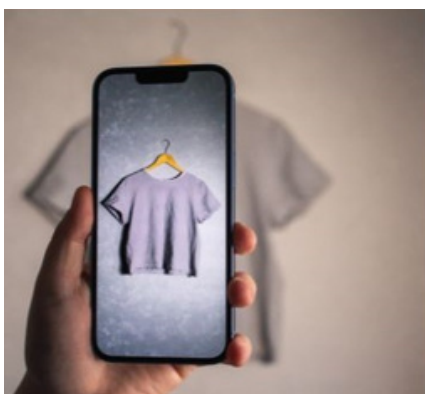
3.3 Modello permuta - strategia per retailer già sul mercato

Ideale per negozi di abbigliamento *nuovo* che vogliono integrare l'usato per fidelizzare.

- **Meccanismo:** Il cliente riporta un capo usato e riceve un credito (Gift Card) da spendere in negozio per acquistare il *nuovo*.
- **Leva economica:** Il credito offerto è spesso superiore al valore cash di un buy-out (es. 50% del valore di rivendita in credito vs 30% in cash).
- **Vantaggi:** Aumenta la frequenza di visita. Il costo reale dell'acquisizione merce è inferiore al valore nominale del buono (poiché il buono viene speso su merce nuova che ha un suo margine). Crea un ecosistema circolare chiuso.
- **Esempi di successo:** Programmi come *Patagonia Worn Wear* o le partnership tra brand di lusso e piattaforme come Vestiaire Collective.

3.4 Modello ibrido e *phygital*

Una soluzione per un operatore fisico che cerca di massimizzare i vantaggi dei modelli precedenti. Un negozio che opera in *acquisto diretto* per i capi di tendenza a rapida rotazione (eventualmente utilizzando il meccanismo dei crediti per il nuovo se si tratta di un negozio fisico) e in *conto vendita* per le borse di lusso ad alto valore (per non immobilizzare migliaia di euro su un singolo pezzo). Parallelamente, l'inventario deve essere sincronizzato su piattaforme online per garantire visibilità globale, superando i limiti del traffico pedonale locale.



4. Economics e business plan: la sfida del "single SKU"

Gestire un business di resale è radicalmente diverso dal retail tradizionale. Nel retail tradizionale si gestiscono **profondità di stock** (100 t-shirt uguali in varie taglie). **Nel resale, si gestisce l'unicità** (ogni capo è un codice a sé stante, SKU singola).

4.1 Struttura dei costi operativi (OPEX)

Il business plan deve tenere conto di costi occulti che spesso vengono ignorati:

- **Costo di lavorazione:** Ogni singolo articolo deve essere ispezionato, autenticato, lavato/igienizzato, misurato, fotografato, descritto e caricato a sistema. Questo processo richiede dai 15 ai 30 minuti *per articolo*.
 - *Implicazione:* Se si vendono capi a basso prezzo (es. €20), il costo del lavoro erode l'intero margine. È necessario stabilire una soglia minima di prezzo di vendita (es. "Non trattiamo capi con valore inferiore a €50") per garantire la sostenibilità.
- **Autenticazione:** Non è opzionale. Per il lusso, l'uso di tecnologie come *Entrupy* o *Real Authentication* ha un costo per scansione (es. €15-€30 a borsa), che va imputato al costo del prodotto.
- **Marketing del sourcing:** Nel resale, bisogna investire in marketing non solo per trovare clienti che comprano, ma anche per trovare **clienti che vendono**. Il costo di acquisizione fornitore è una metrica chiave.

4.2 Analisi della redditività e margini

- **Margine lordo target:** Un business sano nel resale dovrebbe puntare a un margine lordo misto del 45-50%.
- **Rotazione dello stock (inventory turnover):** Poiché i capi sono unici e spesso stagionali, la velocità di vendita è critica. Un KPI sano è vendere il 50% dello stock entro 30 giorni e l'80% entro 60 giorni.
- **Break-even point:** A causa dei costi fissi (affitto, personale qualificato), il punto di pareggio tende ad essere più alto rispetto a un negozio di fast fashion che opera con personale meno specializzato.

5. Marketing, branding e trust building

Nel mercato dell'usato, il prodotto non è standardizzato. Di conseguenza, il consumatore non sta acquistando solo una borsa, sta acquistando la *fiducia* nel venditore. Il brand del negozio diventa il garante della qualità.

5.1 L'imperativo della fiducia: autenticazione e trasparenza

Il 70% dei consumatori indica l'autenticazione e la verifica come l'attributo di maggior valore in un servizio di resale, addirittura più importante del prezzo in certi segmenti.

- **Strategia:** Rendere il processo di autenticazione visibile. Pubblicare video sui social che mostrano come si ispeziona una borsa (controllare le cuciture, i codici seriali, l'hardware). Offrire garanzie scritte di autenticità a vita. Collaborare con enti terzi certificatori per assicurare il cliente.

5.2 Storytelling e curatela: il valore aggiunto

Il 28% dei non-acquirenti di usato dichiara di non farlo perché "non trova nulla di interessante". Il problema spesso non è la mancanza di prodotto, ma la mancanza di *selezione*.

- **Il ruolo del negoziante-stylist:** Il valore aggiunto del negozio fisico rispetto all'online puro (es. Vinted) è la curatela. Il marketing deve proporre *look completi*, mixando vintage e contemporaneo.
- **Narrazione:** Ogni capo usato ha una storia. Raccontare la provenienza, l'anno di collezione, o il motivo per cui quel pezzo è iconico (es. "La borsa resa famosa da Sex and the City") aumenta il valore percepito e giustifica il prezzo.



5.3 Canali di marketing efficaci

- **Social commerce:** Instagram e TikTok sono vetrine imprescindibili, considerando soprattutto il target generazionale. Le dirette video (Live Shopping), molto popolari in Asia e in crescita in Italia, permettono di mostrare i dettagli e i difetti dei capi in tempo reale, abbattendo le barriere all'acquisto a distanza.
- **Community building:** Organizzare eventi di "Swap Party" o workshop su come curare e riparare i propri capi crea una comunità fedele attorno al negozio, trasformando i clienti in ambassador.



6. Vincoli normativi e fiscali nel mercato italiano

Questo è l'aspetto più critico e spesso sottovalutato. L'Italia possiede una delle normative più stringenti al mondo per il commercio di beni usati, derivante da esigenze di pubblica sicurezza e lotta all'evasione.

6.1 Il regime del margine (IVA)

La compravendita di beni usati in Italia è regolata dal **D.L. 41/1995 (Regime del Margine)**. A differenza della merce nuova, dove l'IVA (22%) si applica sul prezzo totale, nel resale l'IVA si applica solo sulla *differenza* (margine) tra prezzo di vendita e prezzo di acquisto.

- **Metodo analitico:** Si calcola il margine su ogni singolo pezzo venduto. È obbligatorio per beni di particolare valore (es. opere d'arte, oggetti da collezione) e consigliato per il lusso (borse) per una corretta gestione della marginalità.

- **Metodo globale:** Si calcola l'IVA sulla differenza tra il totale degli acquisti e il totale delle vendite in un dato periodo. È più semplice per chi vende abbigliamento a basso costo (es. vintage al chilo), ma rischioso se i margini variano molto.
- **Adempimenti:** Richiede registri contabili specifici, separati da quelli della merce nuova. Lo scontrino fiscale emesso al cliente spesso riporta la dicitura "IVA assolta in regime del margine" senza esporre l'aliquota.

6.2 TULPS e pubblica sicurezza

Il commercio di cose usate e antiche è soggetto principalmente all'articolo 128 del TULPS (Testo Unico delle Leggi di Pubblica Sicurezza).

- **SCIA (Segnalazione certificata di inizio attività):** Deve essere presentata al SUAP del comune, specificando l'attività di commercio di cose usate.
- **Registro del commercio di cose antiche e usate (c.d. Registro vidimato):** È un obbligo di legge fondamentale. Il commerciante deve annotare quotidianamente:
 - Data dell'operazione.
 - Generalità complete e documento di identità del privato che vende (o porta in conto vendita) la merce.
 - Descrizione dettagliata dell'oggetto.
 - Prezzo pattuito.
- **Finalità:** Questo registro serve alle forze dell'ordine per contrastare la ricettazione. In caso di controllo, la mancanza o l'irregolarità del registro comporta sanzioni amministrative e penali. La permanenza di questo obbligo è stata confermata nonostante l'abrogazione dell'Art. 126 TULPS ad opera del D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 222 (c.d. SCIA 2) e ribadita dalla Risoluzione n. 120995 del 26 marzo 2018 del Ministero dello Sviluppo Economico.
 - Oggi esistono registri digitali vidimati che semplificano la procedura.

6.3 Normativa anti-riciclaggio e uso del contante

- **Limiti al contante:** Il pagamento al fornitore privato deve rispettare le soglie di legge per l'uso del contante (attualmente variabili, ma soggette a restrizioni). Per importi rilevanti (tipici delle borse di lusso), è obbligatorio utilizzare mezzi tracciabili (bonifico, assegno).
- **Tracciabilità:** Mantenere traccia dei pagamenti è fondamentale anche per dimostrare la congruità fiscale del margine in caso di accertamento dell'Agenzia delle Entrate.

6.4 Responsabilità sulla contraffazione

Vendere un prodotto falso, anche in buona fede ("non sapevo fosse falso"), espone il commerciante ai reati di Ricettazione (art. 648 c.p.) o Incauto Acquisto (art. 712 c.p.) e Commercio di prodotti con segni falsi (art. 474 c.p.) o, a seconda dei casi, alla fattispecie di cui all'Art. 648-bis c.p. (Riciclaggio).

- **La diligenza del professionista:** La legge richiede al commerciante una "diligenza qualificata". Non può limitarsi a fidarsi del cliente. Deve dimostrare di aver messo in atto tutte le verifiche possibili. L'uso di certificati di autenticazione terzi (es. Entrupy) è una forma di tutela legale essenziale per dimostrare la buona fede.

7. Innovazione tecnologica: il digital product passport (DPP)

Il futuro del settore sarà plasmato dalla tecnologia e dalla regolamentazione europea sulla trasparenza. L'introduzione del **Passaporto Digitale del Prodotto (DPP)**, prevista dal Regolamento (UE) 2024/1781 (già in vigore ma con applicazione scaglionata) sull'Ecodesign for Sustainable Products Regulation dell'UE, rivoluzionerà il modo in cui i prodotti vengono tracciati. Questo obbligo è già in vigore per specifici settori (es. batterie, con il Regolamento UE 2023/1542).

7.1 Cos'è il DPP e il suo impatto

Il DPP è un registro digitale, accessibile tramite QR code o tag NFC sul prodotto, che contiene informazioni su materiali, origine, riparazioni e proprietà.

- **Per l'acquirente:** Offre certezza assoluta sull'autenticità e sulla storia del prodotto (il 79% dei consumatori desidera il DPP per le borse).
- **Per il rivenditore:** Abilita il "**One-Click Resale**". Immaginate un futuro in cui un cliente entra in negozio, voi scansionate la sua borsa con lo smartphone e il sistema vi dice immediatamente che è autentica, vi mostra le foto ufficiali del brand e vi suggerisce il prezzo di riacquisto. Questo riduce drasticamente i tempi di lavorazione e il rischio di contraffazione.





7.2 Opportunità per i retailer

I negozianti che inizieranno a familiarizzare ora con queste tecnologie avranno un importante vantaggio competitivo. L'adozione di sistemi che integrano dati di tracciabilità o la partecipazione a programmi pilota di brand che usano il DPP posizionerà il negozio come un player affidabile e all'avanguardia, distanziandosi dal più tradizionale mercato dell'usato analogico.

8. Roadmap per l'implementazione: dalla strategia all'azione

Per concludere, ecco una sintesi operativa dei passi necessari per avviare o espandere l'attività nel resale in Italia.

Fase 1: pianificazione e compliance (mesi 1-3)

- **Analisi di mercato locale:** Capire se c'è domanda per lusso o vintage curato nella propria zona.
- **Scelta del modello:** Iniziare con il *Contovendita* per minimizzare il rischio, o stanziare budget per il Buy-Out se si punta all'alto margine.
- **Setup burocratico:** Presentare SCIA, vidimare il Registro di Pubblica Sicurezza, configurare il software di cassa per il Regime del Margine.
- **Formazione:** Seguire corsi di autenticazione o stipulare contratti con servizi di autenticazione remota.

Fase 2: sourcing e branding (mesi 3-6)

- **Campagna di acquisizione:** Lanciare campagne social localizzate per invitare le persone a vendere ("Fai il detox del tuo armadio").
- **Cura dell'assortimento:** Selezionare rigorosamente i primi arrivi. La qualità iniziale definisce la reputazione del negozio. Rifiutare merce non in linea con lo standard, anche a costo di avere il negozio mezzo vuoto all'inizio.
- **Digitalizzazione:** Fotografare tutto e caricare su un e-commerce proprietario o marketplace.

Fase 3: consolidamento e crescita (mesi 6+)

- **Analisi dei dati:** Monitorare il Sell-through (velocità di vendita) per categoria. Smettere di accettare brand che non ruotano.
- **Loyalty program:** Attivare il Trade-in (permuta) per incentivare il ritorno dei clienti.
- **Integrazione tecnologica:** Valutare l'adozione di strumenti avanzati per la gestione del DPP e l'automazione del pricing.



Il mercato del second hand in Italia è in una fase di transizione: da economia informale a industria strutturata. Per l'imprenditore che saprà navigare le complessità normative e offrire un'esperienza d'acquisto elevata, le opportunità di profitto e di costruzione di un brand durevole sono significative. **La chiave del successo non è vendere "vecchi vestiti", ma vendere storie, accesso e sostenibilità.**

Fonti per le immagini:

shutterstock.com

Survey Boston Consulting Group per Vestiaire Collective, Ottobre 2025

SCOPRI DI PIÙ



Questo articolo fa riferimento al Focus **Il Negozio in trasformazione**, realizzato da Confcommercio, Gennaio 2024.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.