

Dipartimento di Scienze Politiche

Cattedra di Marketing

**La gestione del brand nel settore dei beni di lusso
Tra genialità e Made in Italy: il caso Tod's.**

Relatore

Prof. Paolo Emilio Mazzoletti

Candidata

Claudia Camaioni

Matr. 066102

Anno accademico

2012/2013

Indice

INTRODUZIONE	4
1 LA GESTIONE DELLA MARCA	6
1.1 Cos'è la marca	6
1.1.1 Le funzioni della marca	8
1.1.2 Le strategie di marca	11
1.2 I concetti chiave del brand management	13
1.2.1 Brand identity, brand image e brand equity	14
1.2.2 Brand positioning: il processo STP	16
2 LA GESTIONE STRATEGICA DEL BRAND NEL SETTORE DEL LUSO	23
2.1 Caratteristiche del Luxury Brand Management	23
2.1.1 Lineamenti teorici del concetto di lusso	24
2.1.2 Analisi e andamento del mercato dei beni di lusso	27
2.1.3 La gestione strategica del brand nel settore del lusso	31
2.2 L'esempio del Made in Italy	34
2.2.1 La qualità come punto di forza	36
2.2.2 Strategie di marketing per la valorizzazione del Made in Italy	38
3 L'ECCELLENZA ITALIANA NEL SETTORE DEL LUSO: IL CASO TOD'S	41
3.1 Il gruppo TOD'S S.p.a.	41
3.1.1 Storia ed evoluzione dell'attività	42

3.1.2	I marchi del gruppo e la copertura del mercato di riferimento	43
3.1.3	La filosofia di prodotto: un nuovo concetto di lusso	44
3.2	Strategie di marketing del gruppo TOD'S	46
3.2.1	Il marketing relazionale e la comunicazione	47
3.2.2	La promozione del <i>made in Italy</i> nel mondo: il Colosseo veste Tod's	50
3.3	Considerazioni sul successo del brand TOD'S	51
	CONCLUSIONI: Il lusso è un bisogno? Un riferimento a Maslow.	54
	Bibliografia	58
	Sitografia	60

Introduzione

Il presente lavoro di tesi ha l'obiettivo di analizzare la gestione del *brand* e la strategica importanza da essa assunta all'interno del complesso mondo del marketing. L'attenzione sarà rivolta al settore dei beni di lusso, con particolare riferimento al *made in Italy*. A questo proposito, sarà analizzata una realtà tutta italiana del lusso, che attraverso geniali strategie di marketing è riuscita a raggiungere il successo mondiale: la Tod's S.p.a. La scelta di tale argomento è stata dettata in parte dal profondo interesse personale per il *brand management* e in parte dalla volontà di approfondire un concetto complesso quale è quello di lusso, affiancato troppo spesso a idee come la mera ostentazione e il superfluo.

Nel primo capitolo del presente elaborato saranno proposte alcune tra le più autorevoli definizioni del concetto di marca, al fine di comprenderne l'importanza strategica e i valori intangibili che essa rappresenta. Saranno poi presentate le più importanti strategie di gestione e creazione del *brand*, allo scopo di valutare quanto esso si riveli fondamentale per la reputazione dei prodotti e dell'azienda stessa. A tal proposito, nella seconda parte del primo capitolo saranno presentati i valori che la marca ha il compito di veicolare, e che rappresentano gli assi portanti di un'azienda moderna: la *brand identity*, la *brand equity* e la conseguente *brand image*. La piena coincidenza tra i concetti di identità ed immagine di marca, che si rivelerà essere l'obiettivo primario di un'azienda che mira al successo, potrà essere ottenuta soltanto attraverso una politica di posizionamento sul mercato attentamente ponderata: è a questo processo, definito processo STP, che è dedicata la parte conclusiva del primo capitolo.

Nel secondo capitolo l'analisi risulterà più specifica, dichiaratamente incentrata sulla gestione della marca all'interno di un settore *sui generis*: il mercato dei beni di lusso. Dopo un breve *excursus* sulle varie definizioni del termine "lusso" fornite dalla letteratura in materia, l'analisi si incentrerà sull'andamento di tale mercato, sui suoi tratti peculiari e sulle differenze tra questo e il mercato dei prodotti di largo consumo. Una differenza che permetterà di comprendere il perché di una gestione

del *brand* tanto diversa da quella tradizionale, che punta su elementi costitutivi del prodotto totalmente differenti e che mira a risvegliare o a creare nella mente del cliente bisogni raffinati che spesso eccedono i consumi socialmente accettati come necessari. L'esempio del *made in Italy* si rivelerà dunque un ottimo supporto all'analisi, fornendo le motivazioni per le quali – in realtà – l'esistenza, la vendita e la promozione di tali prodotti hanno una ragion d'essere di certo non trascurabile, che tra l'altro giustifica l'alto *markup* ad essi spesso associato. Nei paragrafi conclusivi del secondo capitolo verranno analizzati invece i principali punti di forza del *made in Italy*, che ne fanno uno dei marchi più forti e competitivi al mondo, nonché le strategie di marketing più adatte a valorizzarli

Nel terzo ed ultimo capitolo la teoria lascerà spazio alla pratica, dimostrando come un innovativo utilizzo degli strumenti di marketing, in particolare la gestione della marca e dei valori intangibili da essa rappresentati, si riveli essenziale per conquistare consistenti fette di mercato. Ad oggi, la Tod's S.p.a. ne è l'esempio maggiore in Italia. Sarà dunque presentata la storia dell'azienda, in modo da comprendere le fasi evolutive che hanno portato la piccola calzaturiera marchigiana di Filippo Della Valle a divenire una delle più importanti *holding* a livello mondiale nel settore del lusso, e successivamente ci si soffermerà sui marchi da essa detenuti e sulla filosofia di prodotto dell'azienda. Un'analisi di quest'ultima si rivelerà fondamentale per comprendere la grande innovazione apportata dalla famiglia Della Valle all'interno del settore dei *luxury goods*: la nascita di un nuovo concetto di lusso, che non si identifica più soltanto con caratteristiche quali l'esclusività e la rarità, per citarne due, ma diviene un vero e proprio *modus vivendi*. La grande capacità in termini di puro marketing del Presidente Diego Della Valle, ha fatto sì che quest'innovazione fosse supportata da strategie mirate a diffondere un'immagine dell'azienda attenta ai valori del *made in Italy*: il finanziamento per il restauro del Colosseo è una di queste. Non stupisce dunque l'enorme successo dell'azienda, soprattutto all'estero dove l'*italian style* è più apprezzato che in Italia. Nel terzo paragrafo del capitolo si considereranno dunque i fattori di tale successo, che si scopriranno essere riconducibili ad uno solo: l'importanza del capitale umano e la cura ad esso dedicata da parte del gruppo Tod's.

Capitolo I

LA GESTIONE DELLA MARCA

1.1 Cos'è la marca

La marca, o *brand*, «è un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno, o una combinazione di tali elementi, con cui si identificano prodotti o servizi di uno o più venditori al fine di differenziarli da altri offerti dalla concorrenza»¹.

Questa definizione classica di marca calca quella fornita dall'Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale (OMPI)² e si riferisce essenzialmente a ciò che la marca rappresenta a livello giuridico, sottolineandone correttamente l'importanza degli aspetti distintivi.

Ma vi sono altri aspetti fondamentali del concetto di marca che negli ultimi decenni hanno assunto una rilevanza particolare. Infatti, a partire dagli anni novanta, i mercati hanno raggiunto una complessità tale da rendere necessaria una definizione del concetto di marca non più basata semplicemente sugli aspetti distintivi (logo, nome, marchio), ma anche su quelli simbolici.

È per questa ragione che sono state proposte numerose definizioni di *brand*, tutte facenti riferimento alle idee di identità e percezione della marca da parte dei consumatori.

¹ Kotler P., Scott W. G., *Marketing management*, Isedi, Torino, 2002.

² «La marca è un segno che serve a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli di altre imprese» (<http://www.wipo.int/trademarks/fr/>)

Secondo l'economista ed esperto di marketing David Aaker³

«Il brand è un set di attività (o passività) collegate ad un segno distintivo (marchio, nome, logo) che si aggiungono (o sottraggono) al valore generato da un prodotto o servizio.»

Appare evidente, secondo questa definizione, che la marca non svolge soltanto una funzione di identificazione, ma anche una funzione di creazione di valore, di veicolazione dell'identità dell'azienda. Un obiettivo ambizioso, che può portare a esiti positivi, ma anche negativi. È interessante la considerazione da parte di Aaker dell'eventuale “passività” che una gestione non ottimale della marca può generare, poiché sottintende l'importanza del feedback dei consumatori, che si esplicita attraverso i loro comportamenti d'acquisto e la loro fidelizzazione al prodotto. Per utilizzare le parole di Colin Bates⁴, *«il brand è un insieme di percezioni nella mente dei consumatori»*.

Altra definizione interessante ed utile per comprendere la nuova percezione della marca è quella fornita da Walter Landor, fondatore della Landor Associates⁵ e leggenda del brand design:

«Il brand è una promessa. Attraverso l'identificazione ed autenticando un prodotto o servizio, il brand dichiara al mercato un impegno di soddisfazione e qualità.»

Accostando l'idea di *brand* a quella di *promessa*, appare chiaro il perché ad oggi le attività di *branding*⁶ assumano una rilevanza strategica all'interno di una qualsiasi azienda: è la marca che dichiara ciò che il prodotto garantisce o dovrebbe garantire. Una definizione che rimanda quindi all'idea di un insieme di assets intangibili che la marca rappresenta e che costituisce una vera e propria parte cospicua del patrimonio aziendale.

³ Economista statunitense ed esperto di marketing, in particolare nel campo delle strategie di marca. È docente di strategia di marketing presso la Haas School of Business dell'università della California di Berkeley.

⁴ Esperto di marketing, capo del reparto marketing di importanti aziende quali la AT&T Unisource e la Customer Champions.

⁵ Azienda di San Francisco specializzata nella consultazione e nell'ideazione di brand. (www.landor.com)

⁶ Processo mediante il quale si crea e si diffonde la notorietà del marchio, ovvero l'insieme delle strategie volte a creare un'identità e un'immagine aziendale distintiva rispetto alla concorrenza.

Grazie a tali definizioni è possibile comprendere la differenza sostanziale tra il concetto di marca e quello di marchio.

Nel decreto legislativo n. 30 del 10/02/2005 (artt. 7 e seguenti) si statuisce che il marchio d'impresa è costituito «*da tutti i segni suscettibili di essere rappresentati graficamente, in particolare le parole, compresi i nomi di persone, i disegni, le lettere, le cifre, i suoni, la forma del prodotto o della confezione di esso, le combinazioni o le tonalità cromatiche, purché siano atti a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli di altre imprese.*»⁷

È dunque il concetto giuridico di marchio che identifica gli assets tangibili del prodotto. La marca, percepita dal potenziale cliente come un paniere di attributi, svolge altre e importanti funzioni, tanto per il consumatore quanto per l'azienda, che saranno presentate nel paragrafo successivo.

1.1.1 Le funzioni della marca

Come accennato in precedenza, la marca svolge una serie di funzioni di fondamentale importanza tanto per il consumatore quanto per l'azienda. Secondo Lambin⁸ è possibile individuare almeno cinque funzioni di utilità diretta per il consumatore e tre funzioni di rilevanza strategica per l'azienda⁹. Analizziamole nello specifico.

Le funzioni che la marca svolge per i consumatori sono:

- *Funzione di orientamento.* La marca svolge un ruolo di individuazione all'interno del mercato poiché segnala agli acquirenti la presenza di un insieme di assets tangibili e intangibili costitutivi di un prodotto; in questo modo i consumatori sono in grado di operare una distinzione tra le varie

⁷ Da «*Esistenza, ambito ed esercizio dei diritti di proprietà industriale*», decreto legislativo 10.02.2005 n° 30.

⁸ Jean-Jacques Lambin, specialista di marketing strategico e professore ordinario di Market-driven Management presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e professore emerito presso l'Université Catholique di Louvain in Belgio.

⁹ Lambin J. J., *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano 2012, p. 212.

offerte del mercato e possono optare per i prodotti che meglio si adattano alle loro esigenze.

- *Funzione di praticità.* La marca è uno strumento utile per memorizzare le caratteristiche di un determinato prodotto. Una volta stabilita la compatibilità tra le esigenze del consumatore e gli attributi del prodotto, il nome o il logo ne permettono una rapida individuazione all'interno del mercato; di conseguenza si riducono i tempi del processo d'acquisto, che col tempo diventa ripetitivo e abitudinario.
- *Funzione di garanzia.* Come accennato in precedenza, il brand è una promessa. Una tale definizione sottintende l'idea che il *brand* si impegna a garantire al consumatore un determinato livello di qualità e a prostrarlo nel tempo. Il consumatore infatti matura delle aspettative nei confronti di un prodotto, delle quali si fa carico per l'appunto la marca. Deludere queste aspettative comporta nella maggior parte dei casi una perdita di fiducia del consumatore nei confronti del prodotto, nonché una perdita di notorietà all'interno del mercato.
- *Funzione di personalizzazione.* Dal momento che la marca differenzia i prodotti tra loro, la scelta di una determinata marca rispetto ad un'altra segnala una differenza di gusti e di personalità tra i consumatori. La marca svolge in questo senso una funzione comunicativa molto importante a livello sociale, perché permette all'acquirente di mostrare la propria originalità, i propri gusti, il proprio sistema di valori.
- *Funzione ludica.* Nelle società consumistiche e opulente, i bisogni di base sono tutti ampiamente soddisfatti. Ad emergere sono quindi i bisogni di novità e sorpresa: i consumatori hanno bisogno di sperimentare nuove sensazioni ed emozioni, che nel loro immaginario si traducono in esperienze di vita diverse.

A queste cinque funzioni se ne aggiungono altre tre di utilità per le aziende:

- *Funzione di protezione.* Oltre a differenziare i prodotti nella mente dei consumatori, la marca protegge a tutti gli effetti l'azienda da eventuali imitatori e contraffattori. Per far sì che un'azienda si assicuri la proprietà industriale di un prodotto, essa deve necessariamente depositarne il marchio,

attraverso la procedura di registrazione¹⁰. In questo modo l'azienda è tutelata da eventuali imitazioni o contraffazioni illecite ed ha l'opportunità di opporvisi per vie legali nel caso in cui si verificano.

- *Funzione di posizionamento.* La marca consente all'azienda di differenziarsi dalla concorrenza, attraverso la diffusione della conoscenza delle caratteristiche dei prodotti offerti. Una funzione estremamente utile nei mercati in cui è ammessa la pubblicità comparativa, nei limiti in cui essa non sia ingannevole. Posizionarsi all'interno del mercato significa dunque permettere il proprio riconoscimento immediato, scegliere un target di riferimento, conquistarsene la fiducia, che se ben ripagata non viene messa in dubbio da pubblicità comparative di qualsivoglia genere.
- *Funzione di capitalizzazione.* La marca rappresenta per l'azienda un vero e proprio investimento in termini di immagine, ma anche di tempo e denaro. Far conoscere il proprio *brand* è un'attività dispendiosa, che necessita di massicce campagne pubblicitarie e che - nel migliore dei casi - genera un capitale di soddisfazione¹¹ che costituisce a tutti gli effetti una parte cospicua del patrimonio aziendale. Infatti, nel caso della vendita di un'azienda, ciò che l'acquirente va ad acquistare non è tanto la struttura fisica dell'azienda, quanto più il suo capitale in termini di immagine e soddisfazione dei clienti, rappresentato appunto dalla marca.

Da un'analisi delle funzioni del *brand* emerge chiaramente l'importanza della sua percezione da parte dei consumatori. Creare una marca forte dal punto di vista del riconoscimento e della soddisfazione, consente all'azienda di ampliare il proprio portafoglio prodotti sfruttando la notorietà di una marca già affermata sul mercato. Si sono sviluppate dunque nel corso del tempo diverse strategie di organizzazione delle varie marche all'interno di una stessa azienda. Vediamole più da vicino.

¹⁰ Ex Dlgs 10/02/2005 n.30 – Codice della proprietà industriale

¹¹ Lambin J. J., *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano 2012, p.214

1.1.2 Le strategie di marca

Una classificazione completa delle diverse strategie di marca che possono essere utilizzate dalle aziende attive sul mercato permette di comprendere in che modo il portafoglio prodotti (dall'inglese, *brand portfolio*) viene strutturato e organizzato. Esso costituisce il complesso di marche create e/o gestite dall'azienda e il suo progressivo ampliamento risponde all'obiettivo strategico di migliorare la copertura del mercato e l'allocazione delle risorse interne di un'azienda.

Organizzare strategicamente il *brand portfolio* permette altresì all'azienda di evitare di incorrere nella cosiddetta "cannibalizzazione". Nel settore del marketing si utilizza tale termine per indicare quel processo secondo il quale marche di una stessa azienda finiscono per coprire fasce di mercato simili (se non le stesse), sovrapponendosi, togliendosi quote di mercato o potenziali clienti a vicenda, sbiadendo la loro identità a favore di una commistione di attributi, dell'una e dell'altra, che ha come unico esito quello di svantaggiarle entrambe.

L'organizzazione strategica del *brand portfolio* si identifica con la cosiddetta *brand architecture*, efficacemente definita da Aaker come «lo strumento attraverso il quale la squadra composta da più marche può funzionare come se si trattasse di una sola entità in modo da creare sinergie, chiarezza ed efficacia ottimale.»¹²

L'architettura della marca definisce i ruoli dei singoli *brand* e stabilisce i rapporti di gerarchia tra di essi, col fine ultimo di creare complementarietà. Possiamo distinguere vari livelli di marca:

- *Corporate brand*, la cosiddetta "marca-ombrello"
- *Family brand*, il marchio di gamma
- *Brand di linea di prodotto*
- *Brand di prodotto*
- *Modificatore*, cioè una variante del prodotto

Il primo passo per costruire un'architettura di marca efficace è comprendere quale relazione esista tra il *corporate brand* e i singoli *brand*. Dall'analisi di questa

¹² Aaker D. A., *Brand Leadership*, Franco Angeli Editore, Milano, 2010, p. 46.

relazione, possono emergere due situazioni differenti: da una parte il *corporate brand* può mantenere la propria autonomia dai *brand* sottostanti (*strong individual brand*), dall'altra può divenire un tutt'uno con i singoli *brand* declinando il proprio marchio nelle varie accezioni dei prodotti (*strong master brand*).

In ogni settore merceologico, l'azienda sceglie se optare per l'una o per l'altra possibilità. Si delineano così quattro situazioni:

- *Branded house*. Il *corporate brand* e il singolo *brand* coincidono e formano un solo prodotto o diverse varianti dello stesso. Il marchio *corporate* è l'unico ad apparire sui prodotti, anche se appartenenti a settori merceologici totalmente differenti. Ad esempio: Virgin, Bmw.
- *Sub brand*. Seppur di fronte ad una coincidenza dei due livelli, il *corporate brand* è ancora più forte del singolo *brand* e il suo marchio è sempre affiancato al *brand* di prodotto. Ad esempio: Gillette.
- *Endorsed brand*. Il *corporate brand* e il singolo *brand* non coincidono. Il primo, in maniera del tutto indipendente, sostiene il secondo e se ne rende garante, ma sempre in maniera indiretta. Ad esempio: Barilla e Mulino Bianco, o ancora Ferrero e Nutella.
- *House of brands*. Il *corporate brand* e il singolo *brand* non coincidono e i singoli *brand* sono posizionati sul mercato in modo autonomo, identificando un singolo prodotto o una singola linea. Ad esempio: Procter & Gamble con Dash, Pampers, Coccolino.

Dopo aver definito cos'è una marca, quali sono le sue funzioni e in che modo risulti essere un fattore strategico per l'azienda, è giunto il momento di guardare alla multidimensionalità della marca. Essa infatti, oltre ad espletare funzioni dirette, racchiude in sé – se ben gestite – grandi risorse immateriali per l'impresa, che si fondano principalmente sulla conoscenza della marca da parte di un determinato mercato di riferimento.

1.2 I concetti chiave del brand management

Il patrimonio di un'azienda non è costituito semplicemente dalle risorse tangibili da essa possedute (gli immobili, i macchinari, ecc.), ma anche e soprattutto da un insieme di *invisible assets*, risorse immateriali o intangibili e perciò definite *invisibili*. Tra queste possiamo includere il valore della marca, la fedeltà dei clienti, il rapporto col mercato e altro ancora, ma ai fini dell'analisi dei concetti chiave nella gestione del *brand* c'è bisogno di soffermarsi soprattutto su:

- *Brand identity*
- *Brand image*
- *Brand equity*
- *Brand positioning*

Questi concetti rivestono un'importanza fondamentale nel momento in cui il prodotto non assume più soltanto una funzione di consumo primaria, ma diviene anche una risposta ai bisogni non primari del consumatore, i quali costituiscono una realtà multidimensionale e concorrono a realizzare la soddisfazione del bisogno primario. L'azienda deve quindi badare alla loro soddisfazione nel momento in cui intende implementare e sviluppare progetti di marketing mirati ad accrescere l'immagine di un dato prodotto. Il risultato auspicato è conquistare il consumatore e permettergli di indirizzarsi automaticamente su di un prodotto nel momento in cui sorge un determinato bisogno, senza la necessità di effettuare ricerche o confronti tra il prodotto di un'azienda e quello delle altre. Obiettivo conseguente è la fidelizzazione del cliente ai prodotti e al marchio dell'azienda, che può essere raggiunto soltanto operando una evidente differenziazione dalla concorrenza. La costruzione di un *brand* forte è di fondamentale importanza per ottenere questo risultato differenziante e ciò che la rende possibile è soprattutto la solidità dei concetti di cui sopra.

Dunque, in quest'ottica, emerge con evidenza il valore strategico del *branding*, inteso «oltre che come disciplina preposta alla creazione e costruzione del *brand*, anche

come approccio di business al mercato, basato su una strategia orientata a vendere una marca, e non solo il prodotto.»¹³

1.2.1 Brand identity, brand image e brand equity

Con il termine *brand identity* si intende l'insieme dei codici visuali, testuali e verbali che, coerentemente con gli obiettivi strategici, hanno il compito di rendere riconoscibile l'emittente e di costruire una memorizzazione differenziante.

In un mercato come quello attuale, concepito globalmente e quindi dove tutti i prodotti sono facilmente clonabili e riproducibili, la scelta dei consumatori è orientata da ciò che i prodotti rappresentano, cioè dai valori e dai significati di cui sono portatori. È dunque facilmente comprensibile l'importanza della *brand identity* nel determinare il successo o il fallimento di un'azienda e del suo marchio, nel momento in cui il primo prodotto che essa deve vendere è proprio la sua marca col suo bagaglio identitario.

Spesso la *brand identity* viene ridotta all'identità visiva della marca, quindi al logo, ai caratteri, al sistema iconografico, ma essa non è riassumibile solo in questi output di carattere estetico. Ciò che più conta per il progetto di costruzione di una solida *brand identity* è piuttosto la componente culturale, valoriale e strategica, un'entità intangibile ma estremamente determinante per l'azienda che intende affermarsi sul mercato in maniera duratura.

Non sempre però l'immagine che l'azienda vuole trasmettere di sé combacia con quella percepita dalla platea dei consumatori. Quando si parla di *brand image* si fa riferimento proprio alle percezioni della domanda in riferimento alla marca, all'insieme delle rappresentazioni mentali, cognitive e affettive che il consumatore si fa di essa o dell'azienda stessa.

La *brand image* si configura come una variabile non controllabile, in quanto strettamente dipendente dai feedback inviati dagli acquirenti all'impresa.

¹³ Grizzanti G., *Brand idetikit*, Fausto Lupetti Editore, 2011.

Quest'ultima può, e deve, lavorare essenzialmente sulla *brand identity*, con lo scopo di eliminare qualsiasi elemento di distonia tra le due.

L'importanza della brand image ha cominciato a svilupparsi nel momento in cui si è capito che immagine e marca, connesse tra loro, influiscono in maniera determinante sull'atto di acquisto. Il consumatore infatti non acquista solo il prodotto, ma anche l'immagine associata ad esso. Per questo le aziende devono obbligatoriamente fare in modo che la propria brand image sia positiva e soprattutto unica. È inoltre necessario a questo proposito che la marca tenga fede alla propria identità nel tempo, restando riconoscibile pur evolvendo con il passare degli anni. Infatti, la marca deve sapersi adattare al contesto in cui opera nel momento in cui non è più il prodotto ad essere al centro delle strategie di marketing, bensì il consumatore con i suoi bisogni, le sue scale valoriali, i suoi meccanismi di scelta. La rilevazione di forti incongruenze tra la *brand image* percepita dai consumatori e la *brand identity* emessa dall'azienda starebbe a indicare la presenza di problemi ed errori strutturali, da correggere con un'adeguata operazione di rimodulazione della *brand identity*, che dovrebbe coinvolgere tutto il management aziendale e non solo il reparto del marketing.

La *brand equity* è l'altro tassello fondamentale da prendere in considerazione per comprendere le dinamiche del *branding*. Essa rappresenta l'insieme dei valori distintivi e differenzianti con cui una marca presidia il territorio mentale del consumatore, grazie ai quali si pone sul mercato e vi compete.

Come spiega efficacemente Grizzanti, «*la brand equity è tutto ciò che si dovrebbe raccontare al pubblico se al momento di promuovere un prodotto non ci fosse consentito di dire nulla relativamente al prodotto stesso.*»

Al giorno d'oggi assume particolare importanza per la solidità della *brand equity* la sua vicinanza alla sfera etica. Le aziende, in un contesto ultra moderno come quello in cui viviamo, si trovano ad aver perso il controllo dei sistemi di comunicazione, e sono costantemente sotto osservazione e controllo da parte dei consumatori e della concorrenza. È per questa ragione che un numero sempre più elevato di aziende al giorno d'oggi cerca di far propri valori etici, come la sostenibilità ambientale o la responsabilità sociale, e di inserirli nella *brand identity* della marca. L'obiettivo è

quello di far divenire l'approccio etico vada ad inserirsi all'interno del valore patrimoniale aziendale, cioè della sua *brand equity*, e che diventi una parte integrante e strutturale dell'identità della marca, e non una mera azione estemporanea, come per esempio la casuale partecipazione a qualche iniziativa di beneficenza, che rischierebbe di essere interpretata dai consumatori come non credibile, perché non coerente con l'identità fondante della marca.¹⁴

1.2.2 Brand positioning: dalla segmentazione al posizionamento



A seguito della definizione chiara dell'identità di marca, il management può procedere al suo posizionamento sul mercato. Con il termine *brand positioning* si intende l'atto di definire l'offerta e l'immagine dell'azienda con lo scopo di occupare un posto inconfondibile nella mente dei consumatori all'interno del mercato target.¹⁵ Il posizionamento di una marca implica tutta una serie di scelte strategiche relative al *branding* da parte dell'impresa, che decide di comunicare al mercato di riferimento la sua identità e di fissarla nella mente dei consumatori.

Si parla di mercato di riferimento poiché il *brand positioning* è soltanto l'ultimo step di un processo attraverso il quale l'azienda crea un'offerta di valore e individua il segmento target al quale proporla: la fissazione nella mente dei consumatori di questa proposta di valore e delle sue caratteristiche è dunque il passo finale.

¹⁴ Da un'intervista di Mario Garaffa a Gaetano Grizzanti, NC – Il giornale della Nuova Comunicazione, numero di Dicembre/Gennaio 2012.

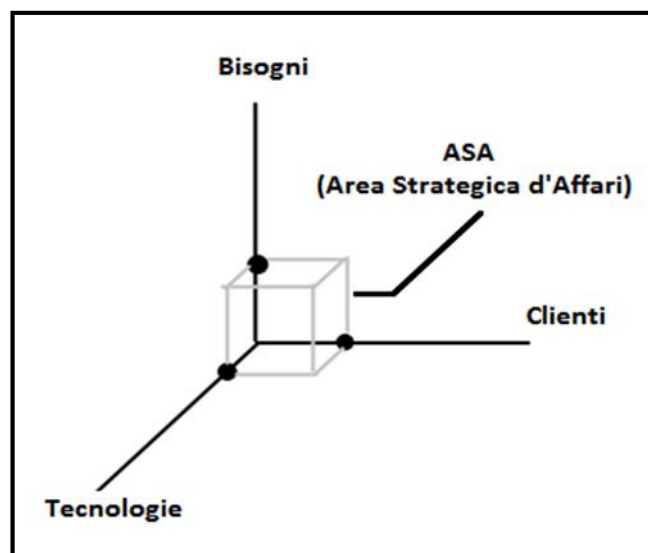
¹⁵ Kotler P., Armstrong G., *Principi di marketing*, Pearson, Torino, 2009.

Questo processo viene identificato con il nome di STP Process, termine che indica le tre azioni principali svolte: *segmentation*, *targeting* e *positioning*.

Il primo passo consiste nello svolgere l'analisi di segmentazione (*segmentation*), attraverso la quale l'azienda suddivide il mercato in segmenti allo scopo di identificare i potenziali clienti e i loro bisogni e di descrivere il profilo di ciascun segmento individuato.

L'analisi di segmentazione è suddivisa in due momenti: una macro-segmentazione e una micro-segmentazione, al fine di creare una proposta di valore il più differenziata possibile.

La macro-segmentazione permette di individuare i prodotti-mercati di riferimento, non tanto dal punto di vista del produttore, quanto più dal punto di vista del cliente. Secondo Abell¹⁶ il mercato di riferimento può essere definito sulla base di tre fattori: i clienti che occorre soddisfare, le tecnologie utilizzate per soddisfare tali bisogni e i bisogni da soddisfare. A tal proposito, Abell ha proposto un grafico a tre dimensioni, il cosiddetto Modello ASA, riportato in Figura 1 (*Fig. 1*).



(Fig.1)

Adattamento da Abell (1980)

¹⁶ Fondatore, presidente e professore emerito della "ESMT European School of Management and Technology" di Berlino. Ha pubblicato numerosi articoli e cinque libri, dei quali il più recente è *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present; Preempting the Future* pubblicato dalla casa editrice newyorkese FreePress.

Attraverso questo grafico è possibile individuare l'Area Strategica d'Affari, ovvero i limiti del mercato di riferimento entro il quale l'azienda andrà ad operare, identificata dal solido rappresentato in figura (*Fig.1*). Il volume di tale solido è pari alle dimensioni del business del cosiddetto *prodotto-mercato*, la nozione senza dubbio più conforme al concetto di orientamento al mercato, corrispondente alla nozione di *Strategic Business Units (SBU)*¹⁷.

Una volta effettuata la macro-segmentazione è possibile operare la micro-segmentazione. Il suo obiettivo è l'analisi più dettagliata delle richieste dei clienti all'interno degli stessi prodotti-mercati identificati attraverso la macro-segmentazione. Infatti all'interno di uno stesso prodotto-mercato, i clienti richiedono tutti lo stesso tipo di servizio base. Ma dal momento che il prodotto è inteso come paniere di attributi, la micro-segmentazione opera nel senso di creare dei sottoinsiemi di clienti interessati allo stesso *range* di attributi. Semplificando: mentre la macro-segmentazione può essere vista come un'operazione di disaggregazione del mercato, la micro-segmentazione viene intesa come un processo di aggregazione dei clienti.

Gli esperti di marketing suddividono l'analisi di micro-segmentazione in quattro sottotipi¹⁸:

- *La segmentazione sociodemografica o descrittiva*. Si tratta di un metodo di segmentazione basato sul presupposto che clienti con profili sociodemografici differenti presentano bisogni differenti. Spesso le variabili utilizzate sono l'età, la classe sociale, il livello di istruzione, il sesso, il reddito, ma anche la provenienza geografica o la dimensione del nucleo familiare.
- *La segmentazione in base ai vantaggi perseguiti*. Si tratta di una differenziazione basata sulle diversità delle scale di valori dei clienti. L'idea di base è che individui con profili sociodemografici simili o del tutto identici, possono presentare scale valoriali molto diverse tra loro, che si traducono in preferenze differenti. L'importanza relativa assegnata agli attributi di un

¹⁷ Lambin J. J., *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 164.

¹⁸ *Ivi*, pp. 167-168.

prodotto può quindi differire da cliente a cliente all'interno dello stesso segmento di mercato.

- *La segmentazione comportamentale.* Questo tipo di segmentazione viene applicato a posteriori, in quanto si sofferma sui comportamenti d'acquisto dei clienti. I criteri di suddivisione più comuni sono l'utilizzo del prodotto, il volume d'acquisto e il grado di fedeltà del consumatore. I vari profili individuati sono di conseguenza gli utilizzatori, i non utilizzatori, gli utilizzatori regolari e quelli occasionali, e ancora si può distinguere tra grandi, medi e piccoli utilizzatori; infine, i clienti possono suddividersi in clienti a fedeltà incondizionata, clienti a fedeltà non esclusiva e clienti non fedeli.
- *La segmentazione socioculturale o per stili di vita.* Questo tipo di segmentazione, detta anche "psicografica", si concentra sulla suddivisione dei clienti di uno stesso segmento in base ai loro hobby, alle loro attitudini, alle loro opinioni, ai loro interessi. Lo scopo è quello di definire un profilo della clientela più umano e che faccia da supporto alla segmentazione sociodemografica, la quale risulta inevitabilmente poco esaustiva, soprattutto nelle economie opulente.

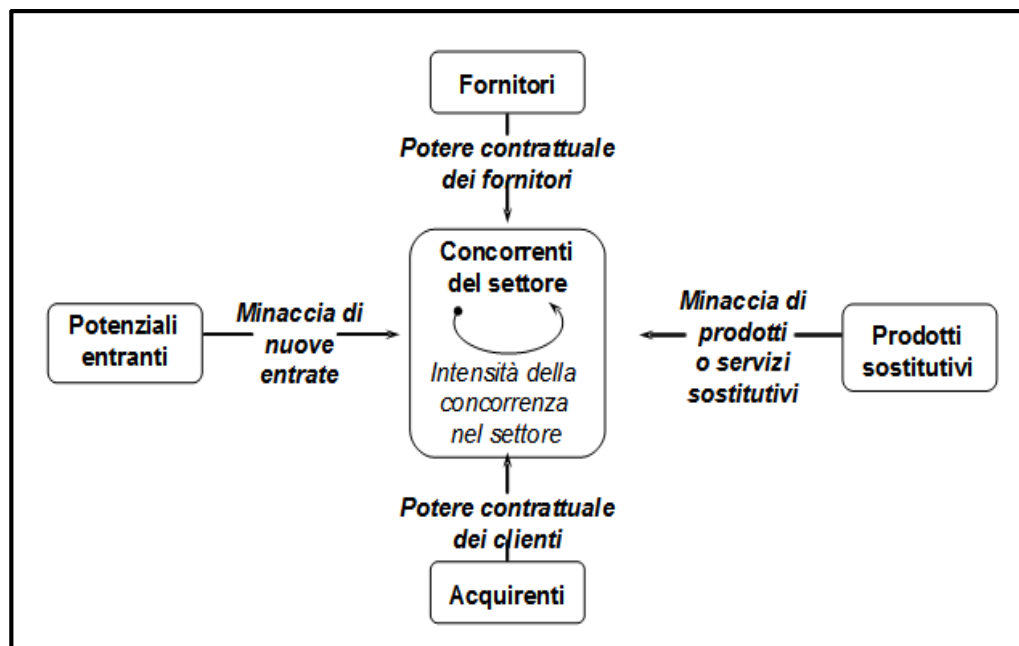
Dopo aver segmentato il mercato di riferimento, l'azienda deve decidere a quale o a quali segmenti dare priorità e procedere col posizionamento della sua offerta, cioè della sua marca, all'interno del segmento o dei segmenti selezionati. Questa operazione prende il nome di *targeting* e ha lo scopo di individuare i cosiddetti segmenti-obiettivo.

Individuare i segmenti-obiettivo significa valutarne la competitività e comprendere quale sia il loro livello effettivo di attività. Queste considerazioni vengono svolte sulla base di tre fattori: la dimensione e il tasso di crescita del segmento, la sua attrattività strutturale e gli obiettivi e le risorse dell'impresa stessa.¹⁹

Per quanto riguarda la dimensione e il tasso di crescita, risulta vantaggioso operare in un determinato segmento se questo presenta volumi di vendita abbastanza soddisfacenti e cresce a livelli ottimali, per evidenti ragioni di profittabilità del

¹⁹ Kotler P., Armstrong G., *Principi di marketing*, Pearson, Milano, 2009, p.229.

segmento stesso. Il concetto di crescita a livelli ottimali risulta però essere molto relativo. Infatti, non sempre segmenti che presentano un'ampiezza notevole e ritmi di crescita elevati risultano essere i più interessanti per qualunque tipo di impresa. Questo dipende essenzialmente dalle risorse e dagli obiettivi dell'impresa stessa. A non essere relativa è invece l'attrattività strutturale del segmento. Essa viene misurata attraverso diversi metodi, tra cui il "Modello delle cinque forze competitive" di Porter²⁰. (Fig.2)



(Fig.2)

Adattamento da Porter (1980)

Attraverso questo metodo è possibile valutare la propria posizione competitiva all'interno del segmento-obiettivo. L'analisi della competitività permette di identificare il tipo di vantaggio competitivo su cui un'impresa o una marca possono contare e di valutarne la sostenibilità, tenuto conto della situazione competitiva, dei rapporti di forza esistenti e delle posizioni occupate dai concorrenti.²¹

²⁰ Michael Eugene Porter, economista statunitense, professore alla Harvard Business School e direttore dell'Institute for Strategy and Competitiveness.

²¹ Lambin J. J., *Market-driven management, Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 213

Ma, secondo Porter, la possibilità dell'impresa di sfruttare un vantaggio competitivo sostenibile all'interno del suo segmento-obiettivo viene minacciata dalla concorrenza. È a questo proposito che l'economista statunitense introduce il concetto di *concorrenza allargata*, che si basa sull'idea che la concorrenza all'interno del mercato può essere tanto diretta, rappresentata dai concorrenti diretti, quanto indiretta, rappresentata da altre forze rivali, come i potenziali entranti, i prodotti sostitutivi, i clienti e i fornitori.

L'analisi di competitività svolta seguendo il modello di Porter permette quindi all'impresa di ricavare indicazioni strategiche utili a definire gli obiettivi prioritari per ognuno dei prodotti facenti parte del suo portafoglio di attività. L'azienda è dunque pronta a definire quali strategie di posizionamento adottare.

Il termine posizionamento (*positioning*) è divenuto di uso comune dopo che due pubblicitari, Al Ries e Jack Trout, lo utilizzarono in una serie di articoli comparsi nel 1972 su *Advertising Age*²² con il titolo "*The positioning era*". Quasi 10 anni dopo, nel loro libro *Positioning: the battle for your mind*²³, Ries e Trout affermarono che «*il posizionamento riguarda il modo in cui un prodotto trova collocazione nella mente del potenziale consumatore.*»

Ad oggi le imprese adottano strategie di posizionamento mirate per differenziare la loro offerta da quella della concorrenza e per comunicare nettamente gli elementi di differenziazione ai potenziali clienti. La percezione che il consumatore ha nella propria mente della marca è poi l'immagine di marca, di cui si è già parlato nel paragrafo 1.2.1.

Esistono diversi modi di posizionare una marca nei confronti dei concorrenti, principalmente tre:

- *Differenziazione del prodotto*
- *Differenziazione del prezzo*
- *Differenziazione dell'immagine*

²² Una delle più autorevoli riviste dedicate al mondo della pubblicità. (www.adage.com)

²³ Editore da McGraw-Hill, casa editrice newyorkese.

Per utilizzare le parole di Andrea Semprini²⁴, «*il posizionamento è il meccanismo per il quale una marca investe una porzione di contenuto, un'idea, un concetto, e appropriandosene, ne fa un territorio proprio, qualifica il proprio discorso.*» Dunque posizionare una marca vuol dire attribuirle caratteristiche uniche, facilmente riconoscibili, persistenti nel tempo e rilevanti per il consumatore, al fine di costruire all'interno della personalità di marca un segno forte e caratterizzante, che permetta alla marca di ottenere un vantaggio competitivo nel mercato obiettivo.

Un'impresa che svolge in maniera soddisfacente le tre fasi del processo STP, è sulla via giusta per costruire una marca di successo, poiché ha ben individuato il settore in cui la propria proposta di valore si differenzia chiaramente da quella della concorrenza.

Il processo di creazione di un *brand* forte, come ricorda Lambin²⁵, è infatti paragonabile ad un iceberg. Ci sono cioè delle parti visibili, come il nome, il logo e la pubblicità, che hanno bisogno di fondamenta forti (la parte nascosta dell'iceberg) per poter dar vita ad una marca che possa competere a livello internazionale. Queste sono rappresentate per l'appunto da un'adeguata selezione del segmento target, da decisioni creative concernenti il posizionamento e l'identità di marca, da un efficace settore ricerca e sviluppo.

²⁴ Uno dei maggiori specialisti italiani della marca. Dirige l'istituto di ricerca Arkema (www.arkema.com) ed è insegnante all'Università IULM di Milano.

²⁵ Lambin J. J., *Market-driven management, Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2012.

Capitolo II

LA GESTIONE STRATEGICA DEL BRAND NEL SETTORE DEL LUSO

2.1 Caratteristiche del Luxury Brand Management

I principi e le pratiche del brand management, se posti in connessione con il settore dei beni di lusso, si modificano radicalmente, così come si modificano il mercato, il suo potenziale commerciale, il sistema competitivo e le linee di sviluppo.

Da ormai diversi decenni il marketing ha subito un allargamento dei propri confini di applicazione e le tecniche adottate per i beni di largo consumo hanno trovato un ulteriore ambito di riferimento nel settore dei beni di lusso, all'intero del quale si è sentita però la necessità di operare opportuni adattamenti. Nell'ambito dei beni di lusso vengono infatti applicate delle strategie di gestione del brand del tutto particolari, date le caratteristiche intrinseche di questo genere di prodotti, e soprattutto nuove, poiché la stragrande maggioranza della dottrina di marketing si è sviluppata attorno ai beni di largo consumo e al loro sviluppo.

È chiaro dunque che le imprese operanti nel settore del lusso non possono attuare delle strategie di gestione del brand basandosi sul semplice trasferimento delle soluzioni utilizzate per i prodotti di largo consumo, ma devono operare opportuni aggiustamenti che tengano in debita considerazione le peculiarità e le variabili competitive specifiche di questi prodotti esclusivi.

In questo capitolo saranno analizzate le principali differenze esistenti tra il brand management tradizionale e quello dei beni di lusso, al fine di comprendere a pieno le loro caratteristiche e le strategie di marketing adottate per valorizzare prodotti dal taglio così esclusivo e particolare.

Inoltre, sarà presa in esame una realtà cardine nel settore dei beni di lusso, cioè l'universo del Made in Italy, analizzando il sistema di valori di cui i prodotti così denominati si fanno portatori e facendo una considerazione sul futuro di un marchio così importante per l'economia del nostro paese.

2.1.1 Lineamenti teorici del concetto di lusso

Il termine lusso è oggi comunemente utilizzato per raggruppare tutti quei prodotti che intendono soddisfare un bisogno raffinato e che quindi eccede i consumi socialmente accettati come necessari²⁶. Si tratta di un termine di origine latina, *luxus*, che significa letteralmente “eccesso”, “dissolutezza”, “mollezza” ma anche “fasto” e “magnificenza”.

La varietà di significati attribuiti alla parola *lusso* è un segnale delle diverse valenze, sia negative che positive, attribuitele nel tempo. Inizialmente considerato come sinonimo di sfarzo eccessivo, sregolato e superfluo, al termine è stata poi data una valenza positiva, associandolo a concetti come magnificenza e desiderabilità. Superando questa banale contrapposizione tra positività e negatività, la dottrina si è spesa in materia per definire il concetto di lusso in maniera più articolata.

Sul versante degli economisti il bene di lusso è considerato quel bene la cui domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto al reddito²⁷ e che manifesta un'elasticità della domanda rispetto al reddito maggiore ad uno. Un esempio eloquente: la famosa borsa 2.55 di Chanel, prodotto-bandiera della maison. Due volte l'anno, l'azienda applica un aumento del prezzo di circa 300 €, aumentando dunque il costo della borsa

²⁶ Borghero C., Roncaglia A., *Enciclopedia delle scienze sociali*, Treccani, Roma, 1996.

²⁷ «A good is defined as a luxury for a person if he spends a larger proportion of his income on it when his income rises» - H. R. Varian, *Intermediate Microeconomics*, Northon & Company, New York, 2009.

di 600 € a ritmo annuale. Eppure, la 2.55 di Chanel rimane una delle borse più acquistate a livello mondiale, uno *status symbol* per il quale i consumatori del lusso sono disposti a pagare qualsiasi cifra, nonostante i frequenti aumenti del prezzo.

Sul versante dei sociologi invece il bene di lusso è descritto attraverso una serie di attributi, definiti micro-descrittori, a loro volta raggruppati in macro-descrittori, come si evince dalla Tabella 1 (Tab. 1).

N.	Rank	Macro-descrittori del concetto di lusso	Micro-descrittori del concetto di lusso
1	1°	Status - Prestigio	Status; Accettazione in gruppo di appartenenza; Emulazione pecuniaria; Espressione di sé; Riconoscimento personale; Rituale; Ammirazione; Immagine prestigiosa; Nobilitazione; Reputazione; Ricchezza; Successo
2	2°	Piacere – Edonismo - Emozione	Piacere; Edonismo; Emozione; Coinvolgimento; Felicità; Regalo; Sensuale; Soddifazione
3	3°	Eccellenza qualitativa – Raffinatezza estetica	Eccellenza qualitativa; Estetico; Qualità estetica; Raffinatezza; Stile/design; Creativo; Buon gusto
4	4°	Ostentazione	Ostentativo; Comparazione invidiosa; Snob - Consumo Snob; Moda
5	5°	Esclusività	Esclusivo; Elitario; Unicità; Distinzione
6	5°	Rarità	Raro; Produzione limitata; Distribuzione selettiva; Bassa frequenza di acquisto
7	6°	Prezzo elevato	Prezzo elevato
8	7°	Heritage	Tradizione; Artigianale; Effetto made in
9	8°	Investimento	Basso rischio; Investimento
10	9°	Materialismo	Materialismo
11	9°	Futilità	Superfluo

(Tab.1)

Adattamento da Brioschi (2000)

Come si può notare dalla tabella²⁸, l'idea di lusso è strettamente connessa a concetti quali l'esclusività, l'ostentazione, il prezzo elevato, lo stile, ma anche lo snobismo, la futilità, il superfluo. La tabella riportata sopra riassume in maniera pienamente esaustiva tutte le varie caratteristiche del concetto di lusso, ovviamente dal punto di vista sociologico. In realtà, quando si pensa al lusso, non tutte le suddette caratteristiche balzano subito alla mente.

Grazie ad una breve indagine personale, svolta perlopiù mediante discussioni focalizzate sull'argomento con persone comprese in una fascia d'età molto ampia (dai 21 ai 70 anni), è risultato che il lusso non è solo un concetto economico o sociologico, o meglio non può ridursi a questo: il lusso è una percezione, una convinzione, che muta col passare del tempo in base al contesto in cui si vive e ci si relaziona.

La maggior parte delle persone d'età compresa tra i 21 e i 28 anni ha affermato che, quando pensa al concetto di lusso, pensa ad un qualcosa di superfluo, ma esteticamente perfetto e di conseguenza paradossalmente indispensabile per poter esprimere al meglio l'adozione di un certo *way of life*, ritenuto socialmente più gratificante di altri. In sintesi, il lusso è un paradosso intrinseco che i giovani sembrano ricercare e quasi idolatrare.

Cambiano i termini nel momento in cui si passa ad un'età più matura, indicativamente tra i 40 e i 70 anni. Il lusso non è più visto come uno stile di vita, ma come la maggior comodità possibile nella vita. I concetti chiave diventano la qualità, il bene-investimento, i principi alla base del "made in", il senso di soddisfazione e di appagamento. Un uomo o una donna in età matura vive una vita di lusso nel momento in cui ha abbastanza tempo a disposizione per potersi sedere, chiudere gli occhi e sentirsi tranquillo, riaprirli e sentirsi anche visivamente appagato.

L'idea di lusso dunque non è statica, ma mutevole. Non un concetto, ma una percezione del mondo circostante, che non può ridursi ad una serie di categorie

²⁸ Tratta dal documento ufficiale del convegno "Le tendenze del marketing in Europa", tenutosi presso l'Università Cà Foscari di Venezia il 24 Novembre 2000. Intervento tenuto da Arianna Brioschi, PhD candidate presso l'Università Commerciale L. Bocconi di Milano.

descrittive. Piuttosto queste vengono combinate attraverso associazioni mentali che cambiano e si evolvono in base al contesto socio-culturale in cui si vive.

Dopo aver analizzato il concetto di lusso, è necessario – ai fini di questa analisi – porre l’attenzione sulle caratteristiche intrinseche del suo mercato di riferimento, in particolare gli aspetti riguardanti l’andamento, il tasso di redditività e i comportamenti d’acquisto dei consumatori, con lo scopo di comprendere ulteriormente la complessità di questo settore che sembra andare controcorrente.

2.1.2 Analisi e andamento del mercato dei beni di lusso

«Mille miliardi di dollari di ricavi. Una cifra enorme, ma a portata di mano per l'industria del lusso che potrebbe essere in grado di tagliare questo traguardo già nel 2025. Per Goldman Sachs, infatti, il settore crescerà a un tasso medio annuo dell'8,5%, arrivando a raggiungere quel giro d'affari da record in poco più di un decennio.»²⁹

In un periodo di crisi come quello attuale, il mercato dei beni di lusso sembra andare controcorrente, tanto da essere definito da alcune importanti testate “il settore senza crisi”. A confermarlo è anche l’Osservatorio Altagamma³⁰, che attraverso uno strumento di analisi periodica sui consumi di prodotti di alta gamma nei mercati mondiali (*Altagamma Worldwide Market Monitor*) ha stimato le dimensioni del mercato globale dei beni di lusso nel 2025 ben cinque volte maggiori rispetto a quelle raggiunte nel 1995.³¹

²⁹ Da Il Sole 24 Ore del 14/12/2012 (<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2012-12-13/lusso-quota-mille-miliardi-135240.php?uuid=AbZW3hBH>)

³⁰ Altagamma (Associazione Italiana delle Industrie di Alta Gamma) è un'associazione italiana fondata nel 1992 che ha l'obbiettivo di promuovere l'operato di diverse aziende italiane a livello internazionale e di incentivarne lo sviluppo. Attualmente la Fondazione Altagamma riunisce 76 imprese italiane operanti nel campo della moda, del design, dei trasporti, della gioielleria, della calzatura, della profumeria, dell'alimentazione e nel campo alberghiero.

³¹ Da «Lusso/ Ecco il settore senza crisi: nel 2012 è cresciuto del 10%» de Il Mondo (http://www.ilmondo.it/economia/2013-05-16/lusso-ecco-settore-senza-crisi-2012-cresciuto-del-10_256138.shtml)

A giocare un ruolo fondamentale nella veloce crescita del settore dei *luxury goods* sono soprattutto i paesi emergenti, in particolare i BRIC³², supportati da altri paesi già noti nella compravendita dei beni di lusso come Giappone e Singapore, ma anche il Medio Oriente, dove Dubai si conferma cuore pulsante dell'economia del lusso, rappresentando il 30% degli acquisti di lusso nell'intera regione.

Per quanto riguarda le caratteristiche intrinseche del mercato dei beni di lusso, è importante precisare che esso comprende tutti gli acquisti dal valore percepito sostanzialmente molto alto, nei quali le componenti emozionali, esperienziali e di esclusività risultano preponderanti e più forti rispetto alle altre. La tabella 2 (Tab. 2)³³ propone una classificazione di massima, sicuramente non esaustiva, ma utile per comprendere a grandi linee i reparti merceologici toccati dal settore del lusso.

LUSSO		
Beni		Servizi
Durevoli	Di consumo	
<ul style="list-style-type: none"> • Auto di lusso • Yacht • Aerei privati • Arte e antiquariato • Gioielli e orologi 	<ul style="list-style-type: none"> • Abbigliamento • Calzature • Accessori • Vini e liquori • Tabacchi • Profumi • Alimentari pregiati 	<ul style="list-style-type: none"> • Viaggi e vacanze • Ristorazione di lusso • Private Banking • Servizi sanitari privati • Scuole e università private

(Tab. 2)

(Adattamento da Busacca & Associati)

³² Brasile, Russia, India e Cina.

³³ Tratta dall'articolo «*Industria del lusso, nuove regole nella gestione del cliente*» pubblicato dall'agenzia di consulenza di direzione e organizzazione Busacca & Associati.

Come si può notare dalla tabella, una delle caratteristiche principali del mercato dei beni di lusso è di comprendere settori merceologici anche profondamente diversi tra loro, ma che condividono lo stesso mercato target, cioè quello degli individui dotati di patrimoni elevati, i cosiddetti *High Net Worth Individuals* o *benestanti*. È per questa ragione che il settore del lusso non può essere descritto attraverso i settori merceologici da esso interessati; molto più interessante risulta essere una descrizione basata sui comportamenti e le motivazioni d'acquisto.

Innanzitutto è possibile operare una distinzione tra le forme di consumo del lusso, che si dividono in forme di consumo ostentative ed edonistiche.

Le forme di consumo ostentative (anche dette “di status”) sono state classificate da Harvey Liebenstein³⁴ in tre tipologie principali³⁵:

- *L'effetto Veblen*. Prende il nome dallo studioso Thorstein Veblen, e descrive quel processo di consumo ostentativo che gli individui mettono in atto al fine di mostrare la propria ricchezza, il proprio potere e lo status di appartenenza.
- *L'effetto Snob*. Descrive il principio per il quale gli individui scelgono di acquistare e consumare un determinato prodotto esclusivamente per le sue caratteristiche di rarità e di unicità. Questo effetto si manifesta principalmente in due fasi del ciclo di vita del prodotto: nella fase di introduzione, poiché il consumatore snob è tra i primi ad acquistarlo, e nella fase di maturità, quando il consumatore smette di usufruire del prodotto perché si è diffuso tra la popolazione in maniera eccessiva.
- *L'effetto Bandwagon*. Esprime il bisogno del consumatore di comprare un determinato bene di lusso per il solo fine di essere accettato all'interno di una cerchia sociale. A differenza dell'effetto Veblen, che descrive la ricerca da parte dell'individuo di un fattore distintivo nei confronti di un pubblico da cui prendere le distanze, l'effetto Bandwagon segnala la volontà del consumatore di ricercare un valore da manifestare all'interno di un gruppo di pari.

³⁴ Economista statunitense di origine ucraina, è stato professore alle Università di Berkeley (1951-67) e Harvard (1967-87).

³⁵ Liebenstein H., «*Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand*», in *The Quarterly Journal of Economics*, n. 64, 1950.

In antitesi alle forme di consumo di tipo ostentativo, che potremmo definire eteroriferite perché messe in atto per gli altri, si collocano quelle di tipo edonistico, questa volta autoriferite perché messe in atto per sé stessi, tra le quali troviamo:

- *La teoria del recreational shopping.* Secondo tale teoria, le motivazioni principali che spingono il consumatore all'acquisto di un bene di lusso sono la gratificazione e la soddisfazione derivanti dall'atto di acquisto in sé, indipendentemente dal tipo di bene acquistato. L'acquirente ricreativo (*recreational shopper*) considera infatti i benefici che derivano dal piacere dell'attività di shopping in sé: il suo comportamento d'acquisto si spiega soltanto facendo riferimento al sistema motivazionale che lo spinge all'acquisto. Si potrebbe obiettare in merito alla razionalità dell'acquirente ricreativo rispetto a quella dell'acquirente economico: in realtà, l'acquirente ricreativo viene semplicemente «stimolato da ulteriori aspetti del punto vendita che rendono il suo processo d'approvvigionamento più piacevole e divertente.»³⁶
- *La teoria del consumo edonistico.* Ideata da Hirschman e Holbrook agli inizi degli anni Ottanta, questa teoria mette in luce l'importanza delle emozioni legate al momento dell'acquisto di un bene, o alla fruizione di un servizio. La dimensione emozionale è quindi posta al centro del processo d'acquisto; in particolare, è segnalata la capacità dei beni, soprattutto quelli di lusso, di suscitare sensazioni forti all'interno della sfera emozionale, legata a settori come quelli della cultura, dell'arte e dell'intrattenimento che meglio rispecchiano un tipo di attività in cui la radice emotiva prevale su quella eminentemente razionale.

Da questa descrizione dei comportamenti e delle motivazioni d'acquisto dei consumatori nel settore del lusso, appare chiara la necessità di creare una forma di gestione del brand studiata ad hoc per questo settore. Il consumatore tipo dei *luxury goods* soddisfa infatti bisogni diversi rispetto al consumatore di massa, e le aziende operanti in questo mercato, che può essere definito a tutti gli effetti un mercato di

³⁶ Groeppel A., Bloch B., «An Investigation of experience-oriented consumer in retailing», in *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1990.

nicchia, devono operare una gestione strategica del *brand* che tenga conto dell'importanza, o meglio, della predominanza della dimensione emozionale nel processo d'acquisto.

2.1.3 La gestione strategica del brand nel settore del lusso

La prima domanda che risulta spontaneo porsi analizzando le differenze tra *mass market* e mercato dei beni di lusso è: perché l'industria del lusso è così diversa? Le differenze principali sono sostanzialmente tre: le dimensioni delle aziende nel settore del lusso, le loro caratteristiche finanziarie e il fattore tempo³⁷.

Al contrario di quasi tutti gli altri settori del mercato globale, nel settore del lusso le dimensioni non sembrano contare molto: le aziende sono stimate e suscitano una grande attrattiva proprio perché piccole. Un tale fenomeno, inconciliabile col mercato dei prodotti di massa, si spiega se si prende in considerazione il fatto che, nel settore dei beni di lusso, a contare - più dell'ampiezza dell'azienda - è la sua *brand awareness*³⁸.

Per quanto riguarda le caratteristiche finanziarie delle aziende produttrici di *luxury goods*, una peculiarità è rappresentata da un *breakeven*³⁹ necessariamente molto alto. Ciò significa che anche i brand più piccoli devono fingere di essere molto forti attraverso investimenti massicci che a volte non sono pienamente recuperati in fase di vendita, poiché all'interno del settore del lusso è d'obbligo fornire un servizio che rispetti i criteri della massima eccellenza, che si tratti del processo produttivo o anche della singola vendita.

Il fattore tempo infine, nel mondo del lusso, si caratterizza in maniera drasticamente differente rispetto ai beni di consumo comuni. Non è raro che un lancio sul mercato

³⁷ Chevalier M., Mazzalovo G., *Luxury Brand Management. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso*, Franco Angeli Editore, Milano, 2012, p. 19.

³⁸ Traducibile in italiano con l'espressione "notorietà della marca". Indica la capacità di un brand di essere riconoscibile e identificabile dal consumatore, effettivo o potenziale.

³⁹ Valore che indica la quantità, espressa in volumi di produzione o fatturato, di prodotto venduto necessaria per coprire i costi precedentemente sostenuti, al fine dunque di chiudere il periodo di riferimento senza profitti né perdite.

del lusso di un nuovo prodotto richieda il doppio (se non il triplo) del tempo richiesto da un prodotto non di nicchia; ne conseguono inoltre investimenti di gran lunga maggiori. Ciò significa che, nel primo anno, è prassi spendere in pubblicità e promozione del prodotto una somma equivalente alle previsioni di vendita dell'anno stesso.⁴⁰

Inoltre, il fattore tempo assume una particolare importanza anche in merito alle caratteristiche del prodotto di lusso, il quale è concepito per durare molti anni, a volte decenni, altre volte tutta una vita. È per questo motivo che il prodotto di lusso viene considerato un vero e proprio bene-investimento, e la marca ha – tra i suoi scopi principali – quello di garantirne l'affidabilità. È sostanzialmente per queste ragioni che la gestione di una marca di lusso richiede attenzioni particolari e soprattutto diverse rispetto a qualsiasi altra marca di largo consumo.

Come efficacemente sottolineato da Chevalier e Mazzalovo nel loro testo *Luxury Brand Management*, «il professor Bernard Dubois affronterebbe l'argomento citando il paradosso dei beni di lusso e dicendo che, a prima vista, bisognerebbe fare tutto il contrario di quanto insegnato nel marketing tradizionale.»⁴¹ Il prodotto di lusso deve essere molto conosciuto e ben visibile, ma deve sembrare allo stesso tempo costoso - perché di qualità - e di conseguenza anche lievemente irraggiungibile. Per raggiungere tali obiettivi, il *brand* di lusso deve necessariamente rispettare i seguenti criteri⁴²:

- evocare esclusività
- possedere una ben nota *brand identity*
- godere di una elevata notorietà
- generare una elevata qualità percepita
- ottenere elevati livelli di *customer loyalty*⁴³

⁴⁰ *Ibidem*, p. 27.

⁴¹ *Ibidem*, p. 30.

⁴² Phau I., Prendergast G., «Consuming luxury brands: The relevance of the 'Rarity Principle'» in *Journal of Brand Management*, 2008, pp. 123-124.

⁴³ L'intenzione o la predisposizione del cliente ad acquistare un prodotto/servizio, provocata dall'impressione positiva che l'azienda ha suscitato nelle relazioni precedenti.

Rientrare all'interno di tali ranghi significa optare per una serie di scelte ben precise. Ad esempio, all'avvio dell'attività, la maggior parte delle aziende operanti nel settore del lusso adotta come nome dell'azienda il nome di una persona, spesso e volentieri il fondatore, basti pensare all'impero della moda italiana, Giorgio Armani, o ancora Valentino, Versace, Missoni. Il motivo di tale scelta risiede nella convinzione dei consumatori che i prodotti che portano il nome di chi ha creato l'azienda rimarranno oggetti esclusivi e di ottima qualità.

Altra scelta strategica è quella di rendere i prodotti di una determinata marca immediatamente riconoscibili rispetto agli altri, cioè dotati di caratteristiche che rispettino codici estetici ben precisi e coerenti a tutti i diversi prodotti dell'azienda. Si pensi per esempio alla doppia C incrociata, simbolo intramontabile di Chanel nonché firma della creatrice della marca, Mademoiselle Gabrielle "Coco" Chanel. È per questa ragione che nel settore dei beni di lusso è il design ad avere la supremazia su qualsiasi altro fattore. Non a caso, le aziende di lusso più importanti, affidano la gestione della marca ad un designer di affermato talento, e non ad un *marketing manager*. La presenza di quest'ultimo implicherebbe infatti un atteggiamento di ascolto nei confronti del consumatore, e questo potrebbe causare problemi col designer, il cui lavoro è quello di creare e vendere ciò che egli decide che il consumatore debba avere.⁴⁴ Esempio eclatante di questa tendenza, per rimanere all'interno della *maison* francese Chanel, è Karl Lagerfeld, direttore creativo di un'azienda che è ormai indissolubilmente associata al suo nome e al suo estro.

Appare chiaro dunque che la *brand strategy* delle marche di lusso si differenzi in maniera forte da quella delle marche di largo consumo, essendo sottoposta a vincoli precisi «*oltrepassati i quali la natura luxury [...] è compromessa ed il brand, anziché aumentare di valore, ne perde.*»⁴⁵ In particolare, tali vincoli sono di natura dimensionale e connessi con lo sfruttamento del marchio, soprattutto in riferimento al meccanismo delle concessioni di licenze ad altri produttori di beni affini. La maggior parte degli studiosi del settore si è posta sulla stessa linea di pensiero,

⁴⁴ Chevalier M., Mazzalovo G., *Luxury Brand Management. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso*, Franco Angeli Editore, Milano, 2012, p. 57.

⁴⁵ Della Bella C., *Value-value companies nel settore del lusso. Cogenerazione di valore per azionisti, investitori e management*, Egea, Milano, 2002.

sostenendo che la forza e la dimensione onirica dei *brand* di lusso siano sostenute dal grado di notorietà che essi raggiungono, ma decadano a causa di livelli di vendita eccessivi.⁴⁶ Un *luxury brand* determina dunque il suo successo attraverso la capacità di trovare il giusto mezzo tra l'eccessiva sovraesposizione e un grado di diffusione tipico della piccola/media impresa.

Obiettivo dei titolari e dei responsabili dei *brand* è quello di sviluppare un marketing finalizzato alla creazione di una vera e propria *customer loyalty*, basata su una *brand image* senza tempo, artigianale, di qualità e legata al territorio ed alla propria tradizione.⁴⁷

È a questo proposito che si rivela interessante analizzare una realtà come quella del *Made in Italy*, che sarà presentata nel paragrafo successivo.

2.2 L'esempio del *Made in Italy*

*«Made in Italy, "fatto in Italia", è il marchio più forte del mondo. Recenti ricerche lo dimostrano con chiarezza. Nei prodotti italiani il consumatore cerca un'emozione che gli consenta di condividere uno stile di vita, una visione estetica della qualità che è unica al mondo, inimitabile.»*⁴⁸

A partire dagli anni Ottanta, il *Made in Italy* ha conquistato consumatori da ogni parte del mondo, in primis per il fatto di non essere soltanto un'etichetta, ma anche e soprattutto la garanzia di un perfetto connubio tra bello e funzionale. I prodotti *Made*

⁴⁶ Aiello G., Donvito R., *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso*, intervento tenuto in occasione del Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing" presso l'università Ca' Foscari, Venezia, 2006, p. 6.

⁴⁷ *Ibidem*, p. 6.

⁴⁸ Intervento dell'ex Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi in occasione della consegna dei premi "Leonardo" e "Leonardo Qualità Italia" (Roma, 4 Dicembre 2003) – tratto da Corbellini E., Saviolo S., *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, ETAS, Milano, 2004, p. 6.

in Italy hanno veicolato nel tempo l'idea di rappresentare quello stile di vita italiano che era stato portato agli occhi del mondo intero attraverso film come *Vacanze Romane* e *La dolce vita*. Non solo un marchio dunque, ma un *modus vivendi*.

Dagli anni Ottanta in poi, il marchio *Made in Italy* è stato utilizzato senza cognizione di causa da produttori esteri, soprattutto cinesi, che ne avevano percepito da subito l'enorme valore commerciale. Attraverso la Legge Finanziaria del 2004 è stata rafforzata la normativa in merito all'utilizzo del marchio *Made in Italy*, ma soltanto nel 2009 si è giunti a delineare una norma che lo proteggesse effettivamente da qualsiasi tipo di utilizzo illegale. L'articolo 16 della legge n° 166 del 20 Novembre 2009⁴⁹ recita infatti:

«Si intende realizzato interamente in Italia il prodotto o la merce, classificabile come Made in Italy ai sensi della normativa vigente, e per il quale il disegno, la progettazione, la lavorazione ed il confezionamento sono compiuti esclusivamente sul territorio italiano.»

Il non rispetto di tale norma è perseguito penalmente, e prevede la reclusione fino a due anni o il pagamento di una multa di 20.000 €, aumentati di un terzo, come disposto dall'art. 517 del Codice Penale.

Introdurre una normativa riguardante la tutela dei prodotti 100% *Made in Italy* è stato un grande passo avanti per il nostro Paese, non solo in termini di legalità e di lotta alla contraffazione, ma anche e soprattutto in termini economici.

Secondo *Il Sole 24 Ore*, l'Italia «*vanta 235 prodotti “medaglia d'oro” a livello mondiale per saldo commerciale. Nell'insieme queste 235 eccellenze fanno guadagnare all'Italia 63 miliardi di dollari.*»⁵⁰ Se poi si pensa che al secondo e terzo posto nel mondo per saldo commerciale si collocano rispettivamente 390 e 321 prodotti italiani, per un fatturato totale di 119 miliardi di dollari, la considerazione

⁴⁹ «Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 settembre 2009, n. 135, recante disposizioni urgenti per l'attuazione di obblighi comunitari e per l'esecuzione di sentenze della Corte di giustizia delle Comunità europee.»

⁵⁰ Da «*Il made in Italy che salva l'Italia*» di Matteo Meneghello, *Il Sole 24 Ore*, 6 Luglio 2013.

sull'immensa redditività di un marchio come quello del *Made in Italy* appare quasi banale.

Ma cosa ha determinato un tale successo? Indubbiamente la dimensione storica e culturale di questo marchio, la quale affonda le sue radici nella storia millenaria del costume del nostro paese. In questa storia passata è possibile identificare una serie di elementi che hanno interagito nel tempo fino a formare i tratti unici della creatività e della progettualità italiana contemporanea.⁵¹ È proprio la creatività insita nello spirito italiano a creare quel valore aggiunto, quell'idea di bellezza mista a funzionalità che differenziano il prodotto 100% *Made in Italy* da qualsiasi altro. Analizziamone le caratteristiche, attraverso una breve sintesi della sua storia.

2.2.1 *La qualità come punto di forza*

«Armonia e varietà sono [...] due concetti che, prima ancora di essere associati all'opera dell'uomo, appartengono sin dalle origini al territorio italiano. Abituato al dolce profilo dei colli umbri e laziali l'abitante del suolo italico comincia presto la ricerca del bello, relativa a oggetti ma anche e soprattutto a modi di vivere.»⁵²

Come efficacemente messo in risalto da questa citazione, è stata la ricerca spasmodica del bello a mettere in moto la macchina del *Made in Italy*. Nel secondo dopoguerra, l'Italia era ancora sprovvista di uno stile proprio nell'ambito della moda, così come di una relativa industria dell'abbigliamento: Parigi aveva ancora l'intero predominio del settore e dettava legge in termini di stili e idee.

In realtà, la maggior parte degli impiegati nelle imprese parigine, dalle sarte ai modellisti, era di nazionalità italiana; eppure nel nostro paese il terreno non si era mai rivelato tanto fertile da permettere la nascita di una moda autonoma che potesse competere con quella parigina. Nonostante la presenza di grandi stilisti del calibro di Emilio Pucci e Mila Schön, la dipendenza psicologica da Parigi rimaneva ben salda,

⁵¹ Corbellini E., Saviolo S., *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, ETAS, Milano, 2004, p. 2.

⁵² *Ibidem*, p. 4.

ponendo in secondo piano lo stile italiano, considerato dagli italiani stessi non all'altezza di quello d'oltralpe.

L'occasione per il lancio ufficiale della moda italiana nel mondo arrivò proprio grazie all'incredibile apprezzamento degli stranieri nei confronti delle creazioni dei più abili sarti e stilisti italiani. Il 12 Febbraio 1951 il marchese Gian Battista Giorgini organizzò a Firenze la prima sfilata di presentazione di modelli prodotti da case di moda interamente italiane, che presentavano un tocco decisamente più innovativo rispetto a quelli francesi. Il successo di questo primo *défilé* decretò il primato dell'abilità italiana nel mondo, in particolare in America, dove l'*italian look* spopolava in realtà già da tempo.

La nascita di uno stile tutto italiano spinse i produttori del nostro paese a valorizzare la provenienza dei loro prodotti, applicando l'etichetta *Made in Italy* alle loro creazioni. Ma, come giustamente ricordato da Marco Fortis⁵³, il *Made in Italy* non è soltanto un'etichetta: «*si tratta piuttosto di un concetto, di un marchio che è una firma d'autore e definisce quei prodotti per cui l'Italia esprime un'effettiva specializzazione e dove esiste un reale vantaggio in termini di innovazione, stile, servizio, prezzo.*»⁵⁴

Le caratteristiche predominanti del prodotto *Made in Italy* sono molteplici e non facilmente riassumibili in poche parole. Generalmente, il prodotto italiano si differenzia dagli altri per essere il risultato di una perfetta sintesi tra funzionalità e espressione della creatività dei piccoli artigiani locali, il lavoro dei quali è garanzia di estrema qualità. L'utilizzo di materiali pregiati, il controllo delle imprese familiari sull'intera catena produttiva, dalla creazione alla distribuzione, l'estrema ricerca del bello unito all'utile, la produzione su piccola scala che avvicina il *Made in Italy* quasi al "fatto su misura": sono questi i fattori che hanno decretato il successo della moda italiana nel mondo. Una moda che trova consensi sempre più vasti anche per la sua capacità di reinterpretarsi ogni volta in maniera diversa, non identificandosi mai con

⁵³ Vicepresidente della Fondazione Edison e responsabile della Direzione Studi Economici di Edison. È docente di Economia Industriale e Commercio Estero presso la Facoltà di Scienze politiche dell'Università Cattolica di Milano.

⁵⁴ Fortis M., *Crescita economica e specializzazioni produttive. Sistemi locali e imprese del «Made in Italy»*, Casa Editrice Vita e Pensiero, Milano, 1996.

un particolare stile all'interno del sistema moda. Dalla raffinatezza comoda di Salvatore Ferragamo al minimalismo sartoriale di Giorgio Armani, dal rigore sempre moderno di Prada all'esuberanza dei colori di Roberto Cavalli, «*il Made in Italy è, rispetto al Made in USA e al Made in France, un concetto molto più complesso perché trova tante espressioni quanti sono i modi di interpretare il bello.*»⁵⁵

2.2.2 Strategie di marketing per la valorizzazione del Made in Italy

Con l'acuirsi del fenomeno della delocalizzazione produttiva su scala globale, le realtà produttive legate a specifici territori hanno incontrato difficoltà sempre maggiori, in primis per i costi di produzione e della manodopera che risultano ampiamente più bassi in alcuni paesi piuttosto che in altri. Anche il *Made in Italy* (se vogliamo, soprattutto il *Made in Italy*) ha dovuto affrontare e affronta tutt'oggi tali difficoltà, causate in particolare dalla fortissima competizione a livello internazionale. Di fronte a grandi gruppi americani, ma anche francesi e tedeschi, molte delle nostre imprese non hanno la forza commerciale e finanziaria necessaria per competere senza registrare grosse perdite. Non stupiscono dunque importanti acquisizioni di marchi italiani da parte di grandi gruppi esteri, come l'acquisizione dell'azienda Loro Piana da parte del colosso francese Lvmh⁵⁶, e ancora il passaggio di firme come Gucci e Bottega Veneta al gruppo – sempre francese – della famiglia Pinault⁵⁷. Siamo quindi di fronte ad una crisi del *Made in Italy*? Le opinioni in merito sono discordanti. Ciò che è certo è che le imprese italiane, in particolare nel settore dei beni di lusso, continuano a presidiare la vetta della piramide dell'eccellenza, nonostante le acquisizioni di cui sopra.

È dunque la qualità la prima arma del *Made in Italy*, riconosciuta e valorizzata a livello mondiale. Ma la qualità da sola non basta. La delocalizzazione produttiva ha dimostrato come numerosissime aziende italiane abbiano scelto l'estero piuttosto che

⁵⁵ Corbellini E., Saviolo S., *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, ETAS, Milano, 2004, p. 40.

⁵⁶ LVMH Louis Vuitton Moët Hennessy S.A. è una holding francese nonché la maggiore multinazionale specializzata in beni di lusso. Ha sede a Parigi.

⁵⁷ François Pinault, imprenditore multimiliardario francese. Possiede e gestisce la catena di vendita e produzione di beni di lusso PPR.

dare fiducia al proprio paese, perché – come affermano Saviolo e Corbellini - «*Made in Italy è un concetto che vale molto per i mercati internazionali e molto poco per gli stessi italiani.*»⁵⁸ Un problema di non poco conto per il nostro paese e per la sua economia, affaticata da un debito pubblico imponente, e che esporta – oltre ai propri prodotti – anche le sue eccellenze, le quali invece potrebbero fare da traino per la ripresa.

Ma il lusso italiano non è solo quello dei grandi gruppi. L'*authentic italian style* proviene soprattutto dalle piccole aziende a conduzione familiare, che fabbricano prodotti artigianalmente, a piccoli lotti, trattando solo materiali pregiati, dando dunque vita a prodotti che hanno un reale legame con il *genius loci*, lo spirito del luogo. A queste aziende – che costituiscono il vero motore dell'*export* italiano assieme a quelle agroalimentari – mancano essenzialmente due fattori di successo: delle strategie di marketing appropriate che valorizzino appunto il legame con il *genius loci* e un grande gruppo tutto italiano del quale far parte che garantisca tutela e visibilità, sulla scia di gruppi esteri come LVMH e Kering.

Relativamente alle strategie di marketing necessarie alla valorizzazione del *Made in Italy*, è importante sottolineare che «*i prodotti genius loci richiedono tempo. Tempo per imparare ad apprezzarli, tempo per sceglierli ma anche tempo come durata.*»⁵⁹ Per promuovere questo tipo di consumo etico, che valorizzi la qualità prima di ogni altro aspetto, è necessaria un'ottima comunicazione. Comunicazione non solo intesa come pubblicità delle caratteristiche intrinseche del prodotto da vendere, ma anche e soprattutto come veicolazione dell'essenza più profonda di una marca: la sua *brand identity*.

Il settore del lusso è forse il settore in cui maggiormente è avvertito il bisogno di far coincidere l'identità di marca con la sua immagine percepita, perché i *luxury goods* non sono soltanto oggetti - e quindi borse, autovetture, calzature, vini pregiati – ma sono soprattutto rappresentanti della filosofia guida dell'impresa produttrice. Un consumatore che acquista un borsone *Louis Vuitton* deve necessariamente sapere che non sta acquistando un semplice borsone: egli sta acquistando l'idea di viaggio come

⁵⁸ *Ibidem*, p. XIV.

⁵⁹ *Ibidem*, p. 94.

esperienza culturalmente formativa che l'azienda francese promuove da sempre. Il *Made in Italy* vanta una filosofia di prodotto apprezzata e valorizzata nel mondo, ma non adeguatamente trasmessa alla platea dei consumatori. In una scarpa 100% italiana non c'è solo il *bello*, c'è anche e soprattutto il *ben fatto*, e i consumatori americani, cinesi, giapponesi devono esserne adeguatamente informati.

Dunque, se da una parte va mantenuta e tutelata l'artigianalità del prodotto evitando fenomeni come la delocalizzazione delle aziende, d'altra parte è necessario internazionalizzare le strategie di comunicazione per far sì che i consumatori di tutto il mondo siano a conoscenza di quale sia la *vision*⁶⁰ dell'azienda e risultino più informati sulle qualità non immediatamente visibili, quindi non prettamente estetiche, del prodotto. Qualità che permettono di applicare ad una creazione *Made in Italy* un *premium price* che i consumatori, soprattutto stranieri, saranno disposti a pagare se adeguatamente informati. Come giustamente ricordato nel testo *La scommessa del Made in Italy*, «la comunicazione che ha bisogno di fatti concreti non si limita all'advertising ma diffonde l'immagine dell'azienda attraverso mezzi che "lascino un segno", come le mostre antologiche, la pubblicazione di testi e di libri, le sponsorizzazioni di attività culturali e benefiche, le creazioni di scuole di formazione. [...] Queste attività non devono, però, essere scelte a caso [...] Ogni attività di comunicazione deve passare il vaglio della coerenza con la propria identità della quale è elemento indissolubile l'appartenenza geografica.»⁶¹

In Italia sono diverse le aziende che si sono dimostrate lungimiranti e ben disposte verso il mercato estero, ma sempre legate alla produzione sul territorio italiano. Negli ultimi anni il gruppo Tod's di Diego Della Valle, imprenditore marchigiano, ha saputo cogliere l'importanza e l'immenso valore patrimoniale – tangibile e non – di un concetto come quello del *Made in Italy*, tanto che proprio il marchio Tod's è uno dei marchi che meglio rappresentano l'eccellenza e l'amore per la qualità tipicamente italiani nel mondo. È a quest'azienda leader del settore del lusso 100% italiano che è dedicato il prossimo capitolo.

⁶⁰ La visione aziendale, cioè la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi, il *goal-setter*, e incentiva all'azione.

⁶¹ *Ibidem*, pp. 95-96.

Capitolo III

L'ECCELLENZA ITALIANA NEL SETTORE DEL LUSSO: IL CASO TOD'S

3.1 Il gruppo Tod's S.p.a.

Presentare il gruppo Tod's in relazione ad argomenti come il marketing del settore del lusso e il *made in Italy* significa operare una scelta di valore ben specifica: riconoscere la genialità degli amministratori di quest'azienda ed elevarla a rango di modello per quanto riguarda le strategie di marketing utilizzate, e inserirla all'interno della ristretta cerchia di aziende che al giorno d'oggi rispettano i dogmi del *made in Italy* e – facendosene promotrici attraverso il loro *know-how*⁶² – lo esportano in tutto il mondo.

Tod's non è soltanto un *brand* di calzature e pelletteria di pregio: è anche e soprattutto un'interpretazione di quello che è il lusso. Lo si comprende dalla filosofia dell'azienda, che si basa su pilastri quali l'artigianalità, la ricercatezza e la funzionalità, ma anche dalle caratteristiche della sede principale dell'azienda, dalla sua storia, dal suo particolare rapporto con l'arte e il territorio.

A decretare il successo indiscusso di questa azienda nel mondo sono stati una gestione attenta della marca, in Italia ma soprattutto all'estero, e una coerenza di base che le ha permesso di non cedere ai richiami del basso costo della manodopera straniera al fine di mantenere intatta la caratteristica che maggiormente apporta valore al marchio Tod's: l'italianità.

⁶² Il *know-how* di una azienda è l'insieme delle conoscenze e delle abilità operative necessarie per svolgere una determinata attività lavorativa. Si tratta di un asset immateriale che può anche entrare nella contabilità della azienda stessa ed ha un peso rilevante nella determinazione del valore dell'azienda in caso di vendita. Nella prassi della formazione si incontra spesso la distinzione fra tre tipologie di conoscenze: il sapere, il saper fare e il saper essere.

Scegliere la Tod's come oggetto di questo caso studio ha l'obiettivo di analizzare i principali fattori di successo del gruppo - indiscutibilmente legati alle strategie di gestione del *brand* adottate in Tod's - e comprendere le logiche ad essi sottese, le quali ergono il marchio Tod's a promotore di un vero e proprio modello da seguire.

3.1.1 Storia ed evoluzione dell'attività

La storia del gruppo Tod's inizia nei primi anni del '900, quando Filippo Della Valle avviò nella sua regione, le Marche, una piccola fabbrica di scarpe a conduzione familiare. La svolta arrivò negli anni Settanta, con l'ingresso in azienda del figlio Diego, attuale Presidente del gruppo, il quale ebbe un'intuizione geniale: si rese conto che non esisteva una scarpa di lusso da poter indossare durante tutta la giornata. Nacque dunque il "Gommino", il famoso mocassino così chiamato per la sua particolare suola formata da 133 sfere di gomma, che divenne ben presto il prodotto simbolo dell'azienda.

La quotazione in Borsa, avvenuta il 13 Ottobre 2000⁶³, fu il passo conclusivo di un'intensa attività di sviluppo, che traspose l'azienda dal piano locale a quello dapprima nazionale e successivamente internazionale.

Oggi, a 13 anni dalla quotazione a Piazza Affari, il gruppo Tod's è la holding operativa di un gruppo che si colloca tra i principali players nella produzione e commercializzazione di calzature e pelletteria di lusso con i marchi Tod's e Hogan, attivo anche nell'abbigliamento con il marchio Fay. Inoltre, dal 2003, è licenziataria del marchio Roger Vivier, storica firma del lusso francese.

Quella del gruppo Tod's è dunque una storia semplice, la concretizzazione – per certi versi - di ciò che oltreoceano chiamano "sogno americano": un artigiano, un'azienda, un'intuizione, l'impegno, il successo mondiale. Un successo dovuto però ad un colpo di genio, non di fortuna. Il fattore X che ha permesso alla piccola calzaturiera marchigiana di inserirsi di diritto tra le *holding* più forti sul mercato internazionale è

⁶³ Rilevazione effettuata dai dati storici della quotazione presso la Borsa valori di Milano del gruppo Tod's (TOD.MI) - <http://it.finance.yahoo.com/q?s=TOD.MI>

stato infatti la genialità del suo leader, Diego Della Valle. Per citare Sabino Ventura, manager del lusso ed ex direttore commerciale del gruppo Tod's per l'Europa, «*Diego è un genio; con Ralph Lauren è il numero uno al mondo del marketing.*»⁶⁴

3.1.2 I marchi del gruppo e la copertura del mercato di riferimento

Il gruppo Tod's opera nel settore delle calzature e della pelletteria, con i marchi Tod's e Hogan, e nel settore dell'abbigliamento con il marchio Fay. Inoltre, è licenziatario⁶⁵ del marchio francese Roger Vivier, attraverso il quale opera nel settore delle calzature di alto prestigio.

In particolare, il marchio Tod's, lanciato all'inizio degli anni '80 per le calzature, e nel 1997 per la pelletteria, gode di grande notorietà internazionale presso la propria clientela di riferimento, grazie anche alla politica di espansione nei mercati internazionali perseguita dal gruppo (in Europa e Stati Uniti, ma anche nel sud-est asiatico ed in Giappone) e alla forte attenzione che gli è stata dedicata dai media internazionali. Le linee di prodotti Tod's si rivolgono a consumatori compresi nella fascia di età tra i 30 ed i 55 anni, con elevato potere di acquisto.

Il marchio Hogan contraddistingue la produzione di calzature di alta qualità per uomo, donna e bambino, con una linea di prodotto posizionata nella fascia più alta del mercato dei prodotti *casual chic*, cioè prodotti che si distinguono per lo stile sportivo ed informale, nel quale si incontrano elementi di origine diversa, per soddisfare un consumatore attento alla propria immagine, ma che pretende al tempo stesso prodotti di grande praticità. La fascia d'età di riferimento è quella compresa tra i 20 e i 55 anni.

⁶⁴ Beria di Argentine C., «*Di profilo. Ritratti di italiani lontani dai riflettori*», Mondadori, Milano, 2011, p.48.

⁶⁵ La licenza è un'attività di marketing attraverso la quale chi detiene un diritto con riferimento alla licenza lo cede ad un altro soggetto dietro pagamento di un compenso unico o percentuale (*royalty*) nel rispetto di alcune regole definite nel contratto di *licensing*.

In questo modo il licenziatario (*licensee*) ha diritto di utilizzare e sfruttare economicamente il marchio o il logo, le tecnologie di processo o prodotto e le stesse conoscenze che il soggetto licenziante (*licensor*) mette a disposizione con questo contratto.

Per quanto riguarda il settore abbigliamento, il marchio Fay si posiziona nel settore dell'abbigliamento informale di qualità. Gli articoli prodotti con tale marchio sono destinati ad un pubblico di età compresa tra 25 e 55 anni con elevato potere d'acquisto e sono apprezzati da un pubblico eterogeneo, che include sia i consumatori dal gusto più classico, che si configurano con i clienti elettivi di Tod's, sia quelli dai gusti più informali, solitamente interessati ai prodotti Hogan.⁶⁶

Come si evince dai dati appena riportati, il gruppo Tod's riesce a coprire una fetta consistente del suo mercato di riferimento, cioè quello dell'abbigliamento, della pelletteria e delle calzature di lusso. È grazie a questa copertura importante del mercato del lusso che il gruppo Tod's è riuscito a creare una categoria nuova di *luxury goods*. Sebbene altri marchi internazionali vi siano riusciti, il gruppo di Della Valle è l'unico ad aver apportato un'innovazione simile all'interno della fascia dei prodotti totalmente *made in Italy*, primato che posiziona l'azienda tra quelle più stimate a livello mondiale.

3.1.3 La filosofia di prodotto: un nuovo concetto di lusso

«Nel concepire e realizzare i propri prodotti, il gruppo Tod's mira a coniugare la qualità dei suoi articoli con un look classico, ma al tempo stesso contemporaneo. Questo al fine di renderli, oltre che di ottima qualità, funzionali ed adatti all'uso in un ampio spettro di occasioni come, del resto, è richiesto dallo stile di vita del proprio target di clientela. L'obiettivo del gruppo, quindi, è uno stile riconoscibile, dotato di un'origine classica ma aggiornato nella forma e nei concetti, che si esprime in un ben equilibrato mix tra alta qualità, modernità, grande praticità, estetica del prodotto e forte riconoscibilità dello stesso.»

La filosofia di prodotto dei marchi del gruppo Tod's è chiaramente espressa nel loro prospetto informativo, rintracciabile dal sito internet ufficiale del gruppo.

⁶⁶ Informazioni reperite da http://www.todsgroup.com/system/document_its/152/original/Prospetto_ITA.pdf

Tale filosofia necessita di un'analisi accurata, poiché è in essa che si cela la grande innovazione importata all'interno del mercato dei *luxury goods* dal gruppo Tod's.

Tra le parole chiave utilizzate, quelle che suscitano maggior interesse risultano essere *classico, contemporaneo, ottima qualità e grande praticità*. Se decontestualizzati, tali termini sembrano – ad un primo approccio – sconnessi e quasi inconciliabili. L'innovazione è stata esattamente quella di coniugare l'inconciliabile, tenendo conto di principi quali la qualità e il *design* raffinato, senza perdere di vista le esigenze del consumatore di riferimento, cioè un consumatore moderno, dotato di un elevato potere d'acquisto, che necessita di un prodotto esteticamente eccellente, ma soprattutto pratico. Ciò che il gruppo Tod's ha voluto operare è stata una sorta di rivoluzione all'interno del sistema di idee legate al lusso, ovvero inserire nell'olimpo delle caratteristiche del *luxury good* (raffinatezza, esclusività, rarità) un concetto nuovo: l'effettiva fruibilità.

Un concetto, quello introdotto dal gruppo marchigiano, che ben si concilia con una tendenza recentemente sviluppatasi all'interno del settore fin qui analizzato e teorizzata prima di altri da Fabris⁶⁷: la *democratizzazione del lusso*⁶⁸. Questa tendenza ha permesso al *luxury market* di espandere i propri confini, divenendo un mercato trasversale e per certi versi più accessibile, ed ha inoltre fatto registrare un notevole aumento dei tassi di sviluppo nonché degli acquirenti.

I prodotti del gruppo Tod's riescono quindi a conciliare le esigenze tanto dei consumatori d'*elite* quanto quelle dei consumatori saltuari del lusso. Un merito che conferma chiaramente l'espansione di un fenomeno quale la convergenza tra due concetti che, almeno teoricamente, dovrebbero essere molto distanti: lusso e moda. Infatti, se il primo si rifà a idee come la rarità e l'esclusività, non solo del design ma

⁶⁷ Giampaolo Fabris è stato un sociologo italiano, nonché uno dei pionieri nelle ricerche sull'opinione pubblica in Italia. È stato, a livello nazionale, uno dei maggiori esperti nello studio del consumatore e della pubblicità. A lui si deve la fondazione di un nuovo approccio allo studio del consumatore: il cosiddetto Societing.

⁶⁸ Concetto teorizzato da Giampaolo Fabris. Secondo lo studioso il lusso contemporaneo è sempre meno sottoposto ad una lettura ideologica e viene considerato piuttosto come un premio legittimo per le fatiche sostenute, il cui consumo non mette a rischio di incorrere in "sanzioni sociali". Al contempo questa nuova desiderabilità del lusso si rende possibile in virtù di una sua democratizzazione, intesa come la possibilità, aperta a strati sempre più ampi della società, di concedersi il meglio.

anche dei processi produttivi, il secondo mira a rimarcare la predominanza del fattore prettamente estetico su qualsiasi altro fattore, spesso quello della qualità.

Negli anni Novanta si è assistito a una vera e propria proliferazione di marchi che identificavano nell'accessibilità del lusso la loro linea guida, le quali, in questo tumultuoso processo, non sempre hanno rispettato il cliente finale: prodotti costosi ma di scarsa qualità, o comunque di una qualità tale da non giustificare l'alto *markup*⁶⁹ ad essi applicato. Spesso dunque, si è persa di vista la promessa tra produttore e consumatore che sta alla base del processo d'acquisto.

Il gruppo Tod's, al contrario, è riuscito egregiamente a creare un prodotto di lusso fruibile anche nella quotidianità, senza mai perdere di vista il mantenimento degli alti livelli qualitativi, dall'ideazione alla realizzazione. Il rispetto delle esigenze del consumatore finale, punto di riferimento dell'attività dell'azienda, è dunque rimasto il primo obiettivo da raggiungere. L'ampliamento del volume di vendite nonché della clientela e i ricavi hanno occupato posizioni inferiori nella scala delle priorità del gruppo: un atteggiamento dettato in buona parte dalla consapevolezza che tali obiettivi sarebbero stati una conseguenza del primo.

3.2 Strategie di marketing del gruppo Tod's

L'atteggiamento di differenziazione e di mantenimento di alti standard produttivi, nonché la grande attenzione per i bisogni del cliente, hanno decretato il successo del gruppo marchigiano, che dagli anni Ottanta offre ai propri clienti prodotti dalle caratteristiche qualitativamente ed esteticamente eccezionali. Ma il successo di un marchio non deriva esclusivamente dalle caratteristiche tangibili dei prodotti: esso deriva anche e soprattutto da quelle intangibili, legate alla capacità di comunicare ai clienti target messaggi di esclusività, tradizione ed appartenenza al gruppo di

⁶⁹ Nel linguaggio economico, il *markup* è il rapporto tra il prezzo di un bene o servizio e il suo costo.

riferimento⁷⁰, fondamentali tanto nel settore del lusso quanto in quello del *made in Italy*.

Questo compito di diffusione delle informazioni e rappresentazione dell'identità dell'azienda al mondo dei consumatori è appannaggio del settore marketing, in particolare del settore che si occupa della gestione del *brand*. Di seguito, saranno analizzate le principali strategie di marketing adottate dal gruppo Tod's che hanno incrementato, anno dopo anno, il suo successo a livello mondiale.

3.2.1 Il marketing relazionale e la comunicazione

Il gruppo Tod's si è da subito affidato ad una strategia di marketing di tipo relazionale, in cui la fidelizzazione del cliente risulta essere l'obiettivo da raggiungere prima di qualsiasi altro, in funzione delle qualità intrinseche del prodotto stesso, oltre che per il prestigio del marchio, che ne è il vero garante. Un discorso che si permea ulteriormente di significato se si agisce all'interno del settore dei beni di lusso, dove il cliente *target* richiede e si aspetta una particolare cura per il dettaglio e per l'esclusività sia per quanto riguarda la creazione del prodotto, sia per la sua diffusione sul mercato, sia all'interno dei punti vendita.

La scelta del gruppo di realizzare i propri prodotti esclusivamente all'interno degli stabilimenti situati in Italia⁷¹, precisamente nelle Marche, tra la provincia di Ascoli Piceno e Ancona, è un chiaro segnale di impegno a rispettare quelli che sono i principi cardine del *made in Italy*, concetto sul quale l'azienda ha sempre puntato. «*Per tale motivo – si evince dal prospetto informativo del gruppo - la Società ritiene fondamentale presidiare direttamente – ove qualitativamente significativo – l'intera filiera: dall'ideazione e creazione dei modelli, alla scelta ed all'acquisto delle materie prime, alla produzione (diretta o tramite laboratori esterni qualificati e sottoposti a rigorosi controlli di qualità) ed anche, in misura sempre più rilevante negli ultimi anni, alla distribuzione.*»

⁷⁰ Da http://www.todsgroup.com/system/document_its/152/original/Prospetto_ITA.pdf, p. 38.

⁷¹ Sei per le calzature e due per la pelletteria.

La scelta, anch'essa strategica, di realizzare prodotti che coniughino concetti come la contemporaneità e la classicità, ha il fine di rendere perfettamente riconoscibile il prodotto Tod's (o Hogan, o Fay) rispetto a quelli dei principali *competitors* dell'azienda all'interno del settore.

A questi obiettivi si uniforma anche la comunicazione pubblicitaria del gruppo, che mira essenzialmente a portare in luce l'unicità dei propri prodotti, evidenziandone soprattutto le caratteristiche di qualità e artigianalità, confidando nella considerazione da parte dei propri clienti del *bello* come una conseguenza naturale del *ben fatto*. Una filosofia che si colloca in una posizione di equilibrio tra chi, all'interno dello stesso segmento di mercato, tende soprattutto a seguire le tendenze di ogni stagione e chi focalizza la propria attenzione, e la propria campagna pubblicitaria, sui processi di realizzazione di prodotti di qualità, che potrebbero risultare anche poco moderni e al passo con i tempi.

Nella pratica «*la Società svolge, di norma, due campagne pubblicitarie l'anno per ogni linea di prodotto, che cominciano nel periodo immediatamente precedente la consegna di una nuova collezione nei negozi di vendita al dettaglio. A tali attività ordinarie si affiancano sia iniziative mirate di direct marketing a supporto dei punti di vendita, ove ne sia ravvisata la necessità, sia attività specifiche in occasione del lancio di singoli prodotti o dell'apertura di nuovi mercati.*»⁷²

L'obiettivo di Tod's è quello di mantenersi distante da fenomeni come quello del *masstige*, cioè il connubio tra logiche di *business mass* e valenze tipiche dei prodotti di prestigio; un concetto che elimina la distinzione netta che esiste tra parte alta e parte bassa del mercato attraverso l'utilizzo simile di molti elementi del *marketing mix*⁷³. Il gruppo raggiunge tale obiettivo mantenendo i propri prodotti all'interno della fascia alta di mercato, non adottando soluzioni di promozione dell'azienda quali il lancio di prodotti a edizione limitata, ma optando per una coerenza di base che è poi il punto di forza nella relazione tra i clienti tipo del gruppo Tod's e l'azienda stessa.

⁷² Da http://www.todsgroup.com/system/document_its/152/original/Prospetto_ITA.pdf, p. 32.

⁷³ Articolo di Corbellini E. e Saviolo S. su *Les Cahiers – Fashion Marketing*, n.2, 2009, p. 12.

«L'obiettivo, prima ancora che vendere, è conquistare il cliente, possederlo, costruire con esso relazioni durature [...] facendo leva sulle sue emozioni, offrendogli intrattenimento ed esperienze plurisensoriali, prestando una reale attenzione ai suoi bisogni, facendogli capire che è l'epicentro attorno al quale viene costruita l'intera strategia aziendale.»⁷⁴ Tod's ha adottato esattamente questa strategia per implementare le sue azioni di marketing. Un esempio fra tanti, la particolare cura riservata ai punti vendita mediorientali, dove il *custom-made* si unisce alla ricerca di materiali particolarmente amati dai clienti di quell'area geografica; un'attività di grande successo che comunque non intacca, ma anzi rafforza, la filosofia del marchio e non tradisce le strategie-base riguardanti la promozione anzitutto dei prodotti iconici dell'azienda.

In sintesi, la gestione della marca in casa Tod's si espleta attraverso:

- una segmentazione mirata soprattutto in base ai vantaggi perseguiti
- la ricerca della fidelizzazione del cliente prima ancora dei ricavi
- il mantenimento di una filosofia di prodotto coerente con i principi del *made in Italy*
- una forte *brand identity*, che garantisce ai clienti finali la soddisfazione dei bisogni di autogrificazione e affermazione sociale
- l'offerta di esperienze che vadano oltre il mero atto d'acquisto, come mostre fotografiche (ad esempio *Italian Portraits* e *Un mito nel mito – Jacqueline a Capri*), libri ed eventi a scopi benefici (come la serata di presentazione del libro *Timeless icon* dedicato a Lady D)
- comunicazione one-to-one, ad esempio attraverso comunicazioni personali ai clienti iscritti alla newsletter del gruppo, iscrizione che avviene direttamente nel punto vendita dopo l'acquisto
- distribuzione dei prodotti attraverso DOS⁷⁵ situati nelle più importanti vie del lusso del mondo

⁷⁴ *Ibidem*, p. 20.

⁷⁵ Directly Operated Stores, negozi gestiti direttamente dalla casa madre.

3.2.2 La promozione del *made in Italy* nel mondo: il Colosseo veste Tod's

Oltre alle classiche strategie, di cui si è parlato in precedenza, il gruppo Tod's si è contraddistinto per aver utilizzato altri mezzi di promozione della propria *brand identity* che non hanno giovato semplicemente all'azienda. Si è trattato di mosse di marketing che hanno inserito di diritto il Presidente del gruppo, Diego Della Valle, tra i più geniali imprenditori a livello internazionale.

Risale a due anni fa la notizia del finanziamento di 25 milioni di euro da parte del gruppo Tod's per il restauro del Colosseo. Una notizia che ha suscitato non poco clamore e divisioni tra chi ha interpretato il gesto come un ringraziamento all'Italia, dal momento che il marchio *made in Italy* rappresenta il maggior vantaggio competitivo per l'azienda marchigiana, e chi ancora crede nella funzione costituzionale del patrimonio artistico, cioè nella sua alterità rispetto al mercato⁷⁶. Tra opposizioni, ricorsi e buone considerazioni, Della Valle ha nel frattempo indissolubilmente legato l'immagine della sua azienda a quella del Colosseo, che è uno dei monumenti più conosciuti e visitati al mondo: una mossa di marketing di altissimo livello. Come riportato da Panorama al tempo della firma del contratto tra il patron di Tod's e Roberto Cecchi, già direttore generale dei Beni artistici, e poi sottosegretario ai Beni culturali del governo tecnico, «*Della Valle ha di fatto messo sotto contratto come testimonial per le sue aziende il Colosseo.*»⁷⁷

Non soltanto benevolo mecenatismo dunque, ma marketing allo stato puro. Associare il nome della propria azienda, che fonda la sua *identity* sui principi portanti del *made in Italy* e se ne fa ambasciatrice, a quella del monumento italiano per eccellenza, visitato da 6 milioni di persone l'anno, permette a quell'azienda di avere un tornaconto importantissimo in termini di immagine.

Dal momento che uno dei più importanti obiettivi per qualsiasi gruppo operante sul mercato, soprattutto quello del lusso, è far coincidere *brand identity* e *brand image*, la strategia di Tod's appare indubbiamente vincente. Per un'azienda che identifica nel vero *made in Italy* il suo principale vantaggio competitivo, il Colosseo è il

⁷⁶ Da <http://www.minimaetmoralia.it/wp/diego-della-valle-colosseo>.

⁷⁷ Dall'articolo «*Una scarpa Tod's sul Colosseo*» di G. Rossi, Panorama, 27 Gennaio 2011.

testimonial migliore. Tra i diritti acquisiti dal gruppo Tod's rientrano l'apposizione del marchio Tod's sui cantieri dell'Anfiteatro Flavio e sui biglietti acquistati dai visitatori, nonché il diritto esclusivo per 15 anni sull'utilizzazione commerciale dell'immagine del Colosseo. Nella mente di un ipotetico visitatore del Colosseo, la Tod's è dunque garante della salvaguardia di uno dei monumenti italiani più importanti al mondo. La conseguenza logica, passando dalle associazioni mentali all'atto d'acquisto di un prodotto italiano, è senza dubbio la scelta di un prodotto Tod's.

3.3 Considerazioni sul successo del brand Tod's

Il primo semestre del 2013 si è chiuso, per il gruppo Tod's, con un fatturato di 491,2 milioni di euro, come si evince dalla figura (Fig. 3)⁷⁸.

Suddivisione per Marchio del Fatturato: crescita di Tod's e Roger Vivier

<i>Valori in milioni di Euro</i>	1^ semestre 2013	1^ semestre 2012	var. %	esercizio 2012
Tod's	296,3	286,2	+3,5%	569,7
Hogan	111,3	130,6	-14,8%	243,4
Fay	23,9	32,5	-26,3%	74,5
Roger Vivier	59,0	32,7	+80,6%	74,5
Altro	0,7	0,5	n.s.	1,0
TOTALE	491,2	482,5	+1,8%	963,1

(Fig. 3)

(Fonte: Tod's S.p.a.)

Un risultato che deve molto ai mercati internazionali e che conferma la presenza del gruppo tra le marche del lusso che sembrano non risentire della nuova depressione economica. I fattori del successo di Tod's non sono però imputabili soltanto alle capacità finanziarie dell'azienda, alle strategie di internazionalizzazione e di

⁷⁸ Tratta dal comunicato finanziario «Crescita dei ricavi e miglioramento della redditività nel secondo trimestre 2013», pubblicato dalla Tod's S.p.a. in data 07/08/2013.

marketing. Alla forte espansione del miracolo Tod's ha contribuito soprattutto il fattore umano: *«il nostro gruppo – ha spiegato Della Valle al quotidiano La Repubblica - vive di persone. Senza di loro non c'è niente.»*⁷⁹

Come ricorda Damiano Iovino su Panorama, *«non c'è voluto molto tempo per inserire a pieno titolo l'azienda Tod's nella élite delle regine mondiali del lusso. Con competitori del calibro di Hermès, Louis Vuitton e Gucci. Una bella soddisfazione per uno nato in un posto che si chiama Sant'Elpidio a Mare, provincia di Ascoli Piceno, e che la mamma metteva a dormire nella cesta delle scarpe mentre cuciva tomaie. Fin qui, però, sarebbe una normale storia di successo industriale, un altro dei tanti italiani self-made-man, da Luciano Benetton a Leonardo Del Vecchio, capaci di trasformare un'attività artigianale in un business planetario. Nella vicenda Della Valle è scattato qualcosa di più: il fattore umano.»*⁸⁰

Infatti, da quando la famiglia Della Valle ha creato il marchio Tod's, portando avanti l'operato della piccola calzaturiera di Filippo Della Valle e aprendo le sedi di produzione principalmente nelle Marche, è come se la comunità fosse entrata all'interno dell'azienda. Si è creata una macchina fatta di persone prima che di operai, e questo ha decretato in buona parte il successo dei marchi dell'azienda.

La sede generale del gruppo Tod's, una costruzione in marmo bianco situata nella zona di Brancadoro, sulle colline marchigiane, è un esempio di azienda ultramoderna. Arricchita di opere d'arte volute e scelte personalmente dal Presidente Diego Della Valle, è animata da persone che al suo interno vivono lavorando. È dotata di un asilo aziendale, il primo in Italia, per i figli dei dipendenti, nonché di una palestra e di una mediateca totalmente a disposizione di questi ultimi. Il ritmo del lavoro non è frenetico, perché la qualità richiede dedizione e cura, quindi tempo. Come ama ripetere spesso Diego Della Valle, i prodotti Tod's sono realizzati *«con una giornata di lavoro e una notte di riposo»*.

Non solo costruzioni, ma anche azioni. Il sistema di welfare dell'azienda è infatti uno dei più rivoluzionari e moderni in Italia: ai dipendenti viene infatti fornita una polizza

⁷⁹ Dall'articolo *«Padri e figli nello stesso reparto: così nasce il miracolo della Tod's»*, La Repubblica, 14 Maggio 2013.

⁸⁰ Dall'articolo *«Mr. Tod's, un italiano di successo»*, Panorama, 29 Agosto 2002.

sanitaria, il cui utilizzo si estende anche ai famigliari in caso di gravi malattie, ed è garantito loro il pagamento dei libri scolastici dei figli. Inoltre, nell'ultimo anno, ai dipendenti è stato destinato un bonus di 1.400 euro. A tutto questo si aggiunge la proposta di destinare l'1% dell'utile netto a progetti di solidarietà per il proprio territorio.

Il successo del gruppo Tod's non è dunque imputabile semplicemente alla lungimiranza del suo Presidente in termini di marketing, o meglio la concezione di marketing di Diego Della Valle non è di stampo tradizionale. Al suo interno rientrano strategie di internazionalizzazione, produzione e distribuzione direttamente controllate, l'importanza del fattore qualità prima ancora del fattore estetica e la comunicazione mirata dei valori aziendali, ma non solo. Al suo interno c'è il benessere delle persone che lavorano per Tod's e che, insieme, sono la Tod's stessa.

Conclusioni

Il lusso è un bisogno? Un riferimento a Maslow.

L'obiettivo del presente elaborato era quello di dimostrare il ruolo strategico della marca e della sua gestione all'interno di una qualsiasi azienda che voglia rivestire il ruolo di leader all'interno del proprio mercato di riferimento. La trattazione si è soffermata in particolare sul mercato dei beni di lusso poiché il business del lusso è soprattutto un business di marche. La ragione di tale affermazione risiede nel fatto che all'interno di tale mercato le aziende propongono perlopiù prodotti altamente sostituibili e che non sono considerati necessari, ma che tuttavia suscitano da sempre un grande interesse da parte del pubblico dei consumatori, confermato tra l'altro dall'ottimo andamento del mercato, che sembra non risentire della crisi economica e finanziaria del momento. Dunque, a fare la differenza e a decretare il successo, nel mercato del lusso ancor più che nel mercato dei beni di largo consumo, non sono le caratteristiche dei prodotti, quanto più i valori rappresentati dall'azienda attraverso la propria marca. La sua gestione si rivela quindi di fondamentale importanza per le aziende operanti nel settore, le quali, a fronte dei grossi investimenti necessari, devono poter sempre contare su un *feedback* positivo dei consumatori, che viene dunque garantito da operazioni di *brand management* gestite strategicamente.

Dall'analisi dei fatturati di alcune aziende⁸¹, tra le quali la Tod's, oggetto d'analisi del mio *case study*, è emerso che il settore del lusso può essere definito senza mezzi termini il settore senza crisi, e che tutte le suddette aziende riescono a caratterizzarsi e ad offrire elementi di differenziazione che permettono loro di contare su una clientela sempre più fidelizzata. Il successo del lusso, che continua ad attrarre clienti grazie anche a fenomeni come la *democratizzazione del lusso*, può sembrare inspiegabile se si pensa all'elemento della *non-necessità* tipico dei prodotti offerti nel

⁸¹ Le aziende considerate sono i principali *competitors* del gruppo Tod's, dunque Hermès, Louis Vuitton, Prada, Gucci e Armani.

settore. La chiave di lettura per interpretare e spiegare tale fenomeno è quindi da ricercare altrove.

La domanda che mi sono posta durante le analisi e gli approfondimenti svolti riguardo la gestione dei *luxury brand* è stata la seguente: il lusso può essere considerato un bisogno? Per rispondere a tale quesito mi sono servita, come punto di partenza, della piramide dei bisogni teorizzata nel 1954 dallo psicologo statunitense Abraham Maslow, riportata in figura⁸².



Secondo la teoria dei bisogni di Maslow, questi sono posti nella mente dell'uomo all'interno di una struttura gerarchica, che va dai bisogni fisiologici fino a quelli legati alla realizzazione personale, passando per quelli legati al senso di appartenenza e alla sicurezza. La caratteristica principale della teoria maslowiana è il concetto di propedeuticità dei bisogni: la soddisfazione di quelli alla base della piramide è necessaria per poter procedere alla soddisfazione di quelli posti al vertice, che sono

⁸² Fonte: www.postpopuli.it

ritenuti bisogni derivati, che si formano dunque nel corso della vita, attraverso l'esperienza e in relazione al contesto sociale⁸³.

I bisogni che il lusso intende soddisfare sono quelli rintracciabili nei tre gradini finali della piramide, cioè quelli inerenti l'appartenenza, la stima e l'autorealizzazione. I *luxury goods* sono interpretati, dai loro consumatori, come elementi che permettono di rafforzare la propria presenza all'interno di un gruppo sociale, di aumentare la sicurezza di sé, di divenire oggetto di ammirazione da parte di altri individui. Si tratta quindi di bisogni derivati, non vitali, ma sono pur sempre bisogni, e in una società evoluta come quella nella quale viviamo non è ormai più possibile considerare soltanto i bisogni fisiologici come degni di considerazione. Questi risultano essere infatti ampiamente soddisfatti.

Viviamo in un mondo in cui a fare da padrona è – al momento – la creazione di nuovi bisogni. Si pensi ad esempio al bagno in casa, al ferro da stiro, alle sigarette, ai telefoni cellulari (ancor più agli smartphone). Nulla di tutto ciò è indispensabile, eppure ora è quasi impossibile immaginare la nostra vita senza tali oggetti. A testimoniare questa evoluzione è stata anche la progressiva predominanza, o preferenza, del marketing strategico rispetto a quello operativo. Non siamo più noi individui a dettare le nostre necessità: è il mercato stesso che le crea prima ancora che gli individui ne abbiano la percezione.

Il lusso ha basato il suo successo sulla soddisfazione di bisogni derivati. Più volte ho ripetuto, all'interno dell'elaborato, che il concetto di lusso identifica, oggi più che mai, un *modus vivendi*, un modo di vivere, uno stile di vita. Con le dovute precisazioni. Infatti, quando parlo di lusso faccio riferimento alla predilezione per la qualità e per il *ben fatto*, a mio parere requisiti indispensabili di qualsiasi oggetto si voglia possedere. L'estetica fine a sé stessa, dunque non supportata dalla qualità, non rientra nella mia personale considerazione di lusso.

⁸³ Il concetto di propedeuticità dei bisogni è stato oggetto di critiche da parte di numerosi studiosi, i quali hanno sostenuto che in realtà l'ordine della gerarchia delle necessità umane, fatta eccezione per quelle legate alla sopravvivenza, è del tutto soggettivo e può cambiare da individuo a individuo.

Perciò, la risposta alla domanda se il lusso rappresenti o meno un bisogno è: sì, il lusso è un bisogno. Un bisogno derivato, un bisogno complesso, un bisogno non necessario, ma comunque un bisogno.

La mia impostazione classica ha alimentato in me la convinzione che la verità sia da ricercare nei significati delle parole. Il termine lusso deriva dal latino *luxus*, che significa sfarzo, eccesso, fasto; la stessa radice (*lux-*) la si ritrova nel verbo latino *luxare*, che indica l'azione di spostar fuori, mettere fuori posto (dal quale deriva appunto il verbo italiano lussare). A mio parere, l'attuale interpretazione del concetto di lusso, o comunque quella che io prediligo, è la seguente: lo spostamento di un'esperienza al di fuori dei canoni prestabiliti dalla società. E se è vero che l'uomo possiede, per sua natura, il "gusto dell'oltre", il lusso non può non rientrare nella sfera dei bisogni umani.

Per concludere, e per riportare le mie conclusioni all'interno dei confini dell'elaborato, ho scelto di associare la trattazione del concetto di lusso a quella della gestione del *brand* poiché, come ho già accennato inizialmente, il mercato del lusso è innanzitutto un business di marche. Tale affermazione vuole indicare che l'alto capitale simbolico di cui sono dotati i *luxury goods* fa sì che essi necessitino di una marca forte piuttosto che di una pubblicità invasiva. La marca è infatti un contratto tra il produttore e il cliente finale, un tipo di contratto esclusivo, non scritto, che fa da garante ad un rapporto tacito basato sulla fiducia tra il primo, che ne ricava guadagni, e il secondo, che ne ricava la soddisfazione dei suoi bisogni più complessi.

Dai risultati ottenuti, inerenti tanto la gestione del *brand* quanto il concetto di lusso, si può concludere che l'obiettivo della tesi è stato pienamente raggiunto. Si è infatti dimostrata la rilevanza strategica del *brand*, il quale rappresenta, come *asset* intangibile, circa l'80% del valore economico e simbolico di un'azienda. Si è inoltre dimostrata la legittimità della tesi secondo la quale il lusso rientra tra i bisogni dell'essere umano. Attraverso l'associazione di tali risultati, si può affermare che il settore del lusso risulta essere uno dei settori maggiormente in attivo sul mercato dal momento che tutte le aziende che vi operano hanno proceduto nel tempo ad una forte azione di differenziazione del proprio *brand* rispetto alla concorrenza, comprovando in tal modo l'importanza strategica di tale *asset*.

Bibliografia

- Lambin J. J., *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2012.
- Kotler P., Armstrong G., *Principi di marketing*, Pearson, Torino, 2009.
- Chevalier M., Mazzalovo G., *Luxury brand management. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso*, Franco Angeli Editore, Milano, 2008.
- Keller K. L., Busacca B., Ostilio M. C., *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, EGEA, Milano, 2005.
- Kotler P., Scott W. G., *Marketing management*, Isedi, Torino, 2002.
- Grizzanti G., *Brand idetikit*, Fausto Lupetti Editore, 2011
- Kapferer J., Bastien V., *The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands*, Kogan Page, London, 2012.
- Aaker D. A., *Brand Leadership*, Franco Angeli Editore, Milano, 2010.
- Corbellini E., Saviolo S., *L'esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi*, Etas Libri, Milano, 2007.
- Aaker D. A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli Editore, Milano, 2010.
- Corbellini E., Saviolo S., *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, ETAS, Milano, 2004.
- Beria di Argentine C., *Di profilo. Ritratti di italiani lontani dai riflettori*, Mondadori, Milano, 2011.
- Bernstein D., *Company image. La comunicazione d'impresa tra immagine e realtà*, Guerini e Associati, 2005.
- Della Bella C., *Value-value companies nel settore del lusso. Cogenerazione di valore per gli azionisti, investitori e management*, Egea, Milano, 2002.
- Borghero C., Roncaglia A., *Enciclopedia delle scienze sociali*, Treccani, Roma, 1996.
- Fortis M., *Crescita economica e specializzazioni produttive. Sistemi locali e imprese del Made in Italy*, Casa Editrice Vita e Pensiero, Milano, 1996.

Articoli, interviste, pubblicazioni

- Intervista di Mario Garaffa a Gaetano Grizzanti, NC – Il giornale della Nuova Comunicazione, numero di Dicembre/Gennaio 2012.
- Aiello G., Donvito R., *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso*, intervento tenuto in occasione del Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing" presso l'università Ca' Foscari, Venezia, 2006.
- «Lusso, ecco il settore senza crisi: nel 2012 è cresciuto del 10%», Il Mondo, 16 Maggio 2013.
- Liebestein H., «*Bandwagon, Snob and Veblen effects in the theory of consumers' demand*», The Quarterly Journal of Economics, n. 64, 1950.
- Groeppel A., Bloch B., «*An investigation of experience-oriented consumer in retailing*», The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 1990.
- Phau I., Prendergast G., «*Consuming luxury brands: the relevance of the rarity principle*», Journal of Brand Management, 2008.
- Menghello M., «*Il made in Italy che salva l'Italia*», Il Sole 24 Ore, 6 Luglio 2013.
- Corbellini E., Saviolo S., «*Lusso, extra-lusso e masstige*», Les Cahiers Fashion Marketing, n.2/2009.
- Rossi G., «*Una scarpa Tod's sul Colosseo*», Panorama, 27 Gennaio 2011.
- Iovino D., «*Mr. Tod's, un italiano di successo*», Panorama, 29 Agosto 2002.
- Mania R., «*Padri e figli nello stesso reparto: così nasce il miracolo della Tod's*», La Repubblica, 14 Maggio 2013.

Giurisprudenza

- Decreto legislativo 30/2005, «Esistenza, ambito ed esercizio dei diritti di proprietà industriale».

Sitografia

- www.tods.com
- www.todsgroup.com
- www.repubblica.it
- www.ilsole24ore.it
- www.wipo.int
- www.landor.com
- www.adage.com
- www.moda24.ilsole24ore.com
- www.ilmondo.it
- <http://it.finance.yahoo.com>
- www.minimaetmoralia.it
- www.postpopuli.it
- www.busacca.it