



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Marketing

Digital Marketing: Arte, valore aggiunto dei brand nel settore dei beni di lusso. Il caso Gucci

Relatore

Prof. Michele Costabile

Candidato

Manuel Tatasciore

Matr. 190451

Anno accademico 2016/2017

Indice

INTRODUZIONE	3
1 LA GESTIONE STRATEGICA DEI LUXURY BRAND: DIGITAL MARKETING	5
1.1 LINEAMENTI TEORICI DEL CONCETTO DI LUSO	5
1.1.1 BRAND EXPRESSION	10
1.1.2 LA GESTIONE STRATEGICA DEI LUXURY BRAND	15
1.2 LA RIVOLUZIONE DIGITALE	19
1.2.1 DIGITAL MARKETING NEL MERCATO DEI BENI DI LUSO	21
2 IL RAPPORTO TRA LUXURY BRAND E ARTE	26
2.1 L'ARTE, FORMA E MEZZO DI COMUNICAZIONE	26
2.1.1 MODA ED ESTETICA DEL LUSO	28
2.2 LUSO E ARTE. INFLUENZE E COLLABORAZIONI	31
2.2.1 STRATEGIE DI MARKETING. ARTE E MERCATO DEL LUSO	36
3 LUXURY BRAND: L'ARTE COME VALORE AGGIUNTO. IL CASO GUCCI	44
3.1 IL GRUPPO KERING	44
3.1.1 I MARCHI DEL GRUPPO E COPERTURA DEL MERCATO DI RIFERIMENTO	45
3.1.2 GUCCI. STORIA DI UN SIMBOLO.	47
3.1.3 GUCCI E ARTE IN EPOCA CONTEMPORANEA	51
3.2 GUCCI: STRATEGIE DI MARKETING DEL BRAND	53
3.2.1 GUCCI E IL DIGITAL MARKETING	56
3.3 SOCIAL MEDIA: GUCCI vs PRADA	60
CONCLUSIONI	67
BIBLIOGRAFIA	69
SITOGRAFIA	76

Introduzione

Rivoluzione digitale: velocità, democratizzazione, *big data* e *social media* sono solo alcuni degli aspetti che hanno caratterizzato questo grande cambiamento. In una società liquida (Bauman, 2000) e meno prevedibile, le imprese hanno dovuto adottare nuove strategie di marketing. Le grandi Maison del lusso grazie all'implementazione di politiche creative, in cui artisti e designer svolgono un ruolo determinante, sono state in grado di realizzare un effettivo vantaggio competitivo. Innovative strategie digitali e una forte influenza artistica, queste sono state le determinanti del loro successo.

Il presente elaborato si propone quindi di analizzare empiricamente come l'arte abbia rappresentato per le imprese del settore dei beni di lusso, un effettivo vantaggio competitivo. L'attenzione sarà rivolta a quelle imprese che, nel corso degli anni, abbiano collaborato a stretto contatto con artisti e creativi e al ruolo dell'arte nel processo di sviluppo delle imprese stesse. Gucci, è stata protagonista di numerose collaborazioni con artisti, questi hanno curato collezioni e campagne pubblicitarie della griffe, contribuendo in maniera decisiva ad uno dei casi di maggiore successo degli ultimi anni.

Il primo capitolo analizza in primis le definizioni che accompagnano l'idea del lusso, come la sua stessa accezione sia cambiata nel tempo e cosa rappresenti oggi per le nuove generazioni. Segue l'analisi di alcuni degli aspetti fondamentali che accompagnano la gestione del brand e i valori che la marca ha il compito di veicolare – i.e. *brand identity*, *brand equity* e *brand image* – ovvero un overview dettagliata circa il management dei luxury brand. Successivamente, dopo aver approfondito gli aspetti chiave della cosiddetta *brand expression*, si esamineranno i principi che accompagnano una efficiente gestione strategica dei brand operanti nel settore dei beni di lusso. Infine segue una breve introduzione dei cambiamenti dettati dalla nuova rivoluzione digitale e, in particolare, come questa abbia indotto le imprese operanti nel settore analizzato, ad implementare nuove strategie di *digital marketing*.

Il secondo capitolo, è fortemente incentrato sul rapporto che intercorre tra i Luxury brand e l'arte: si analizzerà, pertanto, il ruolo dell'arte prima, e della moda poi, nella società moderna. In dettaglio, si cercherà di osservare cosa vi sia alla base di queste due forme d'arte e come queste siano state spesso erroneamente distinte. In seguito, si esaminerà il legame che intercorre tra lusso e arte e come, anche in questo caso, molte griffe del lusso attraverso collaborazioni con artisti e creativi, abbiano contribuito a creare vere e proprie opere d'arte. Quindi saranno riportati casi di famosi brand di lusso che hanno affrontato con successo l'adattamento all'era digitale, grazie ad efficaci strategie di marketing. Quest'ultimo aspetto funge da spunto per un'analisi approfondita rispetto al reale valore apportato dall'arte alle imprese analizzate e come, pertanto, questa rappresenti ormai anche un reale valore imprenditoriale.

Per concludere, il terzo e ultimo capitolo si concentra sull'analisi di un caso di successo: il marchio Gucci. Dopo una prima introduzione della holding di appartenenza, della storia della griffe e del suo legame con l'arte, la seconda parte del capitolo dedica particolare attenzione alle strategie di marketing attuate dalla Maison negli ultimi due anni. Le strategie innovative di *Digital marketing* e la forte influenza creativa sono alla base del suo successo. Il confronto conclusivo con un'altra storica griffe, Prada, conferma quanto i risultati del brand di origini fiorentine siano oggi un caso eccezionale e di grande successo: arte e innovazione, queste le parole chiave.

Capitolo I

LA GESTIONE STRATEGICA DEI LUXURY BRAND: DIGITAL MARKETING

1.1 LINEAMENTI TEORICI DEL CONCETTO DI LUSO

“Come potremmo definire il lusso se non come un concetto relativo: ai tempi, all’evoluzione del reddito, al reddito disponibile per l’inutilità, per lo spreco o per il sogno”¹. La definizione fornita da Tartaglia e Marinozzi (2006) chiarisce immediatamente l’esistenza di una forte relazione tra il concetto di lusso e l’evoluzione del mercato, sia come specchio dei tempi che cambiano, sia come conseguenza dell’evoluzione del reddito e della disponibilità reddituale di ogni singolo consumatore. Quest’ultimo non deve solo possedere risorse sufficienti al proprio sostentamento, ma deve disporre di risorse da destinare ai propri sogni, all’inutilità, allo spreco.

Volendo analizzare il lusso nella piramide dei bisogni di Maslow, questo lo possiamo ritrovare su almeno due dei cinque livelli e cioè sui bisogni sociali (senso di appartenenza, amore) e sui bisogni di stima (autostima, riconoscimento, status e stile). *“Il lusso è un atteggiamento di fruizione che trascende il bisogno tipico e minimale a cui sarebbe destinata una certa esperienza soddisfattiva o deprivativa in una situazione di necessità o carenza. Quindi è sconfitta della necessità da parte della possibilità; di un’economia di scarsità da parte di una di abbondanza; dello stato di natura dell’ordine vegetativo o animale da parte di un vissuto pienamente umano che in tal modo diviene esistenza”².*

¹ Tartaglia, A., & Marinozzi, G. (2006). *Il lusso... magia e marketing: presente e futuro del superfluo indispensabile* (Vol. 615). Franco Angeli, p. 61

² Ciappei, C., & Surchi, M. (2008). *Il lusso nel dettaglio. Strategie experience based nella teatralità retail moda*.

Ma ancor più utile è il lavoro di Werner Sombart (1982) che spiega come “ciò che è necessario sia definibile secondo due prospettive: quella soggettiva di un giudizio di valore (etico, estetico o di altra natura) o quella oggettiva (in relazione al complesso delle necessità fisiologiche e/o delle esigenze culturali)”³. Nello specifico, l’autore classifica il lusso in due categorie ben distinte: il *lusso qualitativo*, che corrisponde al consumo di beni di classe superiore ed il *lusso quantitativo*, ovvero il semplice spreco di risorse. Ciò che li accomuna, però, è una “vana superfluità”⁴ ed il fatto che spesso, sebbene differenti, le due categorie si manifestino in modo congiunto.

In particolare, sia la definizione di Sombart che la definizione di Tartaglia e Marinozzi evidenziano come in passato l’interpretazione di cosa fosse il lusso e di cosa rappresentasse fosse soggetta a critiche più feroci; in tempi moderni, grazie soprattutto alla democratizzazione del lusso, troviamo definizioni socio-economiche ben diverse rispetto al passato.

Patrizio Bertelli, amministratore delegato di Prada, definisce il lusso come convergenza tra intuizione e creazione. Coco Chanel, invece, definiva il lusso come semplice opposto della volgarità. Tale definizione concettuale si concentra maggiormente sui meccanismi della percezione e di come questi siano divenuti centrali nella dialettica della moda e del lusso nel mondo post-moderno⁵.

Secondo Truchi (2006), in termini socio-economici, quando l’umore dei consumatori si lega in una certa percentuale ai caratteri del cinismo e della paura cronica, il lusso rappresenta una sorta di consolazione della società, diviene un concentrato di piacere capace di sollevare lo stato d’animo del singolo cliente. Il lusso quindi, diviene un

³ Sombart W., *Lusso e capitalismo*, Edizioni all’insegna del Veltro, Parma, 1982.

⁴ Sombart sostiene inoltre che “il lusso, considerato nel suo aspetto qualitativo, dà luogo all’oggetto di lusso, che è un bene raffinato, intendendosi per raffinatezza ogni confezione di oggetti giudicabile come superflua per la realizzazione dei fini necessari. Il lusso dunque, nel senso che abbiamo definito, quale esigenza di raffinatezza e di soddisfacimento di essa, può servire a molti fini differenti. Erigere a Dio un altare con ori e diaspri e comprare una camicia di seta sono atti di lusso completamente distinti. Il primo serve a un ideale: può essere chiamato un lusso altruistico. Il secondo può essere detto un lusso materialistico o egoistico.” cfr. *Ibidem*, p.85-86.

⁵ Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management: a world of privilege*. John Wiley & Sons.

palliativo rispetto ad uno stato d'animo negativo del consumatore e pertanto si abbandona l'accezione, anch'essa riconosciuta in passato, di puro mezzo di ostentazione⁶. Queste interpretazioni prescindono dalla definizione di lusso sostenuta dagli economisti, secondo cui il bene di lusso è considerato quel bene la cui domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto al reddito e che manifesta un'elasticità della domanda rispetto al reddito maggiore ad uno⁷.

Risulta pertanto evidente, come nel tempo e a seconda del campo di studi, l'accezione di lusso cambi. Aiello Donvito⁸, sulla base della sistematizzazione teorica condotta da Brioschi⁹, hanno quindi sviluppato un ranking degli attributi (micro-descrittori) più utilizzati per definire il concetto di lusso da sociologi, aziendalisti e società di consulenza. Tali attributi sono stati raggruppati a loro volta in 11 macro-descrittori generali, (come illustrato nella tabella 1.1).

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;

⁶ Truchi S. (2006), "Luxury New Challenger", Ipsos North America, www.ipsos-idea.com/article, p. 1-5

⁷ L'elasticità della domanda al reddito misura la sensibilità della domanda alle variazioni del reddito. L'elasticità rispetto al reddito è inoltre determinata dal rapporto tra la variazione della quantità consumata di un bene e la variazione relativa del reddito del consumatore. Borghero C., Roncaglia A., Enciclopedia delle scienze sociali, Treccani, Roma, 1996.

⁸ Aiello G., Donvito R., (2006). *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, p. 2

⁹ Adattamento da Brioschi A., Comunicare il lusso, Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 24 Novembre 2000.

			Sensuale; Soddisfazione
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°	Rarietà	Raro; Produzione limitata; Distribuzione selettiva; Bassa frequenza di acquisto
7	6°	Prezzo elevato	Prezzo elevato
8	7°	Tradizione	Tradizione; Artigianale; Effetto made in
9	8°	Investimento	Basso rischio; Investimento
10	9°	Materialismo	Materialismo
11	9°	Futilità	Superfluo

Tab. 1.1

Fonte: Adattamento Aiello, Donvito da Brioschi (2000)

Ulteriore contributo è stato fornito dalla ricerca condotta dagli studiosi Dubois, Czellar e Laurent, i quali in una prima ricerca¹⁰, pubblicata nel 2001, sostengono che i beni di lusso si caratterizzano per:

- qualità eccellente
- prezzo elevato
- l'unicità-rarietà
- rilevanza estetica
- patina di tradizione

¹⁰ Dubois D., Laurent G., Czellar S., Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes, Working paper 736, HEC School of Management, France, 2001

- carattere superfluo

In uno studio successivo¹¹, hanno inoltre proposto una segmentazione della domanda, classificando i potenziali acquirenti in:

- Elitis
- Democratic
- Distant

Dalla ricerca è emerso come nei tre gruppi sia condivisa, in maniera omogenea, l'idea del lusso come mezzo di piacere e di affermazione della persona. In dettaglio, gli *Elitis* vedono il lusso in un'ottica tradizionale, ossia riservato e appropriato ad una elite numericamente ridotta.

Buon gusto, prezzo elevato, scarsità e alto grado di differenziazione, questi i presupposti impliciti dei beni di lusso secondo la prospettiva del primo gruppo.

I *Democratic* invece, nutrono un'idea del lusso consona al loro stesso nome, infatti, ritengono che il lusso sia aperto ad una fascia più ampia di consumatori. Doti quali raffinatezza e cultura personale non rappresentano requisiti necessari. *“Il concetto di lusso non è necessariamente collegato al buon gusto e nemmeno ad un prezzo elevato che renda il consumo esclusivo. Il lusso è un fenomeno della società che non è negativo e per tale ragione dovrebbe essere il più possibile accessibile”*¹². In generale questi due segmenti condividono una accezione positiva del lusso mentre risulta evidente come, rispetto all'accessibilità e al mercato potenziale, questi nutrano idee differenti.

¹¹ Dubois B., Czellar S., Laurent G. (2005), “Consumer Segments Based on Attitudes Toward Luxury: Empirical Evidence from Twenty Countries”, *Marketing Letters* 16:2, p.120-122

¹² Aiello, G., Donvito, R., Pederzoli, D., Godey, B., Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2007, January). Le percezioni del concetto di lusso nei giovani. Un'analisi comparata a livello internazionale. In *Congresso Internazionale Italia-Francia Marketing Trends, Parigi*, p. 5

Infine i *Distant* ritengono che il lusso non rappresenti una fonte di desiderio, che non possa migliorare la qualità della vita e che non debba essere ritenuto un interessante argomento di discussione. *“Vedono inoltre il lusso in modo negativo e ritengono che i prodotti di lusso siano per lo più inutili, troppo costosi e che dovrebbero essere tassati in misura maggiore. I Distant non si sentono a loro agio in un negozio di lusso, ritengono di non avere molta cultura sul mondo del lusso, infine giudicano gli acquirenti del lusso come degli snob, spesso orientati ad emulare gli atteggiamenti delle persone veramente ricche”*¹³.

E’ pertanto evidente come la concezione del lusso non sia statica e univoca ma figlia di ideali, concezioni e valori propri di ognuno di noi. Inoltre, occorre sottolineare come le idee spesso dipendano dal contesto storico e sociale di cui l’individuo è parte, e come tali influenze, determinino il parere degli agenti rispetto ad una tematica specifica.

1.1.1 BRAND EXPRESSION

La percezione che un consumatore ha di un determinato brand spesso è legata maggiormente ad elementi intangibili. Questi ultimi definiranno i parametri del messaggio che si desidera trasmettere al fine di motivare il consumatore verso l'acquisto del prodotto. In questo senso, si rafforza l'idea del marchio inteso come misura cognitiva della personalità del brand, rilevante per lo sviluppo di inclinazioni emotive e comportamentali i quali risultano fondamentali nel processo di acquisto del consumatore¹⁴.

¹³ *Ibidem*, p. 6.

¹⁴ Carlson, B.D., Donavan, D.T. and Cumiskey, K.J. (2009) Consumer–brand relationships in sport: Brand personality and identification. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(4): p. 370–384

“La visione, la missione, la promessa, i principi ispiratori e i valori rappresentano il DNA di un’impresa e possono generare la cosiddetta brand expression”¹⁵. Questa è a sua volta formata da elementi quali:

- Brand Personality
- Brand Identity
- Posizionamento

In dettaglio, Aaker (1997) definisce la brand personality come un insieme di attributi e caratteristiche umane associate ad un determinato brand¹⁶. Ciò fa sì che si crei un legame affettivo tra il consumatore e il brand grazie al quale sviluppare, in seguito, un rapporto duraturo.

In generale, la brand identity esemplifica cosa il brand rappresenti e tutti gli aspetti legati alla tradizione del marchio, i principi, gli obiettivi perseguiti e i valori dell’impresa stessa¹⁷. Il posizionamento invece, stando alla definizione data da Hui-ju (2015), è definito come l’offerta, l’immagine di un brand, occupi uno spazio privilegiato nella mente del consumatore¹⁸.

Questi fattori meritano uno studio dettagliato nel caso dei prodotti di lusso e delle imprese produttrici data la natura specifica del mercato preso in analisi.

- Brand Personality. Come detto, questo aspetto esemplifica quella che potremmo definire come la componente emozionale che lega il brand al consumatore. Studi dimostrano come le imprese possano creare maggiore valore attraverso la costruzione di significativi legami con il consumatore¹⁹,

¹⁵ D'Egidio, F. (2005). *Il valore del brand per essere il n. 1. L'eccellenza nel servizio: le persone sono il brand* (Vol. 301), (p. 28) FrancoAngeli.

¹⁶ Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, p. 347-356.

¹⁷ Van Gelder, S. (2005). *Global brand strategy*. Sterling, Va.: Kogan Page Ltd.

¹⁸ Wang, H. J. (2015). A new approach to network analysis for brand positioning. *International Journal of Market Research*, 57(5), p. 727-742.

¹⁹ Fournier, S. (1998). *Consumers and Their Brands: Developing Relationship*

sviluppando quindi la cosiddetta *brand affinity*.

Quest'ultima, consiste nella ricerca di potenziali consumatori e nella segmentazione di questi secondo personalità e affinità degli stessi verso il prodotto o marchio²⁰. I consumatori tendono sempre più ad identificarsi in una determinata cultura, stile. Questi sono aspetti alla base della conformazione di determinati gruppi sociali.

I brand del lusso godono di attributi intrinseci, quali l'alto grado di differenziazione, aspetto fondamentale della *value proposition*, riconosciuta soprattutto dai consumatori che percepiscono il brand come parte integrante del proprio *lifestyle* e della propria cultura. Questi permettono all'impresa di effettuare una prima segmentazione del mercato di riferimento e pertanto di ottimizzare il grado di soddisfazione dei consumatori sinora descritti.

Occorre inoltre, tener conto allo stesso modo, dei cosiddetti attributi estrinseci. Questi sono attributi quali logo, simboli grafici e design di un determinato brand. Garantiscono un'ulteriore grado di differenziazione e in termini economici, in un valore aggiunto per l'impresa²¹.

Nonostante questo, il valore percepito di tali attributi è condizionato all'andamento delle mode; infatti, solo negli ultimi anni vi è stata una riscoperta del simbolo, della cosiddetta ostentazione del marchio, ormai scomparsa dalle collezioni degli anni passati.

Questi cambi di tendenza non sono più dettati esclusivamente dai designer o stilisti, ma in buona parte, dai gusti dei consumatori. Possiamo quindi

Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24 (March), p. 343–73.

²⁰ Chang, C. (2008). Chronological Age versus Cognitive Age for Younger Consumers: Implications for Advertising Persuasion. *Journal of Advertising*, 37(3), p. 19–32

²¹ Stabler, R. W. (2009). Quantifying the Effect of a Logotype on Perceived Market Value of Consumer Products. *Indiana Undergraduate Journal of Cognitive Science*, 4(4), 17-35.

concludere dicendo che, storia e tradizione sono gli unici fattori privi di influenze dettate dal mercato che contribuiscono nel rendere la personalità del brand stesso, unica e irripetibile.

- Brand Identity. I brand del lusso, per loro natura, sono caratterizzati da una forte brand identity. La storia dell'impresa e del prodotto e la sua stessa esclusività contribuiscono alla creazione di una sorta di aurea attorno al brand stesso. Il consumatore non è più semplice acquirente del prodotto, bensì, della sua storia. Ciò naturalmente, costituisce un vantaggio per l'impresa²².

Per concludere, è utile specificare come, *“il valore della storia di un brand rafforzi il rapporto con il consumatore grazie a fattori quali le radici del marchio, il patrimonio culturale, tradizione, valori e ambizioni, i quali sono parte dell'identità del brand stesso e in generale, della brand expression dell'impresa”*²³.

- Posizionamento. E' la posizione rivestita da un determinato prodotto o servizio nella mente del consumatore. Secondo Brooksbank (1994) il posizionamento è il risultato di percezioni, impressioni e emozioni che il consumatore manifesta nei confronti di uno specifico brand, prodotto o servizio²⁴.

Risultano pertanto di grande rilevanza le strategie di marketing volte al posizionamento della marca, infatti, attraverso l'utilizzo di tutti gli strumenti del marketing mix, queste permettono all'impresa di catturare l'attenzione e fidelizzare il consumatore. Occorre però sottolineare come, in un'ottica di

²² Van Gelder, S. (2005). *Global brand strategy*. Sterling, Va.: Kogan Page Ltd

²³ Escobar, A. (2016). The Impact of the Digital Revolution in the Development of Market and Communication Strategies for the Luxury Sector (Fashion Luxury). *Central European Business Review*, 5(2), 17.

²⁴ Brooksbank, R. (1994). The Anatomy of Marketing Positioning Strategy. *Marketing Intelligence & Planning*, 12(4), 10-14.

lungo termine, tali strategie debbano essere supportate da coerenti, integrate e variabili strategie di marketing²⁵.

Rispetto ai brand del lusso, le strategie di posizionamento non vertono verso lo stesso obiettivo dei prodotti di largo consumo, o in alcuni casi, tali strategie non esistono affatto²⁶. Infatti, nel caso specifico, la competitività è molto limitata se non nulla. Come detto, spesso è la storia stessa del brand a fungere da mezzo di posizionamento del marchio, proprio per la sua natura unica ed inimitabile. Il basso grado di competitività e l'esclusività del prodotto offerto, si traducono spesso in una limitata necessità di sviluppare strategie di posizionamento.

Quest'ultimo aspetto necessita però di un approfondimento, infatti, negli ultimi anni si è potuta riscontrare una democratizzazione del mercato del lusso data da strategie di marketing volte alla mera espressione della cosiddetta *lussità* (espressa come simbolico contenitore cui è affidato l'onere di dare contenuti alle campagne pubblicitarie nel settore del lusso) divenuta oggi principale fonte di legittimazione ad appartenere al settore. Quindi, come denunciato da Tartaglia e Marinozzi, il rischio che oggi si corre è il possibile avvento di aziende emergenti del lusso e la risultante massificazione del mercato. Tale rischio risiede nella criticità della posizione del vero lusso e nella possibilità che questi possa perdere il valore fino ad ora riconosciuto dal mercato²⁷.

²⁵ Cătălin, M. C., & Andreea, P. (2014). Brands as a mean of consumer self-expression and desired personal lifestyle. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 109, p. 103-107; Keller, K.L. (2008). *Strategic brand management - Building, measuring and managing brand equity*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

²⁶ Expansión Catalunya (2009). *Los principios del antimarketing de lujo*. Retrieved February 5, 2016, from <http://www.expansion.com/2009/04/28/catalunya/1240949233.html>.

²⁷ Tartaglia, A., & Marinozzi, G. (2006). *Il lusso... magia e marketing: presente e futuro del superfluo indispensabile* (Vol. 615). Franco Angeli, p. 205.

1.1.2 LA GESTIONE STRATEGICA DEI LUXURY BRAND

I brand che operano nel mercato del lusso, necessitano di un'analisi approfondita propria della natura specifica e particolare del settore preso in analisi. Occorre quindi distinguere tre aspetti fondamentali: le dimensioni, le caratteristiche finanziarie e il fattore tempo²⁸.

- In generale le dimensioni rappresentano per le imprese uno degli aspetti fondamentali per il loro successo. Nel settore del lusso però le dimensioni non sono determinanti come in altri settori di mercato. Un esempio a favore della nostra tesi è data dal confronto tra Dior Couture e Peugeot.

Dior Couture, società specializzata nell'alta moda, fondata da Christian Dior nel 1946 e attualmente di proprietà di Bernard Arnault (gruppo LVMH), nel 2016 ha registrato vendite pari a 1,9 miliardi, in crescita del 5% rispetto al 2015. Peugeot Group, invece, registra vendite annue che si aggirano intorno ai 56 miliardi. Questi numeri, se messi a confronto, ci mostrano come nonostante entrambe siano delle imprese di riferimento nel settore di appartenenza, Peugeot sia circa 30 volte più grande di Dior Couture.

Nonostante le dimensioni, probabilmente, se chiedessimo ad un consumatore qualsiasi di citare alcuni nomi di prodotti francesi o aziende francesi, Dior sarebbe anteposta rispetto a Peugeot. Tale contraddizione, come analizzato da Chevalier e Mazzalovo (2008), è giustificabile se si tiene conto della cosiddetta *brand awareness*²⁹ e dell'alto grado di interesse che i consumatori provano verso il prodotto di lusso.

- Le imprese impegnate nel settore possono alternare percentuali di profitto molto alte a periodi di perdite ingenti; i motivi per cui le imprese sono

²⁸ Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management: a world of privilege*. John Wiley & Sons

²⁹ "Notorietà della marca". Indica la capacità di un brand di essere riconoscibile e identificabile dal consumatore, effettivo o potenziale

disposte ad accettare l'alternanza dei suddetti cicli sono sostanzialmente due. La prima riguarda l'impresa e di come questa sia in grado di conservare il valore del brand indifferentemente dai risultati in termini di fatturato. La seconda ragione riguarda la capacità delle imprese di successo di coprire, data l'alta profittabilità garantita dal settore, anni di perdite d'esercizio.

I motivi sostanziali che spiegano tali differenze sono riconducibili a due fattori discriminanti propri del settore in analisi. Un *breakeven point*³⁰ molto alto che si traduce in ingenti investimenti, necessari per garantire un servizio eccellente in termini di qualità e attenzione alla clientela e una limitata necessità di liquidità, spesso legata esclusivamente alla vendita diretta e al controllo dei brand stores.

- Il fattore tempo è uno degli aspetti che differenziano maggiormente le imprese del lusso rispetto ad altri mercati. Queste sono infatti soggette, ad esempio, al cosiddetto *fashion cycle*, il quale prevede che il lancio di una nuova collezione necessiti di un tempo pari almeno a 18 mesi. Questo è anche uno dei motivi per i quali gli effetti di un cambio delle strategie di mercato non presenta effetti nel breve periodo.

Occorre quindi sottolineare come il prodotto di lusso non solo necessiti di molto tempo per giungere al cliente finale ma come, quest'ultimo, percepisca la cura e l'attenzione posta dall'impresa nella realizzazione del prodotto, tanto da considerare il prodotto stesso un bene-investimento, garantito dall'affidabilità della marca.

Le caratteristiche elencate forniscono delle determinanti di cui è necessario tener conto nella gestione dei brand che operano nel mercato. In dettaglio, il prodotto di lusso deve essere molto conosciuto e ben visibile, ma deve sembrare allo stesso tempo costoso - perché di qualità - e di conseguenza difficile da reperire. Per

³⁰ 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

raggiungere tali obiettivi, il brand di lusso deve necessariamente rispettare i seguenti criteri³¹:

- evocare esclusività
- possedere una ben nota *brand identity*
- godere di una elevata notorietà
- generare una elevata qualità percepita
- ottenere elevati livelli di *customer loyalty*³²

Secondo Bernard Dubois (1992), “bisogna creare anticipando l’adesione del mercato, diffondere senza compromettere e promuovere senza compromettersi”³³. Lo studioso inoltre ci fornisce una chiara idea rispetto alle strategie di marketing da applicare ai beni di lusso che, in una prima analisi, sono contrarie alle strategie imposte dal marketing tradizionale. In tal senso, vengono identificati dei cosiddetti paradossi del marketing dei beni di lusso, distinti come qui di seguito:

- alto prezzo
- alti costi
- artigianalità
- limitata distribuzione
- bassa attività di promozione

Il processo è quindi basato sulla creazione di una cosiddetta scarsità controllata del prodotto. Inoltre il prodotto stesso dovrà essere riconoscibile, in linea con i trend di mercato, costoso e raro da rintracciare. E’ richiesto ai consumatori una ricerca dei

³¹ Phau I., Prendergast G., «Consuming luxury brands: The relevance of the ‘Rarity Principle’» in Journal of Brand Management, (2008), p. 123-124.

³² Predisposizione di un cliente ad acquistare prodotti o servizi dalla stessa società per un lungo periodo di tempo dato l’alto grado di soddisfazione garantitogli dalla marca.

³³ Dubois B. (1992), p. 37.

luoghi nei quali è possibile acquistare il prodotto desiderato. Infine, il brand necessita di una forte brand identity sostenuta da un'elevata notorietà della marca³⁴.

Oggi come in passato (nonostante vi siano alcune eccezioni), inserirsi nel mercato del lusso significa sottostare a determinate regole, fondamentali per il successo del brand. Un primo esempio è fornito dal peso che una figura individuale può avere nella percezione che si ha di un brand e dell'autenticità spesso garantita dal nome stesso dell'azienda. Si veda Giorgio Armani, Gianni Versace, Coco Chanel e Yves Saint Laurent, questi solo alcuni dei nomi che, ancora oggi, si traducono per il consumatore in sinonimo di qualità e alto grado di esclusività.

Speciale enfasi va data alle differenze percepite dal consumatore rispetto a beni che godono dei medesimi tangibili attributi. Uno dei fattori fondamentali che distinguono un bene di lusso, sta infatti nella ricerca e nel design del prodotto stesso. Questo giustifica la grande importanza che la figura del designer ha all'interno dell'impresa, il cui lavoro, è quello di creare e vendere ciò che il consumatore dovrà acquistare³⁵.

In conclusione, è utile citare Della Bella (2002) secondo cui, la brand strategy delle marche di lusso con un nucleo di produzioni di natura non prettamente industriale risulta sottoposto a vincoli precisi *“oltrepassati i quali la natura luxury è compromessa ed il brand anziché aumentare di valore ne perde”*³⁶. 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, 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 eccessivi³⁷.

³⁴ Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management: a world of privilege*. John Wiley & Sons, p. 14.

³⁵ *Ibidem*, p. 57.

³⁶ Della Bella C. (2002), Value-value companies nel settore del lusso. Cogenerazione di valore per azionisti, investitori e management, Egea, Milano, p. 72.

³⁷ 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

Pertanto, obiettivo dei principali attori è creare una personale immagine del mercato. Rifiutando quindi le tradizionali definizioni di marketing, al fine di implementare strategie efficaci basate su una *brand image* senza tempo, artigianale, di qualità, legata al territorio e alla tradizione e che si traduca nella creazione di una sempre più forte *customer loyalty*³⁸. In tal senso sarà utile approfondire come la gestione dei brand del lusso sia cambiata nell'era del digitale e come questa abbia influito nella comunicazione e nel valore percepito dai consumatori.

1.2 LA RIVOLUZIONE DIGITALE

Negli ultimi anni il rapporto tra domanda e offerta è radicalmente cambiato. Ogni giorno vengono acquisite dalle imprese milioni di informazioni sui consumatori e soprattutto sulle loro preferenze rispetto ai prodotti o servizi offerti. L'era del digitale ha segnato un vero e proprio cambiamento nel modo di creare e soprattutto di vendere i prodotti. Nonostante le differenze sin qui analizzate, anche il settore del lusso ha subito dei cambiamenti importanti.

L'aumento esponenziale dell'utilizzo dei social, blog e forum hanno di fatto creato nuovi canali di comunicazione nel mercato, questo si è tradotto in un aumento del flusso di informazioni tra i consumatori.

Secondo Gutiérrez de Ravé (2015), *l'e-marketing o digital marketing*, fino a pochi anni fa, non era sufficientemente esplorato e di conseguenza sfruttato dalle imprese finché, dipartimenti di marketing e persino di finanza, colsero l'alto potenziale del digitale. Le ragioni principali le ritroviamo nel risparmio dei costi, nel facile raggiungimento delle preferenze e delle informazioni dei clienti³⁹.

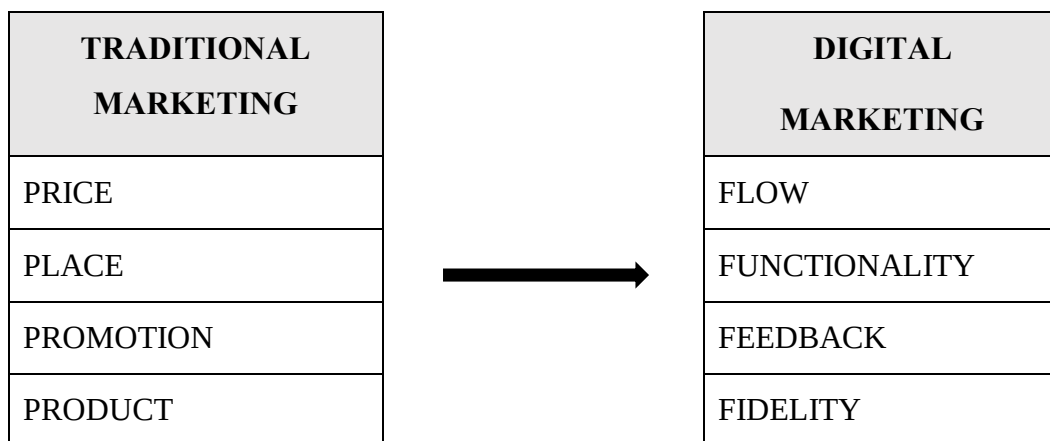
prodotto di lusso, intervento tenuto in occasione del Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing" presso l'Università Ca' Foscari, Venezia, (2006), p. 5.

³⁸ *Ibidem*, p. 6.

³⁹ Gutiérrez de Ravé V., P. (2015). *Lujo Digital, Manual y estrategias*. [Digital version]. Internet Business Education and Management Europe

Il *digital marketing*, ha negli ultimi anni ridefinito le strategie del marketing tradizionale, oggi rappresenta un mezzo indispensabile, necessario per rimanere competitivi in una società ormai governata dagli utenti, dal loro movimento e dal libero accesso a qualsiasi informazione in ogni luogo o tempo. Per le imprese in grado di cogliere l'importanza di tale cambiamento, tutto questo si è tradotto in ingenti investimenti in nuove piattaforme e strumenti, al fine di garantire alle compagnie stesse una migliore comprensione dello stato della domanda e pertanto, una migliore offerta di prodotti e servizi.

Quest'ultimo non ha però sostituito il marketing tradizionale. Gli approcci cambiano e si evolvono per ottenere un adattamento utile ed efficace che possa incidere direttamente sul consumatore. Gli elementi del marketing mix si sono quindi adattati all'era digitale (come evidenziato nella tabella 2 proposta dallo stesso Gutiérrez de Ravé), segnando di fatto una nuova tendenza nelle strategie di marketing.



Tab. 1.2 – Digital Marketing

(Fonte :Gutiérrez de Ravé, 2015)

Questo cambiamento ha segnato un'evoluzione, quindi un adeguamento del marketing all'era digitale. Le informazioni dei diversi strumenti digitali sono oggi considerate delle autentiche materie prime, necessarie nella formazione delle strategie di marketing. Per i consumatori invece, un'opportunità è rappresentata dalla possibilità di effettuare decisioni sempre più accurate che quindi permettano un maggiore grado di soddisfazione del cliente; questo si traduce in una maggiore possibilità di fidelizzare il consumatore stesso.

Una strategia di *digital marketing* efficace, necessita di qualità e contenuti costantemente adattati agli sviluppi tecnologici delle piattaforme, attraverso le quali il consumatore fruisce delle informazioni e dei contenuti⁴⁰. Anche in quest'ultimo distinguiamo elementi tangibili e intangibili. Gli elementi tangibili corrispondono agli sviluppi tecnologici ed elettronici delle aziende IT, quindi agli apparecchi elettronici fissi e mobili come cellulari e PC. Gli elementi immateriali, il cui sviluppo dipende esattamente dagli investimenti e quindi, dal budget allocato dalle aziende per la gestione di social media e forum ed inoltre lo sviluppo di applicazioni-software fruibili dal consumatore attraverso una varietà di piattaforme virtuali.

Tale cambiamento ha influito anche nelle politiche di mercato nel settore del lusso che, nonostante abbia conservato determinate caratteristiche, ha anch'esso dovuto cedere al nuovo mondo digitale.

1.2.1 DIGITAL MARKETING NEL MERCATO DEI BENI DI LUSO

Il *mobile marketing* è un termine che emerge da uno dei cinque elementi del *communication mix*⁴¹, in particolare viene identificato nel *direct marketing*⁴². Le comunicazioni di marketing sono quindi sviluppate in relazione all'evoluzione dei fattori sociali, economici e tecnologici all'interno delle società. In tal senso, il *mobile marketing* (che prevede l'utilizzo di telefoni cellulari, smartphone, tablet e anche altri dispositivi digitali come smart watch) continua a dipendere in larga misura dall'evoluzione tecnica e tecnologica del mercato⁴³. Una comunicazione efficace è volta soprattutto al coinvolgimento dei consumatori con il marchio. La comunicazione con i clienti e la partecipazione dei consumatori è vitale nel

⁴⁰ Patrutiu Baltes, L. (2015). Content marketing-the fundamental tool of digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*. Series V: Economic Sciences, 8(2)

⁴¹ Pubblicità, Direct marketing, Promozione di vendita, Relazioni pubbliche e customare care, Sponsorizzazioni

⁴² E' un sistema di comunicazione rivolto all'interazione con un target/partner diretto e personalizzabile e di cui è possibile ottenere risposte misurabili

⁴³ Machková, H., Král, P., Lhotáková, M., Karlíček, M., Malý, J., & Štěrbová, L. (2010). *International marketing*. Prague: Oeconomica Publishing House.

marketing relazionale, questo rappresenta inoltre un presupposto necessario per ottenere il coinvolgimento e la fedeltà del consumatore stesso, il che ha a sua volta un impatto sulla possibilità di stabilire relazioni positive sul mercato⁴⁴.

Nel settore del lusso si è potuto riscontrare nell'ultimo decennio un maggiore coinvolgimento dei consumatori, lo sviluppo di siti di vendita online e applicazioni mobili (Yoox, Farfetch, Mr.Porter) e l'intenso movimento di informazioni attraverso reti sociali (Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest, Instagram), sono stati determinanti in questo senso. Se gli effetti positivi sono ormai noti, oggi il dibattito si concentra sulle possibili implicazioni negative che la presenza dei grandi marchi del lusso su siti di vendita online possa causare, laddove una cattiva gestione di informazioni o la violazione dell'immagine del marchio, possano causare un danno per il brand stesso.

In occasione della conferenza sull'*eRetail* nel settore del lusso, tenutasi a Barcellona nel gennaio 2016, si è discusso dell'inserimento del settore nell'era digitale, nonché dei progressi e dell'implementazione delle tecnologie digitali. Si è trattato inoltre del contributo fornito dalle nuove tecnologie, determinanti nella nascita di nuove esperienze di consumo e allo stesso tempo, nello studio del comportamento dei consumatori in questo settore. Nonostante i vantaggi proposti, è stato presentato il caso di Prada, che fino al 2011 non aveva un sito web che consentisse ai consumatori di avvicinarsi al marchio attraverso canali digitali⁴⁵.

Altri studi, invece, indicano come le aziende dell'industria del lusso percepiscano il rischio di una perdita di controllo della propria immagine di marca, data dall'utilizzo di internet e delle piattaforme digitali. Ciò implicherebbe un intaccamento dei valori alla base della filosofia del marchio e di conseguenza, della *brand identity*

⁴⁴ Andersen, P. H. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast. *Industrial marketing management*, 34(1), 39-51

⁴⁵ Delso Mion, C. (2016). Luxonomy ¿Es el eRetail el 'nuevo dorado' en el sector de lujo?, Imagen internacional y acceso a otros mercados online. In *Congreso eRetail en el sector del lujo y premium. Luxonomy*, Barcelona. España (January 28, 2016)

dell'impresa⁴⁶. Si è concluso che i siti web attuali, che vengono visitati anche attraverso dispositivi mobili, costituiscono un complemento strategico della comunicazione e delle vendite per i marchi. Inoltre, particolare attenzione è stata volta alla figura del *consumatore multicanale*⁴⁷, attivo sia online che offline, e di come questi abbia determinato un significativo aumento del flusso di informazioni tra i consumatori.

Secondo Rajagopal (2013), molte aziende oggi iniziano a riconoscere i vantaggi garantiti da una migliorata presenza sul web e dallo sviluppo di *brand communities*, che consentano lo sviluppo della comunicazione di marketing, al fine di convergere le decisioni di acquisto dei consumatori nella scelta dei prodotti offerti dall'impresa⁴⁸. Altro aspetto fondamentale riguarda il cosiddetto *word of mouth*⁴⁹ e di come questo, attraverso le reti social, aumenti in larga misura il grado di partecipazione dei brand tra i consumatori. Il concetto di *word of mouth* è stato introdotto negli anni '50⁵⁰, ed è ancora oggi, nonostante passi attraverso piattaforme differenti rispetto al passato, uno dei mezzi di comunicazione più efficaci che attualmente esistano e secondo alcuni studi, ancora oggi ha un impatto sostanziale nella scelta dei prodotti⁵¹.

I brand del lusso sono leader; trasmettono potenza, energia e dinamismo. Attualmente un modo per trasmettere tali valori non solo al mercato ma ai

⁴⁶ McKinsey & Co. (2015). *Digital inside: Get wired for the ultimate luxury experience*. Retrieved February 14, 2016, from https://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/dle-2015-global-report.pdf.

⁴⁷ Il Consumatore Multicanale è caratterizzato da dispositivi (Computer, Smartphone, Tablet, etc.) e diversi livelli di attenzione (Casa, Ufficio, Negozi, Mezzo Pubblico, etc.).

⁴⁸ Rajagopal (2013). Brand Expressions in Stimulating Consumer Behavior in Mexico: An Empirical Analysis. *Latin American Business Review*, 14(1), 29-53.

⁴⁹ Il passaparola (indicato con l'espressione word of mouth) indica il diffondersi, attraverso una rete sociale, di informazioni e/o consigli tra consumatori.

⁵⁰ Buttle, F. A. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of strategic marketing*, 6(3), 241-254.

⁵¹ Bansal, H. S., & Voyer, P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of Service Research*, 3(2), 166-177.

consumatori, è sapere come adattarsi al tempo e alle circostanze⁵². La *brand expression* deriva dalla necessità di stabilire delle basi efficienti per la creazione di rapporti duraturi con i consumatori. I suoi elementi contribuiscono alla costruzione di un'immagine di marca e allo sviluppo della fedeltà⁵³.

Lo sviluppo tecnologico dell'ultimo decennio ha rivoluzionato la gestione delle comunicazioni, ciò si è tradotto in un vantaggio. Alcuni studi suggeriscono come le imprese non creino o trasferiscano la *brand value* presso la clientela passiva; bensì verso quella attiva, ciò è dato soprattutto dalle interazioni bidirezionali che intercorrono tra le aziende e i clienti che, attraverso un dialogo attivo, favoriscono una sostanziale co-creazione della *brand value*⁵⁴.

Questo conferma quanto, nel processo di comunicazione, il dinamismo di tutti i partecipanti nel mercato sia importante per l'attuale sviluppo dei brand. Ciò è dovuto in gran parte all'uso sempre più intensivo e determinante di Internet e piattaforme online, cause di quella che oggi possiamo definire come una vera e propria rivoluzione delle strategie di marketing. Per il futuro, “*i designers e le case di lusso dovranno trovare un equilibrio tra tradizione, potere esercitato dalle nuove tecnologie e soprattutto dalle reti sociali, che aprono nuove ed enormi possibilità per il consumatore*”⁵⁵. Oggi infatti, “*i clienti sono consapevoli del maggior potere che hanno sul mercato e della loro influenza su ogni attività*”⁵⁶.

L'impatto dell'era digitale sul mercato è sostanziale e progressivo. La vera sfida dei brand del lusso non è quella di competere per il maggior numero di clienti, bensì per

⁵² Gutiérrez de Ravé V., P. (2015). *Lujo Digital, Manual y estrategias*. [Digital version]. Internet Business Education and Management Europe.

⁵³ Van Gelder, S. (2005). *Global brand strategy*. Sterling, Va.: Kogan Page Ltd.

⁵⁴ Rajagopal (2013). Brand Expressions in Stimulating Consumer Behavior in Mexico: An Empirical Analysis. *Latin American Business Review*, 14(1), 29-53.

⁵⁵ Gutiérrez de Ravé V., P. (2015). *Lujo Digital, Manual y estrategias*. [Digital version]. Internet Business Education and Management Europe.

⁵⁶ Shaon, S. K. I., & Rahman, M. H. (2015). A Theoretical Review of CRM Effects on Customer

Satisfaction and Loyalty. *Central European Business Review*, 4(1), 23.

il maggior numero di adattamenti volti al cambiamento, all'innovazione e alla comprensione del desiderio del consumatore, potenziale e passato, al fine di migliorare l'efficienza e soprattutto l'efficacia delle proprie strategie.

L'adattamento degli elementi della *brand expression* all'era digitale, dato l'esponenziale aumento dell'utilizzo della rete da parte dei consumatori, è solo una parte della più ampia rivoluzione che riguarda il marketing e le sue sfide. Le imprese dovranno quindi far fronte all'evoluzione tecnologica presente e soprattutto futura nella quale, probabilmente, sarà la tecnologia stessa a dominare.

Come ogni grande rivoluzione, questo cambiamento porta con sé infinite possibilità. Le nuove tecnologie permetteranno alle imprese di essere sempre più vicine ai consumatori e alle loro necessità. Il costante aumento delle interazioni permetterà alle imprese, attraverso l'utilizzo di adeguati strumenti, di cogliere in maniera sempre più efficiente i bisogni del consumatore, ciò si concretizza in strategie più redditizie ed efficienti per le imprese e in definitiva, in un maggior grado di soddisfazione del cliente finale.

In futuro, in un mercato sempre più polarizzato in termini di performance dei brand, l'imperativo sarà cavalcare l'onda della crescita. Per farlo, le aziende dovranno puntare su una strategia sempre più centrata sul consumatore e sulle sue esigenze: quella di una relazione sempre più coinvolgente con un brand autentico. Ma anche quella di una rete di vendita che integri le dimensioni on e offline in maniera funzionale. “*Nel 2025 - spiega Claudia D'Arpizio, partner di Bain&Co. e autrice del Monitor in un articolo de Il Sole 24 Ore (2017) - i Millennials e la Generazione Z assorbiranno il 45% del mercato del lusso e oltre la metà delle vendite saranno realizzate in Asia. C'è bisogno di agilità organizzativa e reattività strategica*”⁵⁷.

⁵⁷ Casadei M. (2017) “*Da Europa e Cina la spinta per far ripartire il lusso*” Il Sole 24 Ore scaricato il 30 Maggio 2017, da http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-05-29/da-europa-e-cina-spinta-far-ripartire-lusso--214237.shtml?rlabs=1&refresh_ce=1

Capitolo II

IL RAPPORTO TRA LUXURY BRAND E ARTE

2.1 L'ARTE, FORMA E MEZZO DI COMUNICAZIONE

Definire la bellezza è un'impresa ardua. L'arte, in ogni sua forma, ha contribuito però nel fornire all'uomo un'idea di cosa sia la vera bellezza. Concetto astratto, proprio di elementi ideali e intangibili di cui gli individui sono fruitori. Cosa gli uomini percepiscano come bello e perché, è una domanda più complessa, la cui risposta è forse custodita nei “nebulosi” standard che governano le nostre percezioni⁵⁸.

Tuttavia, l'adesione ai principi estetici non è certamente sufficiente affinché si possa definire cosa sia l'arte. La natura ne è eloquente esempio. Il mondo è pieno di scene, suoni, odori e momenti che si rivolgono al nostro comune senso di bellezza, questi sono però il risultato di processi propriamente naturali. Secondo lo storico d'arte Canaday (1980) la bellezza dell'arte deriva invece dalla “*creatività dell'uomo distinguibile dal mondo della natura*”⁵⁹. Affinché qualcosa sia arte, deve essere creazione della mente. Il desiderio dell'uomo di comprendere il proprio passato è guidato, espresso e aiutato dall'arte. L'opera d'arte fornisce una visione approfondita della mente che l'ha prodotta, “*l'arte serve a portare ordine al caotico materiale dell'esperienza umana*”⁶⁰, intimo bisogno dell'uomo di vivere nell'arte e in ciò che essa trasmette.

⁵⁸ Manns, James W. *Aesthetics: Explorations in Philosophy*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 1998. Print.

⁵⁹ Canaday, John. *What Is Art?: An Introduction to Painting, Sculpture, and Architecture*. New York: Knopf, 1980. Print.

⁶⁰ *Ibidem*, p. 11

La forma dell'arte varia a seconda del mezzo che si utilizza. Ciò che accumuna tutte le forme d'arte è però la domanda che l'opera pone al fruitore. L'estetica è onnipresente, inerente a tutta la creazione umana, ma questa da sola, è insufficiente per definire cosa sia l'arte. La domanda che uno spettatore dovrebbe porsi davanti ad un'opera non dovrebbe essere “*come*”, nel senso della sua costruzione, ma piuttosto “*perché*” il lavoro in sé esista e provochi determinate sensazioni⁶¹. La distinzione tra arte e artigianato racchiude una prima risposta. Il mestiere infatti, pone l'accento sul materiale, creando quindi un oggetto che ha valore funzionale ma non serve a incarnare un'idea più alta. L'arte, d'altra parte, deve derivare da un'idea che viene poi tradotta in arte.

La comunicazione può essere definita come una trasmissione di pensieri tra uno o più soggetti, indipendentemente dagli obiettivi che ci si pongono o dai mezzi che vengono utilizzati. Sebbene abbia una base volontaria, la comunicazione non sempre contiene elementi puramente coscienti e controllati da chi la emette, e non necessariamente porta ad un'interpretazione univoca in chi la riceve. Poiché i pensieri e le emozioni che si vogliono trasmettere non possono essere trasferiti così come vengono pensati, si necessita di un sistema di traduzione (un linguaggio) che possa essere veicolato da un mezzo per poter raggiungere il destinatario. Costui, a sua volta, dovrà tradurre il messaggio ricevuto in un pensiero o in un'emozione.

Qualunque sia il tipo di codice utilizzato, rappresenta solo una traduzione di ciò che una mente individuale pensa e interpreta in rapporto alla mente collettiva. Non dobbiamo quindi necessariamente individuare lo scopo della comunicazione come fattore principale, quanto piuttosto comprendere quali siano i meccanismi attraverso i quali i concetti, le emozioni e le esperienze vengono messi in comunicazione⁶².

L'arte è comunicazione. Attraverso le sue varie forme, si pone come mezzo tra l'idea e il fruitore. Le strategie di comunicazione rappresentano oggi un aspetto fondamentale del processo artistico delle imprese del lusso. In questo senso, se nelle

⁶¹ Garmon, Carole. Personal Interview. 13 April 2011.

⁶² Cfr. D. Vannoni, Manuale di Psicologia della comunicazione persuasiva, Utet, Torino 2007.

forme di arte pura si è mantenuta una sorta di indipendenza dai mutamenti del mercato, se si parla di lusso, moda e arte, tale indipendenza non è altresì riscontrabile. Le regole di mercato, nonostante la natura sublime che caratterizza l'arte in tutte le sue forme, hanno determinato dei cambiamenti necessari, dettati più dal business che dalla vena artistica dei designers. In tal senso, è utile definire la natura della moda e dell'estetica propria del lusso. Questo concetto sarà analizzato in dettaglio nel prossimo paragrafo.

2.1.1 MODA ED ESTETICA DEL LUSO

Forma, estetica e storia sono aspetti alla base dell'idea dell'arte, di cosa sia e della sua stessa comprensione. L'arte, come analizzato nel paragrafo precedente, si presenta soprattutto in forme differenti, proprie del mezzo e della mente creatrice dell'opera. La moda è una forma d'arte. La storia dell'arte è essenziale per comprendere l'essenza di un determinato periodo di tempo; la moda, come l'arte, fornisce una prospettiva totalmente unica rispetto agli ideali di un'epoca. In modo analogo, *“la moda ... è un'espressione sociale di un'epoca, un modo di vivere che riflette il patrimonio culturale dell'uomo e gli ideali attuali”*⁶³.

In dettaglio, l'analisi delle tendenze e le sue peculiarità forniscono interessanti chiavi di lettura. In questo senso, Gabriele Calanca (2002), presenta come queste, quale specchio di usi e costumi di un periodo determinato, influenzino ancora le nostre vite. *“Attraverso la biancheria si articolano due tipi di pedagogia, quella del nudo e del vestito da un lato e quella dello sporco e del pulito dall'altro. Le nuove regole del decoro, che si occupano più dell'aspetto che dell'igiene, legittimano la concezione secondo la quale un aspetto pulito è la garanzia della probità morale e di posizione sociale. Il simbolo di tale condizione è costituito dagli indumenti bianchi: La loro superficie bianca viene identificata con la purezza della pelle sottostante. La biancheria intima, dunque, seconda pelle, sostituisce l'acqua come agente di pulizia.*

⁶³ Weissman, Polaire. “The Art of Fashion.” Metropolitan Museum of Art Bulletin ns 26.3 (1967). JSTOR. Web. 8 Mar. 2011.

*A partire dal XVII secolo il cambio della camicia o della camicetta costituirà uno degli elementi essenziali dell'igiene giornaliera, sia per i borghesi che per gli aristocratici*⁶⁴.

Il libro *(un)Fashion*⁶⁵ è una splendida collezione fotografica della moda nel mondo moderno. La scrittrice Maira Kalman (2000), ha dichiarato che il libro è nato dall'idea del marito di “*catalogare la sua ossessione per l'ingenua espressione artistica dell'umanità*” e per “*accogliere il presente e il futuro dell'indomabile spirito umano*”. Molte delle immagini del libro descrivono esempi di moda esotica che sono innegabilmente artigianali ed espressivi; popoli così diversi che rendono evidente quanto l'abbigliamento rifletta la cultura di ogni luogo. Il libro è a sua volta un'opera d'arte, in cui si riuniscono immagini e luoghi così disparati al fine di trasmettere la visione che l'autore ha del mondo.

La visione proposta dalla Kalman, la ritroviamo anche in Boodro (1990), secondo cui: “*Mentre la maggior parte di noi non sono artisti, tutti vestiamo ogni giorno. La moda, per impostazione predefinita, diventa nostro outlet creativo*”⁶⁶. La transizione verso linee indossabili *prêt-à-porter* lascia inoltre l'individuo “*libero di scegliere per sé, di interpretare il vestire secondo il proprio stile, il gusto e la figura, per partecipare alla creazione senza essere abolito dagli assoluti*”⁶⁷.

Anne Hollander ritiene assiomatico come “*il vestito sia una forma d'arte visiva e come questo stimoli la creazione di immagini attraverso gli agenti*”⁶⁸.

Questa affermazione diventa la premessa di Elizabeth Wilson nel libro *Adorned in Dreams: Fashion and Modernity*, il cui obiettivo principale è esplorare la moda

⁶⁴ Calanca, D. (2002). *Storia sociale della moda*. Pearson Italia Spa.

⁶⁵ Kalman, Tibor, and Maira Kalman. *(un)Fashion*. New York: Harry N. Abrams, 2000. Print.

⁶⁶ Boodro, Michael. “Art and Fashion: A Fine Romance.” *ARTnews* 89.7 (1990): 120-27. Print.

⁶⁷ Dorsey, Hebe. *Pret-a-Porter v Couture. Couture; an Illustrated History of the Great Paris Designers and Their Creations*. Ed. Ruth Lynam. Garden City, NY: Doubleday, 1972. Print.

⁶⁸ Hollander, Anne. 1993. *Seeing through Clothes*. Berkeley, Los Angeles, CA, London: University of California Press.

come “*un fenomeno culturale, come un mezzo estetico per l'espressione di idee, desideri e credenze che circolano nella società*”⁶⁹.

In questo senso, è utile analizzare il lusso quale forma d'arte e mezzo estetico di espressione per gli individui. Thierry Paquot (2007), filosofo e professore universitario, è l'autore di *Elogio del lusso - ovvero l'utilità dell'inutile*⁷⁰. Per Paquot “*il lusso e la moda sono tra i motori del progresso, della trasformazione culturale e dell'economia*”. Infatti, “*se non fosse stato per quella magica vocazione ad avere un qualcosa in più - che ci distingue dalle altre creature - noi umani mangeremmo ancora carne cruda e bacche*”.

Inoltre, “*se per secoli le navi dei mercanti non avessero corso tra Oriente e Occidente in cerca di ambra, seta, argento, turchesi e altri preziosi, la storia dell'umanità assomiglierebbe a un film muto in bianco e nero, e non a quel caleidoscopio di colori, splendori, meraviglie e colpi di scena che tanto ci affascina*”.

Paquot, dopo una prima analisi storica, si concentra sull'economia attuale, sul valore del mercato lusso e sul suo futuro in cui l'autore vede “*il lusso come forma di esclusività incardinata su scelte di vita autonome, consapevoli, felici*”.

L'autore quindi pone l'accento su una visione più ampia del lusso, inteso come stile di vita più autentico, volto ad una maggiore cura di sé che si traduca in una migliore qualità di vita.

“*Poe, Gautier, Baudelaire e Swinburne sono state influenze significative su Oscar Wilde, che credeva che la poesia fosse la più alta forma d'arte. Tuttavia, egli riconobbe che l'arte, per la filosofia stessa dell'arte, non dovesse essere limitata alla parola scritta. Wilde, insieme a Walter Pater e James McNeill Whistler, lo tradussero in arti visive. Questi sostenevano che l'arte non appartenesse ai regni*

⁶⁹ Wilson, Elizabeth. 1985. *Adorned in Dreams: Fashion and Modernity* London: Virago Press.

⁷⁰ Paquot, T. (2007). *Elogio del lusso: Ovvero l'utilità dell'inutile*. LIT EDIZIONI.

*della morale o della razionalità, ma ad un mondo di spirito ed emozione. Credevano che l'arte non avrebbe potuto e non dovesse migliorare o mutare vite individuali, tranne i momenti in cui questa provocasse sensazioni piacevoli allo spettatore. Mentre Pater e Whistler basavano la loro visione quasi esclusivamente sulla pittura, Wilde sosteneva che l'arte fosse anche un principio di riforma progettuale*⁷¹. L'Estetismo è un chiaro esempio di come l'arte non possa essere espressa in maniera deterministica e di come questa sia fortemente legata alle nostre emozioni. Oscar Wilde fu non solo un grande scrittore, egli rese palese la *traits d'union* che esiste tra bellezza, arte, moda e lusso come espressione di sé e della propria creatività.

E' quindi chiaro come l'arte, attraverso diverse forme, non possa essere ridotta a mero mezzo di espressione quanto più d'ispirazione per gli individui. Riguarda appunto un astratto "*mondo di spirito ed emozione*", proprio delle menti più creative, fruibile dagli agenti più sensibili. La moda è una forma d'arte, l'alta moda è la sua massima espressione. Questo si traduce in lusso, quale naturale definizione delle opere realizzate dai migliori artisti della stoffa. Il lusso è arte. Negli ultimi anni questa conclusione si è resa sempre più palese agli occhi del mercato. Designers e artisti sono oggi sempre più legati, nelle idee e nelle creazioni.

2.2 LUSSO E ARTE. INFLUENZE E COLLABORAZIONI

L'arte della seconda metà del Novecento è impregnata di influenze, collaborazioni e ispirazioni comuni alla moda. Artisti e stilisti, creativi a stretto contatto, la moda che trova l'arte, l'arte che ricerca la moda. Un susseguirsi di incontri che danno vita a creazioni senza precedenti. Yves Saint Laurent⁷², Versace⁷³ e Krizia⁷⁴, precursori di

⁷¹ Adams, J. S. (2009). *Nothing Is True But Beauty: Oscar Wilde in the Aesthetic Movement* (Doctoral dissertation, Corcoran College of Art+ Design (Washington, DC)).

⁷² Mengozzi M. (2014) "*Yves Saint Laurent e l'Amore Folle per l'Arte*", FineArtsMag scaricato il 15 Aprile 2014, da <http://www.fineartsmag.com/yves-saint-laurent-e-lamore-folle-per-larte/>

⁷³ Giustacchini E. (2015) "*Versace – L'estro ri-creante. Il rapporto dello stilista Gianni Versace con l'arte*", STILEarte Scaricato l' 8 Ottobre 2015,

un nuovo modo di creare e comunicare che, in epoca contemporanea, vede in Gucci e LVMH i massimi esponenti di questa rivoluzione.

Sebbene in passato moda e arte rappresentassero due mondi distinti, oggi viviamo una realtà ben diversa, in cui distinguere le due arti è impresa assai ardua.

Se da un lato, il cambiamento sia stato dettato da pochi stilisti, dall'altro troviamo alcuni artisti che hanno reso il cammino meno tortuoso. Uno di questi è sicuramente Andy Warhol.

Andy Warhol lavorò come illustratore per più di quattrocento numeri di testate diverse nell'arco di trentotto anni. Sebbene la maggior parte di questa produzione riguardi il periodo tra il 1949, l'anno in cui approdò a New York, e il 1962, considerato l'anno di nascita della *Pop Art*⁷⁵, questa attività continuò anche successivamente e parallelamente al suo lavoro d'artista.

Warhol nasce con la moda, fu infatti l'ambito privilegiato di tutte le sue sperimentazioni, fonte di grande successo e consistenti guadagni. Strumento fondamentale per lo sviluppo di relazioni e amicizie che gli consentirono di affermare e consolidare la sua fama da artista. Nei primi anni '50 lavorò come disegnatore e pubblicitario di *Glamour*, *Vogue* e *Harper's Bazaar*, ideando scarpe dalla linea sottile ed elegante in stile New Look, i cui bozzetti negli anni '90 vennero poi utilizzati per decorare finemente un abito in raso della casa di moda Iceberg⁷⁶.

da <http://www.stilearte.it/lestro-ri-creante/>

⁷⁴ Giustacchini E. (2015) "*Krizia – Rapporto tra moda e arte. La dialettica degli opposti*", STILEarte scaricato l'8 Dicembre 2015, da <http://www.stilearte.it/krizia-la-dialettica-degli-opposti/>

⁷⁵ Tendenza artistica affermata negli Stati Uniti negli anni Sessanta del secolo scorso, e poi diffusasi in Europa, basata sulla riproduzione esasperata e deformata, in chiave critica e ironica, dei materiali e dei simboli della civiltà dei consumi (immagini pubblicitarie, fumetti, oggetti d'uso comune). Andy Warhol è riconosciuto come il fondatore di questa corrente artistica.

⁷⁶ Di Nitto G. (2011) "*La Moda in Arte: Andy Warhol*", Whipart.it scaricato il 30 Maggio 2011, da <http://lnx.whipart.it/moda/8168/Andy-warhol-moda-arte.html>
<http://living.corriere.it/tendenze/arte/gallery/warhol-illustrazioni-moda-50650828679/?i=2>

Egli disseminò input estetici di forte impatto dalla natura spesso dissacrante⁷⁷. Esempio lampante è *The Souper Dress* (1967), un concentrato di moda, arte e logica industriale. È un abito in carta, cellulosa e cotone prodotto negli anni '60 con il motivo della celebre *Campbell's Soup*, immagine ripetuta in sequenza, stampata in serigrafia dalla lattina della zuppa. Un approccio all'immagine redazionale e pubblicitaria che trascende la mera utilità, evidenziando come e quanto un'interpretazione artistica, più di una rappresentazione oggettiva, possa sintetizzare e diffondere una tendenza della moda, un sofisticato concetto di glamour e di eleganza. Abbattere le demarcazioni tra *high & low*, prodotto e opera⁷⁸.

Lavorando come illustratore Warhol comprese perfettamente le strategie del consumismo e il ruolo fondamentale dei mezzi d'informazione e comunicazione nell'immaginario collettivo. Trasformò quella consapevolezza in una forma d'arte, in un'opera Pop, consumabile come un qualsiasi altro prodotto commerciale, traspota dagli scaffali del supermercato all'interno di musei e gallerie.

Marilyn Monroe, nei dipinti di Warhol, al di là della sua persona, fu il risultato di una percezione di massa, proiezione di tanti stati d'animo, colori ed espressioni. In questa rappresentazione, spariscono sia il corpo che l'anima, ed anche il volto perde ogni forma di spiritualità o di identità⁷⁹.

Gianni Versace nel 1991 rese omaggio a Warhol e presentò un abito stampato a 11 colori con la celebre stampa - ritratto di Marilyn Monroe e James Dean. Ancora, la stilista di origine cinese, Vivienne Tam Spring, riprodusse la versione di Warhol del ritratto di Mao Tse- Tung su un abito datato 1995.

Gianni Versace vantava collaborazioni con numerosi tra i maggiori artisti moderni: Pomodoro, Rotella, Veronesi, per citarne alcuni. Lo stesso Versace dichiarava: "*Sono in contatto con molti artisti, perché penso che rappresentino una realtà importante.*"

⁷⁷ *Ibidem*.

⁷⁸ <http://living.corriere.it/tendenze/arte/gallery/warhol-illustrazioni-moda-50650828679/?i=2>

⁷⁹ Di Nitto G. (2011) "*La Moda in Arte: Andy Warhol*"

Mi piace capirli, lavorare con loro a certi progetti". Un'autentica "intesa creativa". Queste collaborazioni vedevano lo stilista cimentarsi non solo in collezioni d'alta moda, quanto piuttosto in abiti e costumi teatrali. Si cimentò in personali applicazioni dell'arte di Kandiskij e Picasso che ispirarono, in una prospettiva propria dello stilista, diverse creazioni della casa di moda.

Per citare le parole di Santo Versace, fratello dello stilista, egli *"traeva da altri elementi della cultura contemporanea ossigeno per alimentare lo stile e l'energia, così Gianni sentiva che l'arte poteva trasmettere ulteriore calore alla sua moda sfolgorante". In ognuna delle sue creazioni ispirate all'arte "è possibile ritrovare sia il paradigma originale che lo slancio dello stilista e l'impegno per rimodellarlo in forma diversa e vitale. E come in tutti gli altri campi di ispirazione, egli non copiava mai: egli rigenerava ogni cosa, e la proiettava nel futuro"*⁸⁰.

Maria Mandelli, in arte Krizia, come Versace, si ispirò in tutte le sue creazioni a diversi artisti quali Klimt, Kandiskij e Magritte fino ad altri grandi come Fontana. La sua moda è fatta di ricerca, creatività, progetto e design, fondato su una nitida geometria, ma anche ricco di riferimenti e preziosismi. Ogni collezione di Krizia nasce sotto il segno di un animale portafortuna, in un crescendo di aggressività e in una sorta di giungla, diventata un rito: *lo zoo di Krizia*⁸¹. Ricorrente anche l'influsso dell'arte moderna e contemporanea, la ricerca di nuovi materiali ed il suo famoso *plissé*⁸².

In un'intervista la stilista dichiarò: *"A ben guardare, in tutti i miei "innamoramenti" per questo o quel pittore, per questa o quella corrente o espressione artistica, c'è sempre, di fondo, l'ammirazione per chi riesce a filtrare la piena dell'emozione e*

⁸⁰ Giustacchini E. (2015) *"Versace – L'estro ri-creante. Il rapporto dello stilista Gianni Versace con l'arte"*, STILEarte Scaricato l' 8 Ottobre 2015, da <http://www.stilearte.it/lestro-ri-creante/>

⁸¹ Giustacchini E. (2015) *"Krizia – Rapporto tra moda e arte. La dialettica degli opposti"*, STILEarte scaricato l'8 Dicembre 2015, da <http://www.stilearte.it/krizia-la-dialettica-degli-opposti/>

⁸² Pieghettato: una camicetta, una gonna plissée. Tessuto fittamente pieghettato, con andamento verticale, che si presenta come il mantice a soffietto di una fisarmonica.

della passione in una forma governata dal senso estetico, purificata attraverso la ragione, decantata nell'astrazione, stilizzata nella geometria o nel simbolismo"⁸³.

Geometria, astrazione e stilizzazione sono aggettivi propri di un altro grande artista, Piet Mondrian⁸⁴. Yves Saint Laurent fu grande appassionato d'arte. La giornalista Milena Mengozzi (2014) esprime al meglio il percorso dello stilista: *"Alcune delle opere dei suoi artisti preferiti confluirono nelle sue creazioni tessili, come semplici omaggi o più spesso, come interpretazioni personali. Negli Anni Sessanta e negli Anni Ottanta realizzò intere collezioni basate sulla sua Personale Visione dell'Arte"*⁸⁵.

La prima fu appunto, la serie *Mondrian* (1965), dove *"gli abiti divennero delle vere e proprie tele tridimensionali, materiche come mai prima d'ora, in movimento nonostante la loro geometria in apparenza statica. Appena due anni dopo è invece la più rude, travolgente e selvaggia arte africana a entrare nei suoi vestiti, così diversa e in apparenza quanto di più lontano dal rigore del neoplasticismo"*. Nello stesso periodo *"Saint Laurent si avvicinò anche alla Pop Art; divenne amico di Andy Warhol, che lo ritrasse in diversi dipinti, e si lasciò sedurre dalle silhouette bidimensionali di Wesselmann, trasformandole in figure piene, corpose e seducenti come non mai"*⁸⁶.

⁸³ Giustacchini E. (2015) *"Krizia – Rapporto tra moda e arte. La dialettica degli opposti"*, STILEarte scaricato l'8 Dicembre 2015, da <http://www.stilearte.it/krizia-la-dialettica-degli-opposti/>

⁸⁴ Pieter Cornelis Mondriaan, meglio conosciuto come Piet Mondrian (Amersfoort, 7 marzo 1872 – New York, 1° febbraio 1944), è stato un pittore olandese, fondatore assieme a Theo van Doesburg "neoplasticismo" (il nome originale è De Stijl, dal nome della rivista *De Stijl*).

⁸⁵ Mengozzi M. (2014) *"Yves Saint Laurent e l'Amore Folle per l'Arte"*, FineArtsMag scaricato il 15 Aprile 2014, da <http://www.fineartsmag.com/yves-saint-laurent-e-lamore-folle-per-larte/>

⁸⁶ *Ibidem*.

2.2.1 STRATEGIE DI MARKETING. ARTE E MERCATO DEL LUSO

Negli ultimi anni, la *customer engagement*⁸⁷ è divenuta un aspetto fondamentale nelle strategie di marketing delle imprese. L'industria della moda è da sempre alla ricerca di metodi innovativi di connessione col cliente e di nuove strategie di mercato atte alla diffusione del prodotto. Quest'ultima ha colto, forse prima di tutti, il potere di mediazione e comunicazione tra azienda e clientela rappresentato dai social media, il web come potente strumento di marketing.

Piccoli e grandi marchi coinvolgono i consumatori nel proprio mondo utilizzando la rete per incrementare l'interesse e il coinvolgimento dei consumatori stessi.

Nella moda, i grandi marchi sfruttano sia l'*e-commerce* sia i nuovi media, ottenendo buoni ritorni in termini di investimento e raggiungendo anche consumatori più giovani.

Nuove tendenze, novità ed eventi mondani, questi rappresentano i contenuti di maggiore interesse per i consumatori ed appassionati delle grandi marche del lusso i quali, attraverso le piattaforme online, hanno l'opportunità di essere più vicini alle imprese stesse. Infatti, *“L'approccio al mondo digitale ha in particolare favorito i brand del lusso poiché, attraverso l'esposizione online e un'integrazione tra canali commerciali digitali e tradizionali, si crea un forte riconoscimento per la marca e una sensazione di maggiore familiarità tra brand e consumatore”*⁸⁸.

Oggi, le strategie di *digital marketing* dei maggiori player di mercato sono caratterizzate da cinque punti ben definiti⁸⁹:

⁸⁷ Serie di attività che la marca compie per interagire con i propri consumatori. L'obiettivo è quello di creare un impatto significativo sul consumatore e influenzarne il comportamento (es. partecipazione ad un'attività, acquisto etc.) oppure la percezione della marca (es. awareness, fedeltà etc.)

⁸⁸ Lausenti F. (2013) *“La comunicazione digitale dei brand di lusso: Louis Vuitton, Hermès e Gucci”*, Brand Forum scaricato il 23 Maggio 2013, da <http://www.brandforum.it/papers/1141/la-comunicazione-digitale-dei-brand-di-lusso-louis-vuitton-herm%C3%A8s-e-gucci>

⁸⁹ *Ibidem*.

- Presenza digitale
- Identità visiva
- Coerenza
- Servizi e prodotti
- Interazioni e intrattenimento

Thierry Hermès fondò la Maison francese nel 1837. L'azienda nacque come manifattura di finimenti nel quartiere dei Grands Boulevards, oggi una delle griffe più ambite del mondo. Nel 1949 Hermes ha lanciato l'innovativo sistema di prêt-à-porter su misura, simboleggiato dall'abito da donna *Hermeselle* in cotone stampato, mentre il primo successo internazionale è arrivato nel 1956, grazie all'attrice Grace Kelly che fece da testimonial per la borsa di cuoio creata dall'azienda francese, che prenderà poi il suo nome. Alla fine degli anni Cinquanta ha preso il via il grande sviluppo industriale del marchio Hermes: vennero create le prime boutique della maison e gli affari allargati anche al settore dei profumi⁹⁰.

Hermès, è classificata al secondo posto come brand di maggior valore al mondo, firma 14 divisioni di prodotto ed oltre 300 punti vendita nel mondo e 50.000 prodotti in catalogo⁹¹. L'arte rappresenta per la Maison un punto focale nelle sue creazioni, questa infatti, ha spesso collaborato con artisti e presenziato ad eventi di arte e cultura.

Un esempio è rappresentato da *Hermès Editeur*, un progetto speciale della griffe che affida, a cadenza quasi triennale, le stampe dei suoi foulard ad artisti simbolo dei giorni nostri e che è giunto ormai al quarto capitolo della sua avventura. L'ultima collaborazione con l'artista argentino Julio Le Parc (2015) che, dopo la precedente con Hiroshi Sugimoto (2012), come suggerito dalla giornalista Cecilia Ermini⁹², “ritorna a un confronto con la riflessione sulla pura forma geometrica, sulle

⁹⁰ <http://argomenti.ilsole24ore.com/hermes.html>

⁹¹ Rocca, F. (2013). *Hermès: l'avventura del lusso*. Edizioni Lindau.

⁹² Ermini C. (2015) “*Hermès, quando il carré diventa opera d'arte: l'iconico foulard interpretato da Julio Le Parc*”, Il Fatto Quotidiano scaricato il 16 Giugno 2015, da <http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/06/16/hermes-quando-il-carre-diventa-opera-darte-liconico-foulard-interpretato-da-julio-le-parc/1782483/>

configurazioni e le flessioni del quadrato, come nella prima folgorante tappa che riportava in vita sulla seta le suggestioni quadrangolari di Joseph Albers, esponente ante-litteram, già negli anni '40, della Optic Art⁹³".

Hermès, nonostante i suoi oltre 170 anni di storia, ha saputo adattarsi al meglio ai cambiamenti dettati dal mercato. Il digitale ha rappresentato un'opportunità per la casa francese che si è tradotta in una migliore immagine nel mondo. Una prospettiva volta al bello, all'ironia, alla poesia e alla comunicazione di un'immagine sofisticata attraverso l'arte che, da sempre caratterizza la Maison.

In dettaglio, Federica Lausenti (2013) ci fornisce una chiara idea di come Hermès applichi la propria filosofia al digitale e come le strategie di marketing della Maison rispettino effettivamente i cinque punti sovra elencati.

Hermès è presente nel mondo digitale attraverso il sito aziendale ufficiale, i social networks (*Facebook, Google, Pinterest, Instagram*) e un canale ufficiale su *Youtube*. Il sito del brand, è caratterizzato dall'uso della calligrafia in corsivo e di vari disegni che personalizzano ogni sezione, questi rimandano alla creatività e al lavoro manuale, valori chiave della Maison. Attraverso queste raffigurazioni si crea un'atmosfera giocosa, legata al mondo infantile che tenta di risvegliare nell'utente sentimenti ed emozioni di momenti passati nei quali si apprezzavano i minimi dettagli e in un certo senso, tutto appariva come qualcosa di bello e di nuovo⁹⁴.

Hermès, inoltre dà molta importanza alla dimensione del viaggio. Questo viene rappresentato come momento di arricchimento personale, scoperta di sé, chiaro istante nel quale è possibile apprezzare tutto ciò che circonda l'universo di ognuno di

⁹³ L'*optical art*, nota anche come *op art*, è un movimento di arte astratta nato intorno agli anni sessanta e sviluppatosi poi negli anni settanta del Novecento. In essa si vogliono provocare principalmente le illusioni ottiche, tipicamente di movimento, attraverso l'accostamento opportuno di particolari soggetti astratti o sfruttando il colore.

⁹⁴ Lausenti F. (2013) "*La comunicazione digitale dei brand di lusso: Louis Vuitton, Hermès e Gucci*", Brand Forum scaricato il 23 Maggio 2013, da <http://www.brandforum.it/papers/1141/la-comunicazione-digitale-dei-brand-di-lusso-louis-vuitton-herm%C3%A8s-e-gucci>

noi. Hermès quale compagno di viaggio del consumatore. Utilizzo degli strumenti volti all'attenzione e al rispetto dei valori chiave: artigianalità e creatività.

Tutte le piattaforme di cui si avvale Hermès, pubblicizzano i diversi prodotti attraverso sezioni dedicate; esistono (come detto in precedenza) progetti specifici, visualizzabili soprattutto all'interno del sito, foulard di seta in edizione limitata, con fantasie estremamente creative e particolari, rappresentano uno dei punti chiave della Maison.

Nel 2016 ad esempio, è stato caricato sul sito e canale *YouTube*, il film *Les mains d'Hermès*, finanziato dall'azienda stessa, nel quale il regista francese Frédéric Laffont narra dieci storie di dieci artigiani che lavorano per Hermès. Inoltre, in occasione del lancio della nuova fragranza Hermès, l'azienda ha creato, attraverso un cartone animato, la storia di un viaggio immaginario visto all'interno della boccetta del profumo *Voyage d'Hermès*⁹⁵. In questo cortometraggio i paesaggi raffigurati riprendono le fotografie scattate dal fotografo Eric Valli della National Geographic, che ha trascorso decenni a documentare i popoli dell'Afghanistan, del Tibet e del Nepal. Lo scopo era appunto quello di rievocare l'entusiasmo e l'attesa che si prova prima di una partenza.

2.2.2 LUXURY BRAND: ARTE E VALORE IMPRENDITORIALE

Il caso Hermès fornisce una chiara idea di cosa rappresenti l'arte per i Luxury brand. L'arte, mezzo di espressione delle Maison, rese grandi nel mondo grazie a visioni palesate attraverso l'arte. L'arte che accompagna ogni creazione.

Le realizzazioni oggi rappresentano delle opere complete, risultato della costante interazione tra menti creative, tra artisti. Le collaborazioni sono sempre più comuni, il livello delle creazioni è sempre più egregio. E' possibile, come mai in passato,

⁹⁵ <http://italy.hermes.com/profumi/unisex/voyage-d-hermes.html>

definire tutto ciò con un'unica soave parola, arte. Questo si traduce, naturalmente, in un valore aggiunto per le Maison.

Oltre ad Hermès, Louis Vuitton è stata una delle prime Maison ad intravedere le alte potenzialità economiche sfruttabili attraverso la fitta interazione tra arte e moda. Così Andrea Camarda (2017) parla del grande amore di Louis Vuitton per l'arte: *“Attraverso il rapporto instaurato con essa, la celebre Maison ha celebrato e contemporaneamente plasmato il proprio dna e, anche se sono passati più 160 anni dall'inizio della sua avventura, il pionierismo del monogramma più famoso al mondo è più intatto che mai. Tra opere d'arte su commissione, sviluppo di nuovi prodotti e allestimenti scenografici, è infatti da diverso tempo che il brand collabora con gli artisti più influenti del nostro tempo”*⁹⁶.

Takashi Murakami, l'Andy Warhol del Sol Levante, collaborò con la Maison dal 2002. *“Sono gli anni in cui troviamo al timone l'eccentrico e irriverente Marc Jacobs. Da profeta del pop orientale Murakami è dal canto suo un maestro in traslazioni (potremmo descrivere la sua arte come uno studio degli effetti della cultura pop occidentale su quella del suo Paese) per questo si rivela perfetto per l'ambizione trasversale di Vuitton”*⁹⁷. Dalle cherry-blossom la proficua e fortunata collaborazione permarrà per tutta l'era Jacobs (1997-2013).

Nel 2008 invece, è Richard Prince a collaborare con la casa. *“Quella con l'apprezzatissimo Pittore e fotografo americano non è una semplice collaborazione, piuttosto una relazione dalla quale nasce la Jamais Bag, vera e propria opera, venduta unicamente in Inghilterra e in soli 50 esemplari. L'intenzione è quella di rendere omaggio alla mostra dell'artista americano alla Serpentine Gallery di Londra (le date delle due presentazioni coincidono), il risultato è creare un pezzo*

⁹⁶ Camarda A. *“L'Arte di Vuitton: Anche Jeff Koons viene arruolato dalla casa di moda francese”*, Artuu scaricato il 10 luglio 2017, da

<http://www.artuu.blog/2017/07/10/l-arte-vuitton-anche-jeff-koons/>

⁹⁷ Ibidem.

*che diviene presto oggetto di desiderio da parte dei collezionisti*⁹⁸. E poi il momento di Stephen Spourse e il “suo spirito graffiante” vengono chiamati a partecipare alla re-invenzione creativa. Due linee, *Roses* e *Graffiti*, “per sporcare ruvidamente le canvas di Vuitton ed infondervi uno spirito metropolitano inedito”⁹⁹.

Anche Yayoi Kusama, artista poliedrica ed attivista, che dipinse all’inizio del millennio dei pois per Issay Miyake, collaborò con la Maison in quella che venne definita “una vera e propria ribalta mediatica”. Ritroviamo poi l’artista Cindy Sherman, che venne scelta da Louis Vuitton assieme a Frank Gehry, Christian Louboutin, Karl Lagerfeld, Marc Newson e Rei Kawakubo per celebrare il *Monogram* creato a fine ‘800 da Georges Vuitton come omaggio per il padre, fondatore della Maison, Louis. Nel 2013 poi, James Turrell presenta *Ackhob*, installazione per il punto vendita di Las Vegas. Questo è solo l’ultimo di tre progetti commissionati da Vuitton, lo hanno preceduto una serie di fotografie del suo *Roden Carter* che, nel 2006, sono state giustapposte all’enorme baule griffato all’esterno dei vari punti vendita, e la scultura luminosa *First Blues - Oct 2005* realizzata per gli Champs-Élysées. Un modo nuovo per mettere in contatto pubblico e arte.

Sempre Camarda ricorda come “la parabola ascendente che la Maison francese ha intrapreso ad inizio 2000 trova il suo apice quattordici anni dopo con l’inaugurazione della Fondazione omonima a Parigi: nel parco del Bois de Boulogne, Frank Gehry, archistar internazionale (suo il Guggenheim Museum di Bilbao), ha progettato un vero e proprio museo. Uno spazio colorato inoltre dall’arte caleidoscopica di Daniel Buren”¹⁰⁰.

Oggi il marchio, di proprietà della Holding francese LVMH, si affida al newyorkese Jeff Koons per dare un nuovo look a eterni classici come le borse *Speedy*, *Keepall* e *Neverfull*. “La scelta del Louvre per presentare la collezione non è casuale, è la seconda volta che Vuitton usa il museo più famoso al mondo come location, ribadendo il rapporto ormai sanguigno con il mondo dell’arte. Il

⁹⁸ *Ibidem*.

⁹⁹ *Ibidem*.

¹⁰⁰ *Ibidem*.

genio contemporaneo di Koons traspone sulla pelletteria più famosa del mondo la propria opera, trasformandola di fatto in uno straordinario megafono pop. Ne nascono pezzi in cui il citazionismo provoca una vertigine surreale”¹⁰¹.

Louis Vuitton conferma ancora, come il rapporto di reciprocità instaurato tra arte e moda sia sempre più solido e per certi versi, ormai indissolubile. Ulteriore prova è data dalla visione che le Maison hanno dell’arte, oggi intesa come vero e proprio valore imprenditoriale per le imprese stesse¹⁰² (vedi la realizzazione della Fondazione Louis Vuitton di Parigi, 2014).

Come riportato da Chiara Bertoletti (2015), è significativa in tal senso, la crescita delle fondazioni, che stando all’ultimo censimento Istat relativo al 2011 sono aumentate in dieci anni del 102%. Parliamo di 6.220 enti attivi che danno lavoro a 91.783 addetti e che sono all’81,9% composti da fondazioni private. Un comparto in movimento, dunque, che segna il passaggio aziendale da una logica di intervento a una logica di presenza, dando corpo a un’istituzione. Emblematiche in proposito sono Fondazione Prada, Fondazione Trussardi, ma anche l’Hangar Bicocca di cui il Gruppo Pirelli è socio fondatore¹⁰³.

Le ragioni alla base di queste scelte sono diverse. Dal punto di vista economico – fiscale, appare evidente il risvolto positivo legato al no profit, questo dà accesso a sgravi, soprattutto nel caso di fondazioni a carattere di ricerca scientifica e studio, una qualificazione applicabile anche all’ambito artistico. Il discorso è tuttavia più ampio e il ritorno per l’impresa è concreto, sia che si faccia ricorso a questo tipo di ente con operatività autonoma, sia che si agisca attraverso altri canali.

¹⁰¹ *Ibidem*.

¹⁰² Bertoletti C. (2015) “*L’arte come valore imprenditoriale*”, MarkUp Scaricato l’11 Luglio 2017, da <https://www.mark-up.it/larte-come-valore-imprenditoriale/>

¹⁰³ *Ibidem*.

Si tratta di veri e propri strumenti di marketing per rafforzare la *brand reputation* e *awareness*, come sottolineato dal Professor Angelo Miglietta (2014) nel suo ultimo lavoro, *“I nuovi orizzonti della filantropia. La Venture Philanthropy”*¹⁰⁴.

Secondo Miglietta, *“questa attività coinvolge in primo luogo tutti gli esponenti del comparto moda, design e food, tre pilastri del vantaggio competitivo italiano, per poi estendersi a tutti gli altri. Il mondo della cultura ha infatti una contiguità ontologica con le industrie che operano nei settori creativi, proprio perché questi ultimi si fondano sulla nostra identità di eccellenza, che affonda a sua volta le radici nell’Umanesimo”*¹⁰⁵. Il termine distintivo in questo caso è la coerenza, nel senso di legame, a livello ampio, con l’attività industriale svolta, che diventa fonte di affermazione del brand. *“Un intervento filantropico, ovvero un atto di gratuità, risulta davvero appropriato solo se riesce a diventare una chiave di business per l’azienda”*¹⁰⁶; molti marchi se ne sono accorti, mostrandosi capaci di cristallizzare il mito attraverso l’arte, interpretando la bellezza in ottica allargata e di restituzione alla società.

La stessa Bertoletti specifica infine come, *“non si tratta solo di risonanza a livello mediatico e di potenziamento d’immagine, che spesso risultano superiori o equivalenti a quelli di una campagna tradizionale, a fronte di un minor esborso, ma di una nuova visione imprenditoriale oltre il tradizionale aspetto pubblicitario, di attività integrate che possono portare anche a una nuova ispirazione produttiva”*¹⁰⁷.

La moda che trova l’arte, l’arte che ricerca la moda. Naturale incontro tra due mondi erroneamente distinti.

¹⁰⁴ Miglietta, A., & Quaglia, G. (2014). I nuovi orizzonti della filantropia. *La Venture Philanthropy*, Assisi: Cittadella.

¹⁰⁵ *Ibidem*.

¹⁰⁶ *Ibidem*.

¹⁰⁷ Bertoletti C. (2015) *“L’arte come valore imprenditoriale”*, MarkUp Scaricato l’11 Luglio 2017, da <https://www.mark-up.it/larte-come-valore-imprenditoriale/>

Capitolo III

LUXURY BRAND: L'ARTE COME VALORE AGGIUNTO. IL CASO GUCCI

3.1 IL GRUPPO KERING

Il gruppo Kering, assieme a LVMH e Richemont, rappresenta oggi uno dei principali player del settore luxury. Kering viene fondata in Francia nel 1963 da François Pinault, padre dell'attuale presidente e amministratore delegato François-Henri Pinault, con il nome di Pinault Group. Inizialmente l'azienda si specializza nel commercio di legname e in materiale da costruzione. François-Henri, da sempre interessato all'azienda, dopo aver conseguito gli studi presso la scuola economica HEC di Parigi, nel 1987 inizia a lavorare a tempo pieno nell'impresa di famiglia. Tre anni dopo, nel 1990, l'azienda acquista la CFAO, specializzata nella distribuzione di equipaggiamento elettrico. L'anno seguente, sempre il gruppo Pinault, allarga la sua presenza anche nel settore retail, attraverso l'acquisizione di Conforama.

Nel 1994, prima la fusione con La Redoute, che porta al cambio del nome del gruppo in Pinault-Printemps-Redoute (PPR), poi l'acquisizione di Fnac (importante azienda francese specializzata nella vendita di musica, libri ed elettronica di consumo) segnano un primo decisivo passo per la crescita del gruppo¹⁰⁸.

Nel 1995, in grande anticipo rispetto al mercato, il gruppo lancia il primo sito internet. Il 1999 segnerà per il gruppo una vera propria svolta, prima l'acquisizione del 42% dello storico marchio Gucci e nello stesso anno, tramite quest'ultimo, il gruppo procede anche all'acquisto di Yves Saint Laurent, YSL Beauté e Sergio

¹⁰⁸ Matzeu E. (2015) “Da dove viene François-Henri Pinault” Il Post scaricato il 3 Dicembre 2015, da <http://www.ilpost.it/2015/12/03/francois-henri-pinault-kering/>

Rossi. Nel 2001 è il momento di Bottega Veneta e Balenciaga seguiti da Stella McCartney e Alexander McQueen¹⁰⁹.

Nel 2005, alla guida di PPR, subentra completamente François-Henri Pinault, figlio del fondatore del gruppo, divenendo sia presidente che CEO dell'azienda. Nel 2007, l'acquisto dapprima del 27,1%, e poi del 62,1%, del capitale di Puma (chiudendo in questo modo la gara di offerta) segnano un'acquisizione strategica di fondamentale importanza, confermata oggi dai numeri (+10,4% nel 2016)¹¹⁰ e soprattutto dalla posizione ricoperta dal brand nel settore di riferimento.

Infine nel 2013 viene cambiato definitivamente il nome del gruppo, trasformandolo da PPR in Kering: la parola *ker* in bretone significa “casa” (Pinault è di Rennes, una città nella Bretagna francese) e rimanda alle origini della famiglia Pinault, il suono Kering invece ricorda l'inglese “caring”, che significa prendersi cura di qualcosa o qualcuno¹¹¹.

3.1.1 I MARCHI DEL GRUPPO E COPERTURA DEL MERCATO DI RIFERIMENTO

Kering è una holding internazionale del *luxury market*, possiede un portafoglio di attività caratterizzato da quattro linee-prodotto: Fashion e Luxury Goods, Watch, Jewellery e Sport & Lifestyle.

Il settore Fashion e Luxury Goods comprende nove brand, di cui i più importanti (in termini di fatturato) sono Gucci, Bottega Veneta e Yves Saint Lauren. Balenciaga,

¹⁰⁹ *Ibidem*.

¹¹⁰ Casadei M. (2017) “Gucci traina i ricavi di Kering: nel quarto trimestre le vendite del brand fiorentino a +21,4%” Il Sole 24 Ore scaricato il 10 Febbraio 2017, da <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-02-10/gucci-traina-ricavi-kering-quarto-trimestre-vendite-brand-fiorentino-214percento-131257.shtml?uuid=AEBRCSS>

¹¹¹ Bennewitz S. (2013) “Ppr diventa Kering. Il logo è una civetta”, Repubblica scaricato il 22 Marzo 2013, da http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2013/03/22/news/ppr_diventa_kering_il_logo_una_civetta-55137111/

Stella McCartney, Brioni (brand attivo anche nel settore cinematografico), Alexander McQueen e Christopher Kane sono gli altri brand presenti nel portafoglio del gruppo.

Il comparto Watches comprende Ulysse Nardin, Girard-Perregaux e Jean Richard. La linea Jewellery è caratterizzata invece da quattro brand: Qeelin, Dodo, Boucheron e Pomellato. La settore Sport & Lifestyle infine, comprende i marchi Puma, Volcom, Cobra (produttore di accessori e abbigliamento da golf) ed Electric.

Nel 2016 Kering ha registrato la crescita più forte dal 2012: merito anche, dell'accelerazione delle vendite nel secondo semestre dell'anno, quando i ricavi hanno toccato il +10,5%. Il gruppo ha chiuso il 2016 con ricavi consolidati poco sotto i 12,39 miliardi di euro, in aumento del 6,9% a cambi correnti e dell'8,1% a cambi costanti, utile operativo a oltre 1,88 miliardi di euro, in salita del 14,5% rispetto al 2015. L'Ebitda, che ha visto un incremento del 12,7% a 2,3 miliardi di euro, è pari al 18,7% dei ricavi consolidati¹¹².

A livello geografico, l'Europa Occidentale e la regione Asia-Pacifico, ad eccezione del Giappone, hanno registrato un aumento delle vendite a doppia cifra a cambi costanti. La crescita è stata più moderata in Nord America e in Giappone. Nel 2016 il Gruppo Kering ha realizzato il 78% delle vendite consolidate oltre i confini europei¹¹³.

Nel 2017, Kering ha chiuso il primo trimestre con risultati in forte crescita per il gruppo, caratterizzato da un balzo del 31,2% dei ricavi consolidati (+28,6% su base comparabile) e del 34% nelle attività legate al lusso. Un incremento che sventa sopra l'intero settore, superando anche quello messo a segno dal numero uno del lusso, LVMH.

¹¹² Casadei M. (2017) *“Gucci traina i ricavi di Kering: nel quarto trimestre le vendite del brand fiorentino a +21,4%”*, Il Sole 24 Ore scaricato il 10 Febbraio 2017, da <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-02-10/gucci-traina-ricavi-kering-quarto-trimestre-vendite-brand-fiorentino-214percento-131257.shtml?uuid=AEBRCS>

¹¹³ *Ibidem*.

Il giro d'affari del primo *quarter* è salito a 3,573 miliardi di euro per effetto di un progresso a due cifre ottenuto in tutte le regioni geografiche tranne il Giappone e da tutti i brand compreso Bottega Veneta, che è tornato a crescere dopo aver inanellato una lunga serie di risultati in flessione. Yves Saint Laurent, invece ha confermato il passo di crescita degli ultimi anni, mettendo a segno un balzo del 35,4% a 364,4 milioni di ricavi nel trimestre con punte del 46% in Europa e del 48,1% nell'area Asia Pacific con la prima collezione firmata da Anthony Vaccarello¹¹⁴.

A completare il quadro positivo delle attività luxury di Kering sono stati i valori degli altri brand, in aumento del 12,3% a 418,3 milioni di euro, sostenuti dal contributo particolarmente favorevole di Balenciaga e con un primo ritorno in attivo anche di Brioni. Bene anche i brand legati a gioielli e orologi, dove le performance di Boucheron e Pomellato sono salite del 13,1%. In crescita a doppia cifra anche i conti del mondo sportswear dove Puma, a fronte dei rumors legati alla possibile cessione da parte di Kering, ha superato la quota del miliardo. Mentre tra gli altri brand Sport & Lifestyle è stato registrato l'unico segno negativo del bilancio (-3,5%)¹¹⁵.

A trainare la poderosa crescita del gruppo è stato proprio Gucci (+43%), il brand che segnò, nell'ormai lontano 1999, l'ingresso del gruppo nel *luxury market*.

Il buon momento di Gucci, guidato da Alessandro Michele (Direttore creativo) e Marco Bizzarri (Ceo), è stato decisivo per la controllante Kering, che oggi, si afferma come secondo maggiore gruppo al mondo nel settore dei beni di lusso.

3.1.2 GUCCI. STORIA DI UN SIMBOLO.

Guccio Gucci, fondatore della casa di moda, nacque nel 1881 a Firenze. Trascorse diversi anni a Londra, lavorando come porta borse in un hotel di lusso; qui si

¹¹⁴ Guolo A. (2017) "*Il boom di Gucci (+51,4%) fa correre Kering (+31,2%)*", Milano Finanza scaricato il 26 Aprile 2017, da <http://www.mffashion.com/it/archivio/2017/04/26/il-boom-di-gucci-51-4-fa-correre-kering-31-2>

¹¹⁵ *Ibidem*.

appassionò alla moda e ai prodotti di lusso, gli stessi che decise di portare in Italia. Nel 1921 aprì quindi una piccola bottega di pelletteria, a Firenze. E' l'inizio del mito. Dalle umili origini all'iconica società che 90 anni dopo, continua ancora ad appassionare in tutto il mondo.

Negli anni '20 i primi clienti erano rappresentati da visitatori aristocratici della città che affollavano la bottega in cerca di borse da viaggio e pelletteria, da guanti a cinture che agli inizi raffiguravano l'icona del morsetto, simbolo intramontabile, che richiamava l'aristocrazia inglese e il loro hobby.

Gli anni rappresentati dalla dittatura fascista furono caratterizzati dalle difficili condizioni economiche, dalla scarsità delle esportazioni e dalla conseguente difficoltà nella reperibilità delle materie prime. Gucci quindi iniziò a sperimentare materiali atipici per il lusso, come ad esempio la canapa, il lino e la iuta. Questo processo portò all'utilizzo del bamboo per il manico delle borse, la "*Borsa Bamboo*" rappresenta ancora oggi uno dei prodotti simbolo della casa.

Negli anni '50, Gucci trasse ispirazione dal mondo equestre, in questo periodo infatti nacque il nastro a trama verde-rosso-verde, questo riprendeva il tradizionale sottopancia delle selle. Il successo fu immediato e divenne in breve tempo un marchio di fabbrica, riconoscibile in tutto il mondo. Alla morte dello stilista italiano avvenuta nel 1953, l'eredità passò ai 4 figli. Questi contribuirono ulteriormente alla crescita della notorietà del marchio. Gli anni '60 segnano la nascita del logo dalle due G incrociate. Sono anche gli anni in cui gli accessori sono indossati dalle celebrità. Liz Taylor, Peter Sellers e Samuel Beckett, Jackie Kennedy e Grace Kelly, sono solo alcuni dei nomi che contribuirono al successo del marchio.

Il mocassino Gucci con il dettaglio del morsetto entrò a far parte della collezione permanente dell'Istituto del Costume del Metropolitan Museum of Art di New York. Le azioni di comunicazione che l'azienda intraprese con le celebrità apportò valore al marchio e al simbolo. Gucci si affermò sempre più nel mercato della moda e del lusso, e questo si concretizzò con l'apertura di nuovi punti vendita a Londra, Palm Beach, Parigi e Beverly Hills, Tokyo e Hong Kong. Sono gli anni in cui il marchio propone le prime collezioni *prêt-à-porter*, cogliendo così l'occasione di diversificare

i prodotti ed entrare in nuovi mercati, quello del vestiario, nascono quindi i giacconi di coccodrillo per bambini con fermagli in argento a forma di testa di serpente, questo è solo un esempio del nuovo percorso tracciato dall'azienda.

L'espansione aziendale non si ferma, verso la fine degli anni '70, la compagnia decide di aprire una galleria privata solo per VIP. Nel 1982 Gucci diviene una società per azioni. Nel 1987 Investcorp, società d'investimento con sede in Bahrein, comincia ad acquisire Gucci, completando in seguito l'acquisto di tutte le azioni societarie all'inizio degli anni '90. Successivamente, nel 1999, Gucci stringe un'alleanza strategica con Pinault-Printemps-Redoute (PPR). Oggi, sotto la guida del CEO Marco Bizzarri, Gucci rappresenta non solo uno dei marchi fondamentali per il gruppo Kering, ma soprattutto uno dei brand più rinomati, pregiati e ricercati nel mondo dei luxury goods.

I direttori creativi sono da sempre il fulcro della griffe. Infatti, nei primi anni '90 fu Tom Ford (prima responsabile dell'abbigliamento donna *ready-to-wear* poi nel 1992 Direttore Creativo), a rilanciare il brand e a salvarlo quindi dalla bancarotta. Oggi, come allora, il grande successo di Gucci porta soprattutto il nome del nuovo designer.

Alessandro Michele esordisce in Fendi, entra in Gucci nel 2002 con Tom Ford, diventa *associate* alla direzione creativa di Frida Giannini, nel 2014 è l'anima del rilancio delle porcellane Richard Ginor e infine nel Gennaio 2015 diviene Direttore creativo di Gucci (incarico precedentemente ricoperto da Frida Giannini). Questi ha segnato fin dalla prima collezione un nuovo rilancio per la Maison, in termini di immagine e di risultato.

Michele ha subito imposto al brand una nuova estetica che è stata accolta con entusiasmo dal mercato, in particolare dai Millennials. Ha reimpostato look, immagine, collezioni e prodotti, ha arricchito e diversificato l'offerta. E infine, ha deciso anche di puntare con decisione sull'e-commerce che nel primo trimestre ha

segnato un boom di crescita del 86%, senza però nulla togliere alle vendite negli store che sono cresciute a loro volta del 51%¹¹⁶.

Come sottolineato da Sara Bennewitz (2017) in un articolo pubblicato su Repubblica: *“La griffe fiorentina ha chiuso il primo semestre 2017 con un aumento dei ricavi del 43% e un margine operativo in aumento di poco meno del 70% a 907 milioni. Quest’ultimo semestre non è estemporaneo, ma segue un 2015 e un 2016 di fatturati in progresso a doppia cifra”*¹¹⁷. Alla base di questo successo *“troviamo il direttore creativo di Gucci, Alessandro Michele, designer romano, 45 anni, ex braccio destro di Frida Giannini e con un passato da Fendi. Questi guida ormai da due anni la griffe fiorentina ed è l’unico italiano ad essere stato inserito da Time tra le 100 persone più influenti del mondo nel 2017”*¹¹⁸.

Alessandro Michele concentra il suo lavoro sulla costante contraddizione che ritrova tra passato e contemporaneo. Il passato funge da ispirazione. Attraverso le sue creazioni, Michele racconta nuove storie. Le sue collezioni hanno evidenziato la sua conoscenza del passato di Gucci. Il famoso motivo della doppia G, ad esempio, prolifera su fibbie e stampe. Quest’ultimo è stato inoltre reinterpretato da Michele assieme a Trevor Andrew, un *graffiti-artist* conosciuto con il nome di Gucci Ghost¹¹⁹.

L’arte è sempre stata una parte fondamentale del mondo Gucci. Michele riesce ad interpretare e reinventare il nuovo mondo della griffe. Rappresenta, in un certo senso, l’arte che alimenta sé stessa.

¹¹⁶ Bennewitz S. (2017) *“La Gucci dei record sta per superare anche Hermès”*, Repubblica scaricato il 27 Luglio 2017, da http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2017/07/27/news/la_gucci_dei_record_sta_per_superare_anche_herme_s-171781290/

¹¹⁷ *Ibidem*.

¹¹⁸ *Ibidem*.

¹¹⁹ Mead R. (2016) *“Gucci’s Renaissance Man”*, The New Yorker scaricato il 19 Settembre 2016, da <http://www.newyorker.com/magazine/2016/09/19/guccis-renaissance-man>

3.1.3 GUCCI E ARTE IN EPOCA CONTEMPORANEA

Gucci negli ultimi tempi, ha mostrato un interesse crescente per l'arte e giovani artisti contemporanei. Il brand pare infatti aver colto in definitiva il contributo fornito da una comunicazione attiva, curata e realizzata assieme ad artisti che esprimano al meglio la filosofia delle collezioni e, più in generale, della griffe¹²⁰.

L'incontro tra Gucci e l'ironica visione del mondo di Coco Capitàn, giovane artista spagnola e nuovo talento artistico, è solo l'ultima collaborazione con un giovane artista. Già sulla passerella della collezione *FW 2017-2018* Coco aveva decorato due look. Da qui è nata una collaborazione di capi unisex e accessori in svariate colorazioni, usati come se fossero delle tele su cui scrivere messaggi e moniti dell'artista¹²¹.

Il lancio della *mini collection* è stato inoltre preceduto dal nuovo capitolo del progetto *ArtWall*¹²²: le opere di Coco hanno decorato una parete di Lafayette Street a NY "*What are we going to do with all this future*" e il *big wall* di Largo la Foppa, nella vivace zona pedonale di Corso Garibaldi di Milano, dove l'artista ha posizionato la frase: "*Common sense is not that common*"¹²³.

Il progetto *Art Wall* ha rappresentato per Gucci un efficace mezzo di comunicazione che potesse rafforzare ancor più il suo legame con gli artisti e il mondo dell'arte. "*Un legame che sembra ormai transcendere la dimensione reale per abbracciare anche*

¹²⁰ Casadei M. (2017) "*Gucci conquista New York con il wall painting*", Il Sole 24 Ore scaricato l' 8 Febbraio 2017, da <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-02-08/gucci-conquista-new-york-il-wall-painting--161216.shtml?uuid=AEeGA2Q>

¹²¹ Yotka S. (2017) "*Coco Capitàn Sounds Off on Her Gucci Collab for Fall 2017*", Vogue scaricato il 23 Febbraio 2017, da <http://www.vogue.com/article/gucci-fall-2017-ready-to-wear-coco-capitan-collaboration>

¹²² Progetto artistico curato da Gucci e realizzato da artisti selezionati dalla Maison. Questo progetto consiste nella realizzazione di grandi murali, questi anticipano e pubblicizzano future collezioni della griffe. Le opere sono realizzate nei centri della moda di tutto il mondo ed "esposte" fino al release della collezione dedicata.

¹²³ Iacolucci A. (2017) "*Gucci Art Wall: La Nuova Capsule con Coco Capitàn*", Posh scaricato il 3 Luglio 2017, da <http://www.posh.it/2017/07/03/gucci-art-wall-la-nuova-capsule-con-coco-capitan/>

*quella virtuale come già successo con i progetti #Guccigram e #24hoursace che hanno coinvolto artisti da tutto il mondo”*¹²⁴.

La prima artista che venne coinvolta nel progetto fu Jayde Fish, illustratrice di San Francisco, scoperta su Instagram da Alessandro Michele. Fish, che aveva collaborato con la maison della doppia G creando illustrazioni poi incluse da Michele nella collezione donna SS 2017, impiegò sei giorni per realizzare questo primo murales situato presso Lafayette Street, New York¹²⁵. Nello stesso momento veniva svelata invece a Milano, di nuovo in Largo la Foppa, il murale realizzato da Angelica Hicks, illustratrice (scovata anche lei da Michele, sempre su Instagram), preannunciava un'edizione limitata di t-shirt *free gender* di soli 100 esemplari numerati¹²⁶.

Un processo, quello che lega Gucci e l'arte, che esordisce con le collezioni nate appunto dall'incontro tra Alessandro Michele e l'artista Trevor “Trouble” Andrew e il suo progetto Gucci Ghost. Un progetto multicanale caratterizzato da illustrazioni di un piccolo fantasma intrecciato al celebre *monogram* Gucci riprodotto sui muri di New York, su tele e su diversi capi d'abbigliamento. Grazie a slogan come “*real*” e “*Life is Gucci*” il progetto si avvicina ai lavori di Warhol, Basquiat e Mark Gonzales, e in poco tempo si è costruito un seguito non indifferente che è sbocciato nella collezione Gucci FW 2016¹²⁷.

Per due collezioni Alessandro Michele ha contato sulla collaborazione di Gucci Ghost. Così come Vetements, il Direttore creativo di Gucci ha mostrato un sguardo

¹²⁴ Casadei M. (2017) “*Gucci conquista New York con il wall painting*”, Il Sole 24 Ore scaricato l' 8 Febbraio 2017, da <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-02-08/gucci-conquista-new-york-il-wall-painting--161216.shtml?uuid=AEeGA2Q>

¹²⁵ Casadei M. (2017) “*Gucci conquista New York con il wall painting*”, Il Sole 24 Ore scaricato l' 8 Febbraio 2017, da <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-02-08/gucci-conquista-new-york-il-wall-painting--161216.shtml?uuid=AEeGA2Q>

¹²⁶ Iacolucci A. (2017) “*Gucci Art Wall: La Nuova Capsule con Coco Capitan*”, Posh scaricato il 3 Luglio 2017, da <http://www.posh.it/2017/07/03/gucci-art-wall-la-nuova-capsule-con-coco-capitan/>

¹²⁷ Abbot J. (2017) “*Intervista a Gucci Ghost, L'artista che ha ispirato l'ultima creazione di A VISION OF*”, A VISION OF scaricato il 17 Luglio 2017, da <https://avisionof.com/blogs/news/intervista-a-gucci-ghost-lartista-che-ha-ispirato-lultima-creazione-di-a-vision-of>

rivolto alla nuova subcultura nata dall'attivismo digitale. *“Dove prima le culture di massa erano spunto per indagare e esternare il senso comune, oggi sono stilisti come Alessandro Michele o Demna Gvasalia (Direttore Creativo Vetements) a ispirarsi a questi artisti e chiedere di collaborare con loro”*¹²⁸.

Il progetto *4 Rooms*¹²⁹, che ha visto quattro artisti ricreare l'anima eclettica e fantasiosa di Gucci attraverso spazi reali e virtuali, è stata un'ulteriore conferma del ruolo che oggi l'arte ricopre nell'universo Gucci. Chiharu Shiota, Daito Manabe e Mr. sono i tre artisti giapponesi selezionati insieme a Trouble Andrew cui è stato richiesto di creare una stanza Gucci ispirata ai temi e ai motivi introdotti da Alessandro Michele. *“Un modo visionario e straordinario di ridisegnare e di comunicare l'identità del brand, che coinvolge feticismi del presente e memorie del passato, si nutre d'arte visiva e di pensiero estetico, di poesia e letteratura, intrecciando graffiti metropolitani e fitomorfismi da illustrazioni ottocentesche, character e look da fumetto e mobili della nonna, antiche carte da parati e schermi digitali”*¹³⁰. Un costante connubio tra arte e moda, digitale e analogico, vecchio e contemporaneo. Questo è il nuovo mondo Gucci.

3.2 GUCCI: STRATEGIE DI MARKETING DEL BRAND

Nell'era dei *social media*, informazioni e dati forniti dal nuovo mondo digitale coinvolgono inevitabilmente anche il settore moda. Le griffe dell'alta moda affrontano la pressione costante dettata dai tempi e dall'alto numero di collezioni da dover presentare al mondo. Oggi, non basta creare abiti, sfilare nelle passerelle ed essere presenti sul mercato, le imprese devono competere per intercettare il mercato

¹²⁸ Migliorini M. (2017) *“Gucci: Alessandro Michele e la sua ideologia”*, Trama.Life scaricato il 25 Febbraio 2017, da <https://www.trama.life/gucci-alessandro-michele-e-la-sua-ideologia/>

¹²⁹ <http://gucci4rooms.gucci.com/en/>

¹³⁰ Casadio M. (2016) *“Gucci 4 Rooms a Tokyo”*, Vogue scaricato l' 11 Ottobre 2016, da <http://www.vogue.it/news/vogue-arte/2016/10/11/gucci-4-rooms-inaugurazione-mostra-tokyo/>

e quindi affrontare l'alta concorrenza di vecchi e nuovi *competitor*. Il consumatore odierno è più veloce, desidera aggiornarsi, vedere, indossare in breve tempo; la *customer loyalty* oggi rappresenta un punto focale, tanto importante quanto difficile da instaurare.

Brand come Gucci, Louis Vuitton, Chanel, hanno da sempre promosso, nelle loro campagne di marketing, un'immagine di esclusività. I social media hanno invece portato ad una sorta di democratizzazione del settore, quindi obbligando le griffe ad adattarsi e a sfruttare al meglio l'avvento delle nuove tecnologie. Gucci rappresenta un ottimo esempio di adattamento. Nei primi anni del 2015, il marchio di lusso italiano, sotto l'allora Direttore creativo Frida Giannini subì scarse vendite, internet e *social media* furono in gran parte causa dell'insuccesso della griffe. Gucci fu associato a cattivo gusto, e in definitiva irrilevante¹³¹. Sotto Alessandro Michele, nominato nel 2015, Gucci ha abbracciato la sua estetica estrema e romantica, ha creato pezzi curiosi, sovversivi e iconici di *geek chic*. Gucci da allora, ha subito una rapida trasformazione, segnata da un aumento del 30% dei profitti dal 2016, nominato il primo brand di lusso nel 2017 (*fig. 3.1*)¹³² e ancora primo nello studio dei social media *influencer* del 2016¹³³.

February 2017 Top 10 Luxury Brands (<i>Year-Over-Year Growth, Earned Media Value</i>)	
<i>Gucci</i>	\$61,798,514 +115%
<i>Chanel</i>	\$46,082,425 -1%
<i>Dior</i>	\$42,288,157 +49%
<i>Saint Laurent</i>	\$33,483,712 -12%
<i>Dolce & Gabbana</i>	\$28,277,158 +130%

Fig. 3.1

(fonte: wwd.com)

¹³¹ Ong K. (2017) "Gucci : Old world luxury meets digital marketing", Medium scaricato il 7 Aprile 2017, da <https://medium.com/rta902/gucci-old-world-luxury-meets-digital-marketing-e427df076bc7>

¹³² <http://wwd.com/business-news/marketing-promotion/february-2017-emv-report-10854442/>

¹³³ <https://www.talkwalker.com/social-media-analytics>

I risultati raggiunti sono frutto di un impegno condiviso e progetti innovativi che hanno visto nelle sponsorizzazioni, dirette e indirette, una componente fondamentale. Lupita Nyong'o (2015), Blake Lively (2015), Camilla Belle (2012), Salma Hayek (2010), Jessica Alba (2012), Cameron Diaz (2012), Kate Beckinsale durante il *Film Festival di Cannes* del 2012; poi Beyonce durante il *Chime for Change One Year Annual Anniversary*, Jared Leto (2017) durante il tour mondiale del suo gruppo *Thirty Second to Mars* e ancora di Cameron Diaz al *Spike Tv's Guy Choice 2014*, sono solo alcuni dei nomi delle star che, oggi come in passato, si sono distinti indossando abiti firmati Gucci.

L'organizzazione di eventi, mostre e iniziative benefiche, hanno visto in Gucci una figura attiva. A questo proposito è utile citare la collaborazione tra Gucci e *Chime for Change* per l'organizzazione del quinto Global Citizen Festival che si è tenuto nel Great Lawn di Central Park a New York nel 2016. Ulteriori finanziamenti sono stati orientati dal 2006, a sostegno del progetto portato avanti dalla *Film Foundation* per il restauro e la conservazione delle pellicole dei maggiori film che hanno segnato la storia del cinema. Accanto a questa iniziativa, è stato affiancato il progetto che ha visto dal 2008, l'istituzione di un secondo fondo, il *Gucci Tribeca Documentary Fund*, che mediante la collaborazione con il *Tribeca Film Institute* di New York, fornisce tutt'ora fondi destinati a registi impegnati nella realizzazione di lungometraggi che possano sensibilizzare rispetto a tematiche sociali.

Nel 2014 invece, la griffe è stata sponsor del restauro e dell'esposizione avvenuta nella Sala del Dugento di Palazzo Vecchio a Firenze, di 10 arazzi del '500. L'ammontare del contributo è stato pari a 340 mila euro, finanziati dai ricavi del Gucci Museo¹³⁴ di Firenze. Ed è proprio nel Gucci Museo che, oltre all'esposizione di collezioni e accessori che hanno contribuito al mito Gucci, si organizzano periodicamente mostre d'arte di fotografia e cinema. Una di queste è stata "*The Language of Flowers*" (2015), dove sono state riunite ed esposte le opere di quattro artisti, realizzate tra il 1967 e il 2012, che giocano con l'iconografia dei fiori che giocano con l'iconografia dei fiori, un richiamo a uno dei motivi più iconici della

¹³⁴ <http://www.guccimuseo.com/it/gucci-arte/>

Maison¹³⁵. Inoltre, il 23 Giugno 2016 Gucci e Palazzo Chatsworth, storica tenuta del Derbyshire, hanno siglato un accordo a sostegno delle attività culturali all'interno della proprietà. Collaborazione nata soprattutto grazie alla passione per la cultura inglese di Alessandro Michele e ulteriore esempio a sostegno del rapporto di reciprocità ormai instaurato tra arte e moda.

Una componente importante del successo Gucci è anche attribuita alla sua innovativa strategia digitale e all'attività di marketing. Un approccio più *tech-savvy*¹³⁶, che attraverso l'arte esprima al meglio la filosofia del brand. Una ristrutturazione in termini di stile ed immagine, riscoperta attraverso l'arte.

3.2.1 GUCCI E IL DIGITAL MARKETING

Il desiderio di esprimersi e il disprezzo per il conformismo sarebbero, secondo Alessandro Michele, i punti cruciali di un cambiamento sociale che, la moda non può esimersi dal testimoniare. Il bisogno di fidelizzazione e la promessa di esperienze elitarie sempre più intense stanno innescando un cambiamento radicale nel ruolo del *fashion designer*, che diventa un tramite tra il brand e la sua community di *heavy spending clients*.

Lo stilista si pone quindi al servizio dei nuovi consumatori del lusso, garantendogli pezzi unici al mondo e altamente personalizzati. Una strategia di fidelizzazione che potrebbe essere in grado di sovvertire gli standard del consumo dei beni di lusso¹³⁷. La comunicazione digitale rappresenta la chiave di volta nella creazione del legame che occorre tra i brand e le loro *community*, un legame sempre più intenso e necessariamente veloce.

¹³⁵ <http://www.arte.it/calendario-arte/firenze/mostra-the-language-of-flowers-13959>

¹³⁶ Alto grado di conoscenza delle nuove tecnologie

¹³⁷ Monteleone M. (2017) “*Perché per l'alta moda essere co-creativa è una buona idea*”, Market Revolution scaricato il 26 Gennaio 2017, da <http://www.marketrevolution.it/alta-moda-co-creativa/>

Alessandro Michele ritiene che “*la creatività spesso nasca e trovi la sua voce nei mezzi digitali, fonte vitale della nuova cultura visiva*”¹³⁸, riconoscere questo nuovo standard culturale è oggi essenziale per il settore e Michele, ne ha presto colto il potenziale. Gucci è stata eccezionale nel suo sviluppo digitale, ha tessuto *l’e-commerce*, i *social media*, il *digital marketing* e l’integrazione di applicazioni mobili.

Di conseguenza, la relazione che la Maison è riuscita a creare con i suoi consumatori è assolutamente olistica e i risultati, raggiunti quindi grazie al contributo di *old* e *new customers*, ne sono la prova. La nuova e migliorata Gucci ha dimostrato come una forte presenza digitale, costruita su un’identità di marca definita e supportata da un’impalcatura strategica, possa avere un enorme impatto sul futuro successo di un marchio¹³⁹.

Oggi Instagram è la prima piattaforma per Gucci (che attualmente conta circa 17.3 milioni di seguaci), seguita da Twitter e dalle varie notizie online, come confermato dai dati del grafico: *Gucci’s social media analytics (fig. 3.2)*¹⁴⁰.

Inoltre, il successo della griffe è in gran parte dovuto alla comunicazione di uno stile di vita che la gente desidera emulare, la forte presenza *social* è infatti sostenuta da un alto grado di *engagement* dei consumatori¹⁴¹.

¹³⁸ <https://i-d.vice.com/it/article/j58nex/gucci-lancia-il-progetto-guccigram-su-instagram>

¹³⁹ Ochoa M. (2017) “*How Gucci Combined Digital and In-store to Become One of the Strongest Fashion Houses Standing*”, Britton Marketing & Design Group scaricato il 25 Aprile 2017, da <http://www.brittonmdg.com/the-britton-blog/gucci-digital-case-study>

¹⁴⁰ <https://www.talkwalker.com/it/ricerche-di-settore/la-vendita-al-dettaglio/analisi-dei-social-media-per-gucci>

¹⁴¹ Ong K. (2017) “*Gucci : Old world luxury meets digital marketing*”, Medium scaricato il 7 Aprile 2017, da <https://medium.com/rta902/gucci-old-world-luxury-meets-digital-marketing-e427df076bc7>

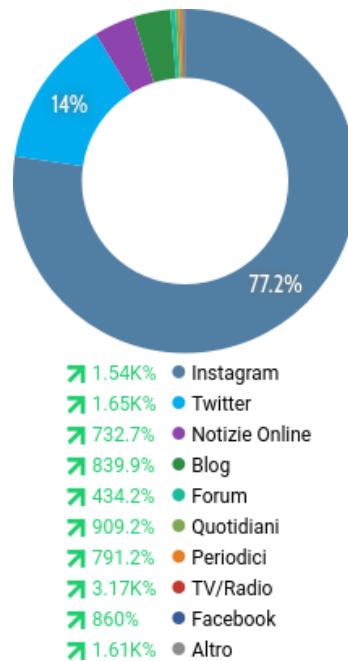


fig. 3.2

(fonte: talkwalker)

Gucci è stato inoltre uno dei primi marchi ad impegnarsi su Flipboard, un *social network* e un aggregatore di *social news*. Inoltre, ha completamente rinnovato il proprio sito web, rendendolo più *user friendly* e fruibile su più piattaforme. Questa sartoria digitale, che favorisce la visualizzazione delle funzionalità, ha presto portato ad un aumento del traffico del 150%¹⁴².

La Maison capisce e utilizza abilmente la natura visiva delle nuove piattaforme. In tutti i canali vengono regolarmente caricati nuovi contenuti, questi sono spesso rilevanti come, ad esempio, video e/o foto dei “dietro le quinte” delle passerelle. Un pratico esempio è *Facebook Live*, utilizzato come *live stream* per gli spettacoli di moda della griffe¹⁴³.

E’ quindi evidente come Gucci, “pur essendo un’azienda fortemente legata alla tradizione, riesca ad effettuare una comunicazione digitale altamente interattiva e multimediale, capace di far sentire l’utente completamente immerso nella realtà

¹⁴² *Ibidem*.

¹⁴³ *Ibidem*.

aziendale e sfumando sempre di più il confine tra il negozio fisico e l'ambiente online”¹⁴⁴.

Gucci nella sua ultima campagna per la collezione *FW 2017* ha presentato la nuova campagna pubblicitaria scattata da Glen Luchford e ispirata all'iconica serie televisiva degli anni Sessanta, *Star Trek*. Un tributo al cinema fantascientifico di quegli anni dove a fare da sfondo ci sono paesaggi spaziali e ambienti psichedelici. C'è anche teletrasporto, ufo, dinosauri, mostri della laguna nera e la *palette colori* tipica di quelle pellicole. I riferimenti a una Hollywood popolata di modellini, scenografie ricostruite in studio e fondali dipinti dai colori sgargianti. Luci alterate, grana della pellicola in evidenza ed effetti speciali arcaici sono alla base di immagini e riprese che citano pellicole come *Il mostro della laguna nera* (1954), *La terra contro i dischi volanti* (1956) e alle influenze visionarie che arrivano dall'immaginario extraterrestre dell'epoca riassunte nell'*hashtag* #Gucciandbeyond¹⁴⁵.

#TFWGUCCI¹⁴⁶, #Gucciandbeyond¹⁴⁷, #GucciGram¹⁴⁸, #24HourAce¹⁴⁹ sono solo esempi di progetti sviluppati da Gucci, laboratori virtuali indirizzati a tutti i creativi del web e non, illustratori e creatori di immagini incaricati di sviluppare nuovi messaggi, una nuova poesia che unisca passato e innovazione. Gucci (2015) scrisse

¹⁴⁴ D'Antonio V. (2015) “Gucci, tra tradizione e innovazione digitale”, This Marketers Life scaricato il 28 Novembre 2015, da

<http://www.thismarketerslife.it/stories/gucci-tra-tradizione-e-innovazione-digitale/>

¹⁴⁵ <https://www.gucci.com/it/it/stories/advertising-campaign/article/fall-winter-2017-advertising-campaign>

¹⁴⁶ Tortora L. (2017) “Gucci lancia #TFWGUCCI, un progetto dedicato ai meme”, Vogue scaricato il 17 Marzo 2017, da

<http://www.vogue.it/moda/news/2017/03/17/gucci-lancia-tfwgucci-un-progetto-dedicato-ai-meme/>

¹⁴⁷ *Ibidem*.

¹⁴⁸ Yotka S. (2015) “Exclusive: Gucci Collaborates With Artists on an Instagram Initiative” Vogue scaricato il 28 Ottobre 2015, da

<https://www.vogue.com/article/gucci-gram-instagram-project>

¹⁴⁹ Ruggieri A. (2016) “Gucci presenta il nuovo progetto social #24HourAce”, GQ Italia scaricato il 29 Luglio 2016, da

<https://www.gqitalia.it/moda/trend/2016/07/29/gucci-presenta-il-nuovo-progetto-social-24hourace/>

su Instagram: *“Siamo tutti su internet, tutto il tempo. Il modo in cui guardiamo l’arte visiva è cambiato. Non abbiamo più bisogno di andare in un museo, ci basta aprire Instagram sui nostri smartphone e abbiamo accesso immediatamente e privatamente a fotografi e artisti di tutto il mondo che condividono il loro lavoro nel momento in cui lo creano. L’ispirazione passa agilmente dalla Firenze del XIX secolo alla tecnologia del XXI”*¹⁵⁰. Ogni nuova campagna Gucci è oggi contrassegnata da un *hashtag*, un legame che oltrepassa la dimensione reale per abbracciare quella virtuale.

Gucci sembra essere quindi riuscito a cogliere i fattori che determinano il successo in un mercato in cui risulta necessario fidelizzare un consumatore sempre più informato sulle novità e distratto dalle miriadi di alternative presenti sul mercato e quindi per catturare l’attenzione della *“unpredictable millennial generation”* (una categoria nota per le proprie *“fast-moving preferences”*)¹⁵¹. Alessandro Michele racconta un mondo nelle sue sfumature più colorate, trascinando lo spettatore in quello che ormai non è più solo un modo di vestire, ma di vivere letteralmente la Maison¹⁵².

Diversi fattori hanno contribuito al successo del brand ma quest’ultimo aspetto, probabilmente, rappresenta la principale componente.

3.3 SOCIAL MEDIA: GUCCI vs PRADA

Prada S.p.A. è una famosa casa di moda italiana, una delle maison più amate su scala globale. Nella primavera del 1913 Mario Prada con il fratello Martino apre il primo negozio di pelletteria in Galleria Vittorio Emanuele II a Milano. I Fratelli Prada,

¹⁵⁰ Yotka S. (2015) *“Exclusive: Gucci Collaborates With Artists on an Instagram Initiative”* Vogue scaricato il 28 Ottobre 2015, da

<https://www.vogue.com/article/gucci-gram-instagram-project>

¹⁵¹ Monteleone M. (2017) *“Perché per l’alta moda essere co-creativa è una buona idea”*, Market Revolution scaricato il 26 Gennaio 2017, da

<http://www.marketrevolution.it/alta-moda-co-creativa/>

¹⁵² Ruggieri A. (2017) *“Gucci si ispira a Star Trek per la campagna adv AI 2017/18”* GQ Italia scaricato il 27 Luglio 2017, da

<https://www.gqitalia.it/moda/trend/new/2017/07/27/gucci-si-ispira-star-trek-per-la-campagna-adv-ai-201718/>

questo il nome sull'insegna dell'attività, con i pellami pregiati dei loro bauli riscuotono grande successo, e nel 1919 diventano i fornitori ufficiali della Real Casa Savoiana. Nel 1958, dopo la morte del signor Mario, l'attività passa nelle mani di Nanda e Luisa. La metamorfosi parte nel 1977, anno in cui Miuccia Prada inizia ad occuparsi dell'attività fondata dal nonno. Presenta un design alla moda, curato nei minimi dettagli, studiato per garantire il massimo del comfort e l'eleganza dello stile inconfondibile di Prada¹⁵³.

Oggi il marchio Prada offre prodotti femminili e maschili di pelletteria, abbigliamento e calzature che coniugano un design moderno, innovativo e sofisticato con l'unicità dei prodotti artigianali. Prada è inoltre attiva nei settori dell'*eyewear*, della profumeria e della telefonia mobile. Il marchio Prada fa parte del Gruppo Prada¹⁵⁴, uno dei leader mondiali del mercato del lusso nonché paradigma di un originale modello di business che ha saputo coniugare l'industrializzazione dei processi con la ricercatezza delle lavorazioni, la qualità senza compromessi e le caratteristiche tipiche della produzione artigianale¹⁵⁵.

Quello della Maison è un impegno costante nel mondo delle idee e dell'innovazione. *“L'osservazione e la curiosità nei confronti del mondo, della società e della cultura sono alla base della creatività e della modernità di Prada che si è sempre caratterizzata per un nuovo modo di fare moda. L'osservazione e la curiosità nei confronti del mondo, della società e della cultura sono sempre state alla base della creatività e della modernità di Prada; questo ci ha spinti oltre i confini delle boutique e degli showroom, portandoci a interagire con mondi diversi, apparentemente lontani, e a introdurre così naturalmente, quasi inconsciamente, un nuovo modo di fare moda”*¹⁵⁶, così Miuccia Prada (CEO e Stilista) e Patrizio Bertelli (CEO) descrivono la filosofia della griffe.

¹⁵³ <http://www.vogue.it/news/encyclo/stilisti/p/prada>

¹⁵⁴ Al Gruppo Prada sono riconducibili 4 marchi principali e una fondazione: Prada, Miu Miu, Church's, Car Shoe, Fondazione Prada

¹⁵⁵ http://csr.pradagroup.com/content/uploads/2015/08/Profilo-Gruppo-PRADA_Giugno-2015_ITA.pdf

¹⁵⁶ *Ibidem*.

Prada e Gucci sono pionieri del sistema moda. Di seguito, saranno riportati alcuni dei risultati ottenuti da uno studio effettuato nel 2016¹⁵⁷ (di cui è stato preso in analisi un periodo di 30 giorni, in corrispondenza della fine del 2015) utilizzando i dati registrati dalla piattaforma di *social media analysis*, *talkwalker*¹⁵⁸. I dati raccolti saranno poi utilizzati ai fini di un'analisi generale rispetto ai risultati conseguiti, in termini di performance, e al grado di innovazione dei due brand.

Circa il 96% delle griffe del settore moda sono direttamente impegnate su Instagram (seguito da Twitter con il 94%)¹⁵⁹. In dettaglio, le discussioni online che riguardano Gucci e/o Prada si svolgono principalmente su Twitter e Instagram (*fig. 3.3*)¹⁶⁰.

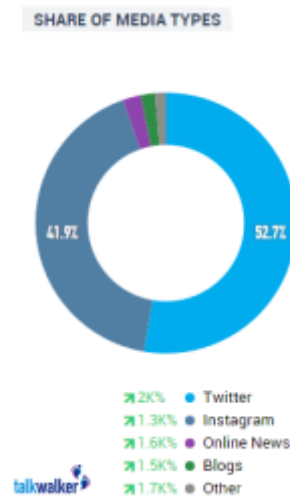


fig. 3.3 (fonte: *talkwalker*)

In questo caso, la maggior parte delle discussioni sono state registrate sul *social* Twitter (52,7%), seguito da Instagram con il 41,9%. Ciò suggerisce come i contenuti condivisi riguardino prevalentemente immagini e contenuti video, fattori chiave delle conversazioni online del settore. E' interessante notare come le conversazioni siano fortemente correlate. Con un passaparola del 64,7% e più di 1,8 milioni di *results* nel

¹⁵⁷ Liesa (2016) “*Luxury Fashion Meets Social Media: Gucci vs. Prada*”, Talkwalker scaricato il 15 Gennaio 2016, da <https://www.talkwalker.com/blog/luxury-fashion-social-listening>

¹⁵⁸ <https://www.talkwalker.com>

¹⁵⁹ <https://www.emarketer.com/Article/Fashion-Brands-Strike-Pose-Instagram/1012684>

¹⁶⁰ *Ibidem*.

periodo considerato, Gucci ha registrato una presenza di marca costantemente maggiore rispetto a Prada che invece, ha generato poco meno di un milione di *results* nelle conversazioni dello stesso periodo (fig. 3.4)¹⁶¹.



fig. 3.4

(fonte: talkwalker)

I *social* sono un ottimo metro per valutare l'efficacia delle campagne pubblicitarie impiegate. Nel caso specifico, si è confrontato come gli *hashtag* utilizzati per la campagna pubblicitaria delle collezioni *Spring - Summer 2016* delle due griffe, *#PradaSS16* e *#GucciSS16*, siano stati condivisi sui *social* (fig. 3.5)¹⁶².

In questo caso, i risultati di Prada sono risultati relativamente più stabili, mentre Gucci ha mostrato un andamento più irregolare, con picchi molto marcati. Nonostante l'*hashtag* *#PradaSS16* nel corso di due settimane abbia mostrato un andamento più stabile sui *social media* considerati, *#GucciSS16* ha registrato, in termini assoluti, quasi 400 mila *engagement*¹⁶³ in più rispetto a Prada e circa il doppio delle condivisioni (67,5% contro il 32,5%).

¹⁶¹ Liesa (2016) "Luxury Fashion Meets Social Media: Gucci vs. Prada", Talkwalker scaricato il 15 Gennaio 2016, da <https://www.talkwalker.com/blog/luxury-fashion-social-listening>

¹⁶² *Ibidem*.

¹⁶³ In generale, è la capacità di un prodotto (un marchio, un blog, un applicativo) di creare relazioni solide e durature con i propri utenti stabilendo un legame tra il marchio e il consumatore. L'*engagement* può essere misurato in diversi modi, con l'acquisto in ripetizione, le visite reiterate ad un sito. Nelle statistiche web, invece, vengono misurati elementi come la frequenza di rimbalzo e il tempo di permanenza,

	ENGAGEMENT	REACH	RESULTS
#GucciSS16	896743 +578.4K%	417.75M +1.4M%	2675 +10.2K%
#PradaSS16	502206	156.85M +7.2M%	1288 +42.8K%

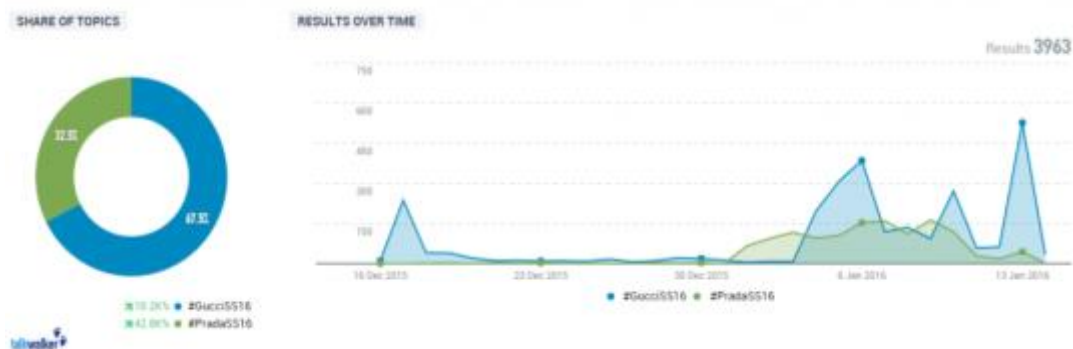


fig. 3.5

(fonte: talkwalker)

Durante la Milano Fashion Week FW17 (2017), Gucci con il suo hashtag #GucciFW17, è risultato il brand con maggiore *engagement* (+58% rispetto alle sfilate di settembre 2016), con ben 3,8 milioni di interazioni sui post. A seguire Versace e Moschino, con circa 2 milioni di interazioni a testa, poi Armani con 1,2 milioni¹⁶⁴. Analizzando invece la crescita dei profili *social*, qui Prada ha conquistato 100.000 nuovi *follower*, più di ogni altro brand presente all'evento¹⁶⁵.

Analizzando in dettaglio le loro recenti campagne pubblicitarie, risulta evidente come sia Gucci che Prada stiano mantenendo un alto numero di *engagement*. Le loro campagne sfidano le convenzioni e sono libere da barriere creative, queste propongono un concetto innovativo ed eclettico di pubblicità, presentando molteplici interpretazioni.

Tuttavia, Gucci negli anni è divenuta leader del settore nella commercializzazione digitale. La griffe ha sviluppato numerose piattaforme digitali per raggiungere i

il numero di pagine viste per utente, il tempo di permanenza sulla pagina web o i commenti su un post.

¹⁶⁴ Balsan A. (2017) “*Blogmeter analizza la MFW su Instagram*”, The Influencer scaricato il 3 Marzo 2017, da <http://www.theinfluencer.net/2017/03/03/blogmeter-analizza-la-mfw-su-instagram/>

¹⁶⁵ *Ibidem*.

nuovi segmenti di consumo, tramite *e-commerce*, *social media*, applicazioni *mobile*, *web design* e innovative strategie di *digital marketing*. Con piattaforme di comunicazione multiple e punti di contatto con i consumatori, Gucci è stata in grado innanzitutto di influenzare al meglio le decisioni di acquisto e in seguito, di fidelizzare il consumatore. Attraverso strategie di *marketing multicanale*, la Maison è stata in grado di fornire un'esperienza di prestigio sia *offline*, quindi in negozio, che *online*, attraverso *social media* e dirette video, *app* e partnership con i blogger (o *influencers*), generando quindi delle vere e proprie comunità legate al brand.

Oggi, Gucci presenta un forte vantaggio competitivo rispetto a Prada, come confermato dai risultati: Prada ha chiuso il 2016 con ricavi consolidati a 3.184 milioni di euro, in calo del 9% a cambi costanti rispetto al 2015, contro il +21,1% realizzato da Gucci. Lo stesso Bertelli (2017) ha dichiarato come, *“per integrare il canale on-line e quello retail continueremo a dedicare importanti risorse allo sviluppo di un’offerta omni-channel, attraverso l’espansione della nostra piattaforma digitale, la collaborazione con partner e-tailers e la completa integrazione con i nostri negozi. Con questi obiettivi abbiamo costituito un nuovo team che con la propria esperienza contribuirà a innovare la strategia digitale del gruppo”*¹⁶⁶.

Gucci cresce a ritmi che non si vedevano da 20 anni e il merito è di un’offerta rinnovata e di una strategia vincente, in equilibrio tra online e negozi. Rapidità nel prendere decisioni e flessibilità¹⁶⁷, capacità di affiancare all'estetica e alla creatività del Direttore Creativo Alessandro Michele, una rivoluzione organizzativa e manageriale di successo guidata dal Presidente e Ceo Marco Bizzarri.

¹⁶⁶ Galbiati L. (2017) *“Prada: 2016 difficile, fatturato a -9%”*, Fashion Network scaricato il 12 Aprile 2017, da <http://it.fashionnetwork.com/news/Prada-2016-difficile-fatturato-a-9-,816256.html#.WbVQwa1aZsN>

¹⁶⁷ Galbiati L. (2016) *“Marco Bizzarri: Velocità e flessibilità sono le chiavi del successo di Gucci”*, Fashion Network scaricato il 10 Novembre 2016, da <http://it.fashionnetwork.com/news/Marco-Bizzarri-Velocita-e-flessibilita-sono-le-chiavi-del-successo-di-Gucci-,751880.html#.WbVZgK1aZsN>

Valori condivisi e una solida e diffusa cultura aziendale, che poggia su una continua ricerca dell'innovazione, in tutte le attività e ad ogni livello di prodotto e di processo. Responsabilità, inclusione e integrità professionale e una sana propensione al rischio e alla valorizzazione di talenti¹⁶⁸. Queste le chiavi del successo di un brand simbolo del lusso e oggi, anche dell'innovazione. Gucci.

¹⁶⁸ Desiderio E. (2017) *“Gucci, volano le vendite. Ecco il segreto del successo”*, Quotidiano.net scaricato il 27 Luglio 2017, da <http://www.quotidiano.net/economia/gucci-1.3297188>

CONCLUSIONI

L'arte è emozione, qualsiasi altra definizione deterministica risulterebbe inadeguata; i brand di lusso, attraverso le loro creazioni, emozionano. Si tratta di un magico universo in cui il consumatore viene attratto, colpito da un bisogno non necessario ma di cui, percepisce pur sempre la necessità. I cambiamenti sociali, le nuove tecnologie e l'estrema velocità delle informazioni hanno sancito una rivoluzione del mercato.

Si parla di un processo, quello che lega l'arte e molte griffe del lusso, iniziato diversi anni fa: creare vantaggio competitivo, in un mercato come quello descritto nel presente elaborato, è compito tanto arduo quanto determinante. I risultati realizzati dal gruppo Kering, nello specifico con il marchio Gucci, sono frutto di un profondo cambiamento che vede protagonista, probabilmente per la prima volta, la comunicazione democratica del lusso.

Gucci ha sviluppato una strategia omnichannel che ha ridato vita alla marca. La forza del marchio fiorentino è stata quella di riuscire a creare un *lifestyle* che le persone volessero emulare. La chiave risiede nel riuscire a trasportare questo sogno online. Il brand riesce a mostrare tutta la sua personalità anche digitalmente, offrendo una navigazione piacevole al cliente. Ciò ha garantito al brand un effettivo vantaggio competitivo rispetto ai competitor, vedi Prada, che trova riscontro negli stessi risultati operativi della griffe. L'arte e i giovani artisti, divenuti noti soprattutto grazie al popolo (o *followers*), hanno reso le creazioni della Maison più vicine alle persone, che queste siano clienti o semplici amanti di Gucci e di ciò che rappresenta.

Ed è proprio quest'ultimo aspetto ad essere determinante, cosa Gucci e il lusso rappresentano oggi. La griffe fiorentina dal canto suo, ha realizzato una sorta di mondo parallelo, in cui l'opulenza lascia spazio alla magia, al perfetto equilibrio tra uomo e resto del mondo, rappresentazione della pace onirica di cui tutti possono fruire. Il presente elaborato e, nello specifico il caso Gucci, dimostra come in

quest'epoca sia fondamentale sviluppare efficienti strategie di marketing che, nonostante siano volte ad una comunicazione democratica, non eludano i principi che sono alla base del brand: tradizione, esclusività e ricerca.

Attraverso i mezzi digitali i brand sono riusciti a rendere un'immagine più chiara di cosa loro rappresentino. L'identità di ogni Maison oggi è ben definita nella mente dei consumatori i quali, inevitabilmente, si avvicinano ai marchi che meglio rappresentano la loro personalità, il loro pensiero.

Il lusso torna ad essere mezzo di espressione, di distinzione e ritrova quindi il proprio ruolo, quello di far sognare. L'arte attraverso le piattaforme digitali facilita il compito, gli agenti diventano protagonisti e colgono mai come prima d'ora il messaggio. Ognuno di noi è parte della rivoluzione.

Bibliografia

Adams, J. S. (2009). *Nothing Is True But Beauty: Oscar Wilde in the Aesthetic Movement* (Doctoral dissertation, Corcoran College of Art+ Design (Washington, DC)).

Aiello, G., Donvito, R., Pederzoli, D., Godey, B., Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2007, January). Le percezioni del concetto di lusso nei giovani. Un'analisi comparata a livello internazionale. In *Congresso Internazionale Italia-Francia Marketing Trends, Parigi*.

Aiello, G., & Donvito, R. (2006, Gennaio). 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. In *5th International Congress Marketing trends, (Venezia-Italia)*.

Arribas, V., García Hiljding, I., Susaeta, L., Arboledas, P., & Ramón, J. (2016). *Case Study Methodology As An Educational Tool For Fashion Business Management* (No. D/1135). IESE Business School.

Ciappei, C., & Surchi, M. (2008). Il lusso nel dettaglio. *Strategie experience based nella teatralità retail moda*.

D'Egidio, F. (2005). *Il valore del brand per essere il n. 1. L'eccellenza nel servizio: le persone sono il brand* (Vol. 301). FrancoAngeli.

Escobar, A. (2016). The Impact of the Digital Revolution in the Development of Market and Communication Strategies for the Luxury Sector (Fashion Luxury). *Central European Business Review*, 5(2), 17.

Calanca, D. (2002). *Storia sociale della moda*. Pearson Italia Spa.

Miller S. (2007) “*Fashion as art: is fashion art?*”, Fashion Theory - Journal of Dress Body and Culture, 03/2007, Volume 11, Fascicolo 1

Rocca, F. (2013). *Hermès: l'avventura del lusso*. Edizioni Lindau.

Stocco D. (2012) “*Mundos da cultura em constante processo de transformação*”, Sociologia & Antropologia, 11/2012, Volume 2, Fascicolo 4

Tartaglia, A., & Marinozzi, G. (2006). *Il lusso... magia e marketing: presente e futuro del superfluo indispensabile* (Vol. 615). Franco Angeli.

Abbot J. (2017) “*Intervista a Gucci Ghost, L'artista che ha ispirato l'ultima creazione di A VISION OF*”, A VISION OF scaricato il 17 Luglio 2017, da <https://avisionof.com/blogs/news/intervista-a-gucci-ghost-lartista-che-ha-ispirato-lultima-creazione-di-a-vision-of>

Beltramo S. (2017) “*Art e Fashion Industry: Cosa hanno in comune e perchè*”, Artuu scaricato il 1 Luglio 2017, da <http://www.artuu.blog/2017/07/01/art-fashion-industry/>

Bertoletti C. (2015) “*L'arte come valore imprenditoriale*”, MarkUp Scaricato l'11 Luglio 2017, da <https://www.mark-up.it/larte-come-valore-imprenditoriale/>

Bennewitz S. (2013) “*Ppr diventa Kering. Il logo è una civetta*”, Repubblica scaricato il 22 Marzo 2013, da http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2013/03/22/news/ppr_diventa_kering_il_logo_una_civetta-55137111/

Bennewitz S. (2017) “*La Gucci dei record sta per superare anche Hermès*”, Repubblica scaricato il 27 Luglio 2017, da http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2017/07/27/news/la_gucci_dei_record_sta_per_superare_anche_herme_s-171781290/

Browne D. (2011) “*Fashion as Art*”, Art :: Fashion scaricato il 18 aprile 2011, da <http://dbrowne.umwblogs.org/2011/04/18/fashionasart/>

Camarda A. “*L’Arte di Vuitton: Anche Jeff Koons viene arruolato dalla casa di moda francese*”, Artuu scaricato il 10 luglio 2017, da <http://www.artuu.blog/2017/07/10/l-arte-vuitton-anche-jeff-koons/>

Casadio M. (2016) “*Gucci 4 Rooms a Tokyo*”, Vogue scaricato l’ 11 Ottobre 2016, da <http://www.vogue.it/news/vogue-arte/2016/10/11/gucci-4-rooms-inaugurazione-mostra-tokyo/>

Casadei M. (2017) “*Gucci conquista New York con il wall painting*”, Il Sole 24 Ore scaricato l’ 8 Febbraio 2017, da <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-02-08/gucci-conquista-new-york-il-wall-painting--161216.shtml?uuid=AEeGA2Q>

Casadei M. (2017) “*Gucci traina i ricavi di Kering: nel quarto trimestre le vendite del brand fiorentino a +21,4%*”, Il Sole 24 Ore scaricato il 10 Febbraio 2017, da <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-02-10/gucci-traina-ricavi-kering-quarto-trimestre-vendite-brand-fiorentino-214percento-131257.shtml?uuid=AEBRCSS>

Casadei M. (2017) “*Da Europa e Cina la spinta per far ripartire il lusso*”, Il Sole 24 Ore scaricato il 30 Maggio 2017, da http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-05-29/da-europa-e-cina-spinta-far-ripartire-lusso--214237.shtml?rlabs=1&refresh_ce=1

Ciavarella M. (2016) “*Gucci e Alessandro Michele, i progetti creativi oltre la moda*”, Style Magazine - Corriere della Sera scaricato il 14 Marzo 2016, da http://style.corriere.it/blog-michele-ciavarella/2016/03/14/gucci-e-alessandro-michele-i-progetti-creativi-oltre-la-moda/?refresh_ce-cp

Crivelli G. (2017) “*Luxury Summit, strategie digital e alleanze per crescere*”, Il Sole 24 Ore scaricato il 23 Maggio 2017, da <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-05-23/-made-italy-cerca-nuovi-margini-nell-alto-gamma-103721.shtml?rlabs=2>

D'Antonio V. (2015) "*Gucci, tra tradizione e innovazione digitale*", This Marketers Life scaricato il 28 Novembre 2015, da <http://www.thismarketerslife.it/stories/gucci-tra-tradizione-e-innovazione-digitale/>

Desiderio E. (2017) "*Gucci, volano le vendite. Ecco il segreto del successo*", Quotidiano.net scaricato il 27 Luglio 2017, da <http://www.quotidiano.net/economia/gucci-1.3297188>

Di Nitto G. (2011) "*La Moda in Arte: Andy Warhol*", Whipart.it scaricato il 30 Maggio 2011, da <http://lnx.whipart.it/moda/8168/Andy-warhol-moda-arte.html>

Ermini C. (2015) "*Hermès, quando il carré diventa opera d'arte: l'iconico foulard interpretato da Julio Le Parc*", Il Fatto Quotidiano scaricato il 16 Giugno 2015, da <http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/06/16/hermes-quando-il-carre-diventa-opera-darte-liconico-foulard-interpretato-da-julio-le-parc/1782483/>

Guolo A. (2017) "*Il boom di Gucci (+51,4%) fa correre Kering (+31,2%)*", Milano Finanza scaricato il 26 Aprile 2017, da <http://www.mffashion.com/it/archivio/2017/04/26/il-boom-di-gucci-51-4-fa-correre-kering-31-2>

Iacolucci A. (2017) "*Gucci Art Wall: La Nuova Capsule con Coco Capitan*", Posh scaricato il 3 Luglio 2017, da <http://www.posh.it/2017/07/03/gucci-art-wall-la-nuova-capsule-con-coco-capitan/>

Mead R. (2016) "*Gucci's Renaissance Man*", The New Yorker scaricato il 19 Settembre 2016, da <http://www.newyorker.com/magazine/2016/09/19/guccis-renaissance-man>

Mengozzi M. (2014) "*Yves Saint Laurent e l'Amore Folle per l'Arte*", Fine Arts Mag scaricato il 15 Aprile 2014, da <http://www.fineartsmag.com/yves-saint-laurent-e-lamore-folle-per-larte/>

Migliorini M. (2017) “*Gucci: Alessandro Michele e la sua ideologia*”, Trama.Life scaricato il 25 Febbraio 2017, da <https://www.trama.life/gucci-alessandro-michele-e-la-sua-ideologia/>

Galbiati L. (2017) “*Prada: 2016 difficile, fatturato a -9%*”, Fashion Network scaricato il 12 Aprile 2017, da <http://it.fashionnetwork.com/news/Prada-2016-difficile-fatturato-a-9-,816256.html#.WbVQwa1aZsN>

Galbiati L. (2016) “*Marco Bizzarri: Velocità e flessibilità sono le chiavi del successo di Gucci*”, Fashion Network scaricato il 10 Novembre 2016, da <http://it.fashionnetwork.com/news/Marco-Bizzarri-Velocita-e-flessibilita-sono-le-chiavi-del-successo-di-Gucci-,751880.html#.WbVZgK1aZsN>

Giustacchini E. (2015) “*Versace – L’estro ri-creante. Il rapporto dello stilista Gianni Versace con l’arte*”, STILEarte Scaricato l’ 8 Ottobre 2015, da <http://www.stilearte.it/lestro-ri-creante/>

Giustacchini E. (2015) “*Krizia – Rapporto tra moda e arte. La dialettica degli opposti*”, STILEarte scaricato l’8 Dicembre 2015, da <http://www.stilearte.it/krizia-la-dialettica-degli-opposti/>,

Guolo A. (2017) “*Il boom di Gucci (+51,4%) fa correre Kering (+31,2%)*”, Milano Finanza scaricato il 26 Aprile 2017, da <http://www.mffashion.com/it/archivio/2017/04/26/il-boom-di-gucci-51-4-fa-correre-kering-31-2>

Matzeu E. (2015) “*Da dove viene François-Henri Pinault*”, Il Post scaricato il 3 Dicembre 2015, da <http://www.ilpost.it/2015/12/03/francois-henri-pinault-kering/>

Monteleone M. (2017) “*Perché per l’alta moda essere co-creativa è una buona idea*”, Market Revolution scaricato il 26 Gennaio 2017, da <http://www.marketrevolution.it/alta-moda-co-creativa/>

Ochoa M. (2017) “*How Gucci Combined Digital and In-store to Become One of the Strongest Fashion Houses Standing*”, Britton Marketing & Design Group scaricato il 25 Aprile 2017, da <http://www.brittonmdg.com/the-britton-blog/gucci-digital-case-study>

Ong K. (2017) “*Gucci : Old world luxury meets digital marketing*”, Medium scaricato il 7 Aprile 2017, da <https://medium.com/rta902/gucci-old-world-luxury-meets-digital-marketing-e427df076bc7>

Lausenti F. (2013) “*La comunicazione digitale dei brand di lusso: Louis Vuitton, Hermès e Gucci*”, Brand Forum scaricato il 23 Maggio 2013, da <http://www.brandforum.it/papers/1141/la-comunicazione-digitale-dei-brand-di-lusso-louis-vuitton-herm%C3%A8s-e-gucci>

Liesa (2016) “*Luxury Fashion Meets Social Media: Gucci vs. Prada*”, Talkwalker scaricato il 15 Gennaio 2016, da <https://www.talkwalker.com/blog/luxury-fashion-social-listening>

Ruggieri A. (2017) “*Gucci si ispira a Star Trek per la campagna adv AI 2017/18*” GQ Italia scaricato il 27 Luglio 2017, da <https://www.gqitalia.it/moda/trend/new/2017/07/27/gucci-si-ispira-star-trek-per-la-campagna-adv-ai-201718/>

Ruggieri A. (2016) “*Come e perché la moda attinge dallo streetwear*”, GQ Italia scaricato il 4 Novembre 2016, da <https://www.gqitalia.it/moda/trend/2016/11/04/come-e-perche-la-moda-attinge-dallo-streetwear/>

Ruggieri A. (2016) “*Gucci presenta il nuovo progetto social #24HourAce*”, GQ Italia scaricato il 29 Luglio 2016, da

<https://www.gqitalia.it/moda/trend/2016/07/29/gucci-presenta-il-nuovo-progetto-social-24hourace/>

Santangelo A. (2015) “*Elogio del lusso e della moda*”, Huffington Post scaricato il 22 Maggio 2015, da http://www.huffingtonpost.it/salvatore-santangelo/elogia-del-lusso-e-della-moda_b_7332174.html

Tortora L. (2017) “*Gucci lancia #TFWGUCCI, un progetto dedicato ai meme*”, Vogue scaricato il 17 Marzo 2017, da <http://www.vogue.it/moda/news/2017/03/17/gucci-lancia-tfwgucci-un-progetto-dedicato-ai-meme/>

Yotka S. (2017) “*Coco Capitán Sounds Off on Her Gucci Collab for Fall 2017*”, Vogue scaricato il 23 Febbraio 2017, da <http://www.vogue.com/article/gucci-fall-2017-ready-to-wear-coco-capitan-collaboration>

Yotka S. (2015) “*Exclusive: Gucci Collaborates With Artists on an Instagram Initiative*” Vogue scaricato il 28 Ottobre 2015, da <https://www.vogue.com/article/gucci-gram-instagram-project>

Sitografia

Sito web *Corriere della Sera*: <http://living.corriere.it/tendenze/arte/gallery/warhol-illustrazioni-moda-50650828679/?i=2>, consultato il 20 Luglio 2017.

Sito web *Il Sole 24 Ore*: <http://argomenti.ilsole24ore.com/hermes.html>, scaricato il 24 Febbraio 2016.

Sito web *Hermès*: <http://italy.hermes.com/profumi/unisex/voyage-d-hermes.html>, consultato il 25 Luglio 2017.

Sito web *Gucci4Rooms*: <http://gucci4rooms.gucci.com/en/>, consultato il 28 Luglio 2017.

Doupnik E. “Zara, Gucci Top List of Brands Ranked by Earned Media Value”, WWD, <http://wwd.com/business-news/marketing-promotion/february-2017-emv-report-10854442/>, scaricato il 29 Marzo 2017.

Sito web *Talkwalker*: <https://www.talkwalker.com/social-media-analytics>, consultato il 20 Agosto 2017.

Sito web *Gucci Museo*: <http://www.guccimuseo.com/it/gucci-arte/>, consultato il 16 Agosto 2017.

<http://www.arte.it/calendario-arte/firenze/mostra-the-language-of-flowers-13959>, consultato il 16 Agosto 2017.

<https://i-d.vice.com/it/article/j58nex/gucci-lancia-il-progetto-guccigram-su-instagram>, scaricato il 29 Ottobre 2017.

<https://www.talkwalker.com/it/ricerche-di-settore/la-vendita-al-dettaglio/analisi-dei-social-media-per-gucci>, consultato il 28 Agosto 2017.

Sito web *Gucci*: <https://www.gucci.com/it/it/stories/advertising-campaign/article/fall-winter-2017-advertising-campaign>, consultato il 25 Agosto 2017.

Spena C. “*Prada*” Vogue, <http://www.vogue.it/news/encyclo/stilisti/p/prada>, consultato il 3 Settembre 2017.

<https://www.talkwalker.com>, consultato il 25 Agosto 2017.

<https://www.emarketer.com/Article/Fashion-Brands-Strike-Pose-Instagram/1012684>, scaricato il 2 Luglio 2015.