

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Marketing

BRAND BUILDING. LA COSTRUZIONE DI UN MARCHIO DI MODA: IL CASO MIRIADE

RELATORE

Chiar.mo Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Clara Giliberti

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. BRAND BUILDING	
1.1 <i>Cos'è una marca e quali sono le sue funzioni</i>	5
1.2 <i>La creazione e la durata del valore della marca</i>	9
1.2.1 <i>Brand identity, brand image, brand reputation</i>	13
1.2.2 <i>Architettura del brand</i>	18
1.2.3 <i>Segmentazione, Targeting, Posizionamento</i>	20
2. FASHION INDUSTRY: il brand come asset strategico	
2.1 <i>Fashion branding: definizione, cenni storici, funzioni e classificazione</i>	28
2.2 <i>Fashion Brand Customer Satisfaction</i>	32
2.2.1 <i>Inbound Marketing</i>	35
2.3 <i>I driver del desiderio e la seduzione del cliente</i>	36
2.4 <i>L'importanza della marca nei prodotti moda</i>	41
3. LA MODA È ITALIANA: IL CASO MIRIADE	
3.1 <i>Miriade S.p.A.: l'accessorio moda</i>	43
3.2 <i>Il franchising a supporto del brand</i>	45
3.2.1 <i>Il valore della Multicanalità</i>	48
3.3 <i>La sfida Miriade: da conglomerate a brand</i>	54
CONCLUSIONE	58
BIBLIOGRAFIA	59

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi ha l'obiettivo di analizzare il processo di *brand building* con il quale le imprese creano, o talvolta semplicemente migliorano, la conoscenza e l'opinione del proprio brand. Il focus principale è sulla gestione del brand e la strategica importanza da essa assunta all'interno del mondo del marketing. L'attenzione sarà poi rivolta alle politiche di *branding* nel settore moda, con particolare riferimento a quello degli accessori. A questo proposito, sarà analizzata una realtà tutta italiana appartenente al segmento di mercato dell'*affordable luxury* che, attraverso la sua particolare struttura organizzativa e genialità manageriale, è riuscita a raggiungere il successo espandendosi anche in territorio internazionale: la Miriade S.p.A. La scelta di tale argomento è stata dettata in parte dal profondo interesse personale per il brand management, nato e cresciuto durante il tirocinio svolto nella stessa azienda presa in analisi, e in parte dalla volontà di approfondire un concetto complesso come quello della moda, divenuto negli ultimi anni *hot topic* per il mondo del marketing, nonché una tendenza ben radicata, ma al contempo in continua evoluzione, per l'intera società.

La tesi si compone di tre capitoli. Nel primo capitolo, una volta introdotto il concetto di brand e sottolineato il valore aggiunto fornito da forti *brand identity*, *brand image*, *brand reputation*, procedo con il descrivere quali sono, nel concreto, gli step di "costruzione di un brand". Dal *brand building*, continuo poi ad esaminare le possibili strategie successive per la creazione di una vera e propria architettura del brand e, sul fronte del pubblico acquirente, analizzo il processo di segmentazione, *targeting* e posizionamento, con cui l'azienda, di fatto, decide a quale segmento di mercato indirizzare la propria offerta.

Nel secondo capitolo, dopo aver introdotto il concetto di moda e aver analizzato le sue accezioni nel corso del tempo, sottolineo il forte legame esistente fra la potenza di un brand e la suggestione del settore fashion. Questi sono due mondi che si incrociano, come io stessa evidenzio, autoalimentandosi. Ogni fase del processo di acquisto del prodotto è sempre fortemente caratterizzata dalla spinta emozionale: il consumatore, attraverso la marca, deve potersi sentire appagato, sia dagli aspetti qualitativi/performativi del prodotto, sia dagli aspetti per così dire psicologici (senso di appartenenza, senso di soddisfacimento della propria immagine, capacità di creare una propria identità ecc.). Prodotti che, come vedremo, assumono una valenza connotativa, venendo così utilizzati dal consumatore come oggetti di scena e identità antropomorfe per produrre storie che riflettono miti archetipici. Ai marketing manager il compito di individuare i driver del desiderio e su questi fare leva formulando le più mirate ed incisive strategie di seduzione del cliente. I prodotti moda, però, sono inevitabilmente soggetti alla stagionalità. Ciò comporta che una reale profonda fidelizzazione del cliente non può basarsi solo sugli attributi funzionali e stilistici del singolo prodotto, bensì deve mirare a conquistarlo in maniera totalizzante attraverso la marca. Il capitolo si chiude, infatti, ponendo l'accento sull'importanza strategica della marca nei prodotti moda.

Nel terzo capitolo, infine, prendo in esame i tratti più salienti dell'azienda Miriade S.p.A. Come illustrerò ampiamente questa realtà aziendale ha molteplici profili interessanti ai fini del mio elaborato. In quanto azienda moda, questa riflette tutte le dinamiche tipiche del settore fashion sopra citate, focalizzandosi sulla produzione e distribuzione dell'accessorio moda, prodotto peraltro dove l'incidenza del fattore di *appeal* è

ancora più forte. Ma quello che di particolare ed estremamente notevole ho preso in esame e sottolineato è la sua struttura estremamente articolata. Infatti, come vedremo, la Miriade S.p.A. è:

1. Un'azienda leader nel *licensing* per la pelletteria di famosi brand;
2. Opera come grossista e dettagliante, attraverso un'organizzazione multicanale;
3. È al tempo stesso *franchisor* in una rete di *franchising* piuttosto vasta.

Oltre alla sua notevole struttura, l'azienda sta attivamente lavorando alla creazione di una propria identità e di una propria linea esclusiva sotto il proprio brand "Miriade". La Miriade S.p.A., finora operante come mero contenitore di brand quali Yamamay, Valentino, Roccobarocco ed RB, aspira a diventare un brand con una sua immagine, una sua reputazione, una sua credibilità... insomma, con una sua voce. Analizzeremo insieme la sua attuale struttura e tutto il processo decisionale e operativo che l'azienda dovrà mettere in pratica per raggiungere il suo obiettivo. Questa sfida intrapresa da Miriade S.p.a. è forse la ragione più profonda ad avermi spinta a prendere in esame tale realtà aziendale, arricchendo così la mia tesi di un'analisi concreta e coerente con il tema principale: Brand Building. La costruzione di un marchio moda.

Capitolo 1: La costruzione del brand

1.1 Cos'è una marca e quali sono le sue funzioni

“Fare promesse e mantenerle è un bel modo di costruire un brand” (Seth Godin, 2018).

La marca (o *brand*) è un nome, un simbolo o una combinazione di questi elementi, con cui i prodotti o i servizi di un'azienda vengono dotati di un'identità specifica al fine di differenziarli dalla concorrenza¹.

Il *brand* veicola un senso e racchiude al suo interno il marchio e tutti i valori ad esso associati, che hanno lo scopo di soddisfare le necessità e le preferenze della clientela. La marca non si limita a identificare e differenziare il prodotto venduto, ma in qualche modo accresce il valore dell'offerta². Normalmente un marchio è composto da quattro elementi fondamentali: il nome, il logotipo, i colori e il simbolo, cui può essere associato anche un *pay-off*, ovvero una frase che riassume l'universo di riferimento della marca, sintetizzandone il posizionamento e definendone la filosofia³. Per il nostro ordinamento, il marchio non è l'unico segno distintivo essenziale, ma certamente il più importante fra i segni distintivi per il ruolo che assolve nell'attuale economia industriale, caratterizzata dall'offerta concorrente di prodotti simili⁴. Infatti, i marchi distinguono e forniscono informazioni circa l'origine, l'identità, la proprietà e la qualità dell'oggetto cui fanno riferimento. In questo modo, il pubblico sarà in grado di riconoscere con facilità i prodotti provenienti da una determinata fonte di produzione; può perciò selezionare, fra i molti prodotti simili, quello ritenuto migliore per qualità e/o per prezzo, orientando consapevolmente le proprie scelte⁵. I marchi possono essere raggruppati in diverse categorie sulla base di molteplici criteri. Un primo criterio è la natura dell'attività svolta dal titolare del marchio. All'interno di questa distinzione, possiamo distinguere i “marchi di fabbrica” e i “marchi di commercio”, rispettivamente a pannaggio dei *manufacturer* o dei *reseller*⁶. I beni che nascono come risultato dell'assemblaggio di più parti distintamente prodotte possono presentare più marchi di fabbrica. Così come è possibile che siano commercianti, distributori intermedi o rivenditori ad appostare il marchio (di commercio). Una seconda distinzione si basa sul tipo di bene offerto alla clientela⁷. Con il termine “marchio di servizio” si fa riferimento al marchio di imprese che erogano servizi. La forma tipica di questa tipologia di marchio è solitamente quella pubblicitaria, in quanto quest'ultimo viene apposto sui materiali che servono per la produzione del servizio o sulle divise del personale. Una terza distinzione, invece, si basa sulla natura del marchio stesso. Quando l'imprenditore appone un singolo marchio su diversi prodotti si parlerà di *marchio generale*; al contrario, quando il soggetto si avvarrà di diversi marchi per sottolineare ai consumatori le relative diversità qualitative esistenti tra i propri prodotti, si parlerà di *marchi speciali*. Queste due categorie di marchio

¹ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 14° edizione.

² Si veda nuovamente Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 14° edizione.

³ Per informazioni generali sulla marca si veda Nesurini M., *Good morning Mr. Brand. Il senso, il valore e la personalità del brand*, HOEPLI, 2007.

⁴ Si veda Bottero N., Travostino M., *Il diritto dei marchi d'impresa. Profili sostanziali, processuali e contabili*, Utet giuridica, 2009.

⁵ Si veda Ricolfi M., *Trattato dei marchi. Diritto europeo e nazionale*, G. Giappichelli Editore, 2015

⁶ Art. 2572 Codice Civile.

⁷ Legge n. 1178 del 24 dicembre 1959.

possono coesistere quando si vuole evidenziare al tempo stesso l'unità della fonte di produzione e la diversità dei prodotti. In base alle componenti del marchio, invece, si parlerà di *marchio di forma o tridimensionale* se costituito dalla forma del prodotto o dalla confezione dello stesso. Un'ultima categoria, infine, è quella del *marchio collettivo* quando il titolare dello stesso è un soggetto la cui principale funzione è “garantire l'origine, la natura o la qualità di determinati prodotti o servizi”⁸. Questa categoria di marchio viene di regola utilizzata in aggiunta a quelli individuali.

Come precedentemente detto, il marchio è un segno distintivo dei prodotti e dei servizi dell'impresa, rappresenta uno dei principali elementi dell'immagine dell'azienda e fornisce, agli occhi della clientela, garanzie di qualità e affidabilità. È quindi una risorsa preziosa da tutelare e valorizzare. È comprensibile, perciò, l'interesse dei titolari dei marchi celebri a contrastare l'uso degli stessi da parte di altri produttori, anche per prodotti del tutto diversi. Per tale ragione il marchio è disciplinato dall'ordinamento nazionale, dall'ordinamento comunitario e da quello internazionale. Perché esso venga tutelato giuridicamente, non ne è sufficiente la mera esistenza, ma esso deve rispettare determinati requisiti di validità quali: liceità, verità, originalità e novità⁹. È lecito il marchio i cui segni non sono contrari alla legge, all'ordine pubblico o al buon costume. Il requisito della verità, invece, fa riferimento all'impossibilità di inserire “segni idonei ad ingannare il pubblico, in particolare sulla provenienza geografica, sulla natura o sulla qualità di prodotti o servizi”¹⁰. Il marchio deve inoltre essere originale, ovvero composto in modo da consentire il riconoscimento di tutti i prodotti con questo contrassegnati immessi sul mercato. Per questa ragione non possono essere utilizzate denominazioni generiche del prodotto, indicazioni descrittive dei caratteri essenziali o segni divenuti di uso comune nel linguaggio attuale. Ultimo dei requisiti che contraddistinguono un marchio valido è la sua novità: questo non deve essere già stato utilizzato da un imprenditore dello stesso settore produttivo. Il difetto di uno di questi requisiti comporta la nullità del marchio. Il titolare di un marchio, le cui componenti rispettano i requisiti sopra citati, ha diritto all'uso esclusivo del marchio prescelto. Il contenuto di tale diritto e la sua tutela, però, variano a seconda che il marchio sia stato o meno registrato presso l'Ufficio italiano brevetti e marchi, istituito presso il Ministero dello sviluppo economico. La registrazione nazionale, la cui durata è di 10 anni, riconosce al titolare del marchio il diritto all'uso esclusivo dello stesso su tutto il territorio nazionale; tale diritto copre non solo i prodotti identici, ma anche i prodotti affini, ovvero destinati alla stessa clientela o al soddisfacimento di bisogni uguali o complementari, qualora possa determinarsi un rischio di confusione per il pubblico. Non sono coperti da tale diritto esclusivo, quindi, i prodotti diversi: è lecito infatti che altro imprenditore registri o utilizzi lo stesso marchio per prodotti o servizi appartenenti a un settore diverso. Un'importante eccezione è, però, quella che fa riferimento ai marchi celebri, ovvero quei marchi dotati di forte capacità attrattiva e suggestiva. A seguito della riforma del 1992 l'uso di tali marchi da parte di terzi imprenditori è vietato in tutte le fattispecie in quanto, anche per merci del tutto diverse, ciò si concretizzerebbe

⁸ Art. 11. Marchio collettivo, codice proprietà industriale.

⁹ Per approfondimenti giuridici si veda Campobasso G., *Manuale di diritto commerciale*, Utet giuridica, 2017.

¹⁰ 14, 1° comma, lett. b, c.p.i.

in usurpazione della fama, nonché nella determinazione di equivoci relativi alla fonte di produzione del bene o del servizio.

Le funzioni fondamentali svolte dalla marca sono quattro: funzione cognitivo-identificativa, funzione emotivo-attitudinale, funzione fiduciario-previsionale e funzione affettivo-emozionale¹¹.

Queste quattro funzioni, che tratteremo poco più avanti, rientrano in un'unica macro-funzione essenziale che si rifà al concetto secondo cui il marchio costituisce il principale simbolo di collegamento fra produttori e consumatori, svolgendo quindi un ruolo centrale nella formazione e nel mantenimento della clientela.

A partire dagli anni Ottanta, il *brand* diventa una componente centrale nella struttura e nelle relazioni sociali, soprattutto negli Usa e in particolare nella Big Apple, dove l'élite yuppie iniziò ad ostentare stile di vita e ricchezze attraverso un consumo spassionato che metteva in primo piano il marchio griffato¹².

*“Gli Ottanta sono, per definizione, gli anni dell'immagine a tutti i costi. Ma dietro a una superficie patinata, un po' di sostanza la si trovava davvero: per esempio concetti come customer care e customer relationship management nascono in quel periodo”*¹³. In Italia, sono gli anni della “Milano da bere” (celebre spot dell'Amaro Ramazzotti), del rampantismo sociale, del benessere diffuso e dell'immagine a ogni costo, valori che influenzeranno anche lo stile della comunicazione di marketing.

Prima di ciò, l'attenzione delle imprese era focalizzata quasi unicamente sul prodotto, piuttosto che sul marchio, considerato “poco più di un nome”. Mai come in quegli anni, invece, gli uomini definiscono quasi ossessivamente loro stessi attraverso gli articoli di marca che indossano o di cui si circondano. La nuova visibilità che il marchio assume a partire dagli anni Ottanta, è anche favorita dalla privatizzazione dello spazio pubblico, dei media e delle pubbliche istituzioni che favoriscono l'onnipresenza dei marchi in tutto il paesaggio urbano.

Oggi più che mai, gli individui sono consapevoli del significato intrinseco che ogni marchio incorpora e un particolare *brand* al posto di un altro è spesso ciò che definisce “chi siamo” attraverso l'espressione di un insieme di valori e attributi codificati nel tempo.

Per il consumatore, il valore simbolico della marca, assume una funzione di guida ed orientamento nel processo di acquisto; le marche vanno considerate come importanti “risorse culturali” alle quali le persone fanno quotidianamente riferimento. La capacità di una marca di generare valore economico si definisce *brand equity*¹⁴. Si tratta di una risorsa immateriale dell'impresa che si concretizza in ciò che i consumatori conoscono e pensano della marca. Ciò detto, è necessario considerare il brand come un *asset* aziendale prezioso e dedicargli la giusta attenzione attivando un processo di *brand management*.

La *brand equity* è il punto di partenza attorno al quale avviare la gestione della marca, ed è definita da David Aaker¹⁵, (economista statunitense che ha sviluppato uno dei più riconosciuti modelli di *brand equity*), come

¹¹ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 14° edizione.

¹² Arvidsson A., *La marca nell'economia dell'informazione. Per una teoria dei brand*, Franco Angeli, 2010.

¹³ Citazione dell'articolo di Meeting e Congressi, “Il marketing negli anni ‘da bere’”.

¹⁴ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 14° edizione.

¹⁵ Tale modello e le informazioni successive si trovano in Aaker D. A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli, 2010.

un insieme di cinque dimensioni che “*possono aggiungere o sottrarre valore a quello fornito dal mero prodotto/servizio offerto*”. Tali dimensioni sono:

1. Fedeltà dei clienti al brand;
2. Notorietà del brand;
3. Qualità percepita;
4. Associazioni di valori;
5. Altri *asset* e risorse riconducibili al brand.

Tra i contenuti della marca vi è l'esperienza (*experience*). Per esperienza si intende il risultato delle interazioni che i clienti associano alla marca, nonché quel contenuto che svolge una funzione fiduciario-previsionale nella prospettiva del cliente. Un'esperienza positiva permetterà al cliente di fidarsi della marca e delle sue rispettive prestazioni, portandolo a riacquistare o riutilizzare il prodotto.

In tal modo si determina la *brand loyalty*, ovvero la fedeltà dei clienti al brand. Questa prima dimensione genera valore sotto diversi aspetti: mantenere i clienti esistenti risulta meno costoso che attirarne di nuovi, per questo motivo i costi di marketing diminuiscono. Risulta più difficile per i concorrenti comunicare a clienti fedeli e soddisfatti, i quali saranno poco stimolati a conoscere e scegliere le alternative immesse sul mercato. Un contenuto della marca altresì importante è il segno, che svolge una funzione cognitivo-identificativa nella prospettiva del cliente, rendendo più facile l'identificazione di prodotti e servizi attraverso la riduzione dello sforzo di analisi delle informazioni durante le decisioni di acquisto e di consumo.

È così che viene a crearsi la *brand awareness* che, a livello di richiamo, influisce profondamente sui comportamenti dei consumatori, le cui preferenze cadranno in una lista ristretta di brand che già conoscono. Il significato, invece, è l'essenza del valore simbolico ed emozionale e, se apprezzato dai clienti, qualifica l'immagine stessa della marca. La qualità del prodotto è di per sé una forte motivazione d'acquisto; lo diventa maggiormente quando incorpora il brand nel suo complesso.

Tale contenuto svolge una funzione emotivo-attitudinale per cui la *brand image*¹⁶ è considerata uno dei principali elementi ai quali si riconduce il valore, attuale e potenziale, della marca stessa. La *brand engagement* deriva, invece, dalle relazioni e dalle qualità di queste ultime. Per relazione si intende l'insieme di emozioni e 'affetti' che i consumatori sviluppano con e verso la marca. Tale contenuto svolge, infatti, una funzione affettivo-emozionale, essendo direttamente legato alla persona che 'consuma' il brand, al contesto d'uso, alla personalità e allo stile del brand stesso.

È per questo motivo che due prodotti dotati di stesse caratteristiche tecniche possono suscitare un effetto diverso nell'utilizzo, semplicemente per la diversità di brand.

¹⁶ Concetto che approfondiremo nel paragrafo 1.2.1.

1.2 La creazione e la durata del valore della marca

Nel paragrafo 1.1 abbiamo brevemente introdotto il concetto di gestione della marca, strettamente connesso al valore che una marca può generare (*brand equity*). In questo paragrafo affronteremo più dettagliatamente i processi utili per la creazione e la durata del valore della marca.

Nell'economia moderna il brand ha acquisito un'importanza smisurata per il consumatore, tanto da superare quella che egli invece attribuisce al prodotto stesso e alle sue qualità¹⁷. In quest'ottica, se è vero che sono le imprese a decidere la marca di un prodotto, è altrettanto vero che saranno i consumatori a deciderne la sorte e il valore sul mercato. Per tale ragione, oggi più che mai, vi è l'esigenza di guardare al brand come un *asset* aziendale indispensabile e prezioso, dedicandogli la giusta attenzione con un processo di *brand management*.

“*Branding significa potenziare prodotti e servizi con la forza di una marca*”¹⁸. Il *branding*, ovvero la gestione della marca, è la forma più strategica del marketing, perché permette di avere una visione d'insieme, di definire strategie a medio e lungo termine e un percorso di crescita della marca. Dentro la sua accezione più estesa confluiscono molti valori che determinano il successo di un'impresa.

La chiave di volta sta nel loro legame, nella capacità di coordinarli; sta nella identificazione di un prodotto o servizio partendo dalle sue unicità, nell'allineamento della cultura aziendale e nella definizione dei principi cardine su cui deve basarsi la marca in termini emozionali e allo stesso tempo concreti.

Parliamo di una disciplina strategica che le aziende valorizzano sempre di più, perché è il motore del loro business, e intraprendendo un percorso di sviluppo del brand è facile intuirne le sue potenzialità.

Sebbene i principi di base del *branding* siano ampiamente condivisi dai più disparati esperti di marketing, vi sono tre diversi modelli utili per la creazione, lo sviluppo e la misura del valore della marca:

1. il modello BAV;
2. il modello BrandZ;
3. il modello della risonanza della marca.

Quello a mio parere più efficiente per la ricerca da me effettuata è il cosiddetto Modello BAV. Questo modello è detto *Brand Asset Valuator* in quanto confronta il valore di migliaia di brand in centinaia di categorie differenti. Secondo tale modello sono quattro le colonne portanti del valore della marca, ovvero la differenziazione generata, la rilevanza, la stima e la conoscenza. La differenziazione generata e la rilevanza determinano la forza della marca: l'una misura il grado di differenza percepito di una marca rispetto agli altri, l'altra misura l'adeguatezza e la portata delle attrattive della marca. Tali elementi caratterizzano un importante indicatore della crescita e del valore futuro del brand.

La stima e la conoscenza, invece, generano la statura della marca, ossia un sunto delle prestazioni passate e un indicatore del suo valore corrente. La stima riassume come la marca è considerata dai clienti, è perciò legata

¹⁷ Per una panoramica sulle varie interpretazioni teoriche dei comportamenti di consumo e del consumatore si veda Corrigan P., *La sociologia dei consumi*, Franco Angeli Edizioni, 2002.

¹⁸ Citazione estrapolata da Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 14° edizione.

a percezioni di qualità e fedeltà. Un'intima comprensione della marca è la conoscenza, legata a consapevolezza ed esperienza del consumatore. Secondo tale modello le nuove marche forti mostrano livelli più elevati di differenziazione ed energia rispetto alla rilevanza, mentre stima e conoscenza sono più basse. Le marche leader mostrano alti livelli di tutti i parametri. Infine, le marche meno forti o in declino mostrano elevata conoscenza, a prova dei migliori risultati ottenuti in passato, e un livello più basso di rilevanza, energia e differenziazione. Formalmente, tale modello indica tre fattori per l'accrescimento dell'energia utile per aumentare il valore della marca. Il primo di questi è la visione: secondo tale principio i marketing manager dovrebbero avere un ben chiaro punto di vista sul mondo e sulle possibili politiche di *branding* utili a plasmarlo. Il secondo di questi fattori è l'invenzione, ovvero la capacità dei marketing manager di modificare, con il prodotto o il servizio, il modo in cui la gente pensa, sente e agisce. Il terzo fattore è il dinamismo: il brand dovrebbe essere proposto in modo da suscitare eccitazione e senso di identificazione da parte dei clienti-obiettivo¹⁹.

Ma, a monte di tutto, come si costruisce il valore della marca? Il processo di costruzione del valore della marca è un processo difficile da definire, in quanto dipende da tutti i contatti correlati alla marca, anche ulteriori rispetto a quelli generati da attività di marketing programmate dall'impresa. Essendo gli impulsi esterni fortemente eterogenei tra loro, anche i processi imprenditoriali relativi alla creazione del valore della marca saranno incompatibili e tra loro profondamente diversi. Dal punto di vista del marketing management, tuttavia, possiamo distinguere tre fondamentali driver del valore della marca, condivisibili da tutte le categorie di imprese²⁰. Primo fra tutti vi è la scelta iniziale degli elementi o dei segni identificativi della marca, ovvero quei segni che costituiscono l'identità della marca come nomi, loghi, slogan, personaggi, confezionamento, simboli ecc. Essendo la marca un ponte diretto tra consumatore e produttore, la scelta degli elementi che la compongono caratterizza una fase di vitale importanza per il valore che la marca andrà ad aggiungere all'impresa e, quindi, per i risultati futuri della stessa. Per tale motivo, perché questa scelta venga fatta nel migliore e più vantaggioso dei modi, è consuetudine per i migliori marketing manager seguire sei criteri.

I primi tre che elencheremo sono detti criteri di "costruzione della marca"; i secondi tre, invece, vengono detti di tipo "difensivo", poiché aiutano a imporre e a preservare il valore della marca nel tempo durante tutte le sfide concorrenziali a cui questa andrà incontro. I segni identificativi della marca sono tutti quelli che è possibile proteggere dalle imitazioni e che distinguono e differenziano i prodotti e i servizi di marca. Questi, per generare valore per l'impresa, devono essere:

Facili da ricordare: per l'impresa è importante che il mercato abbia ben chiari alcuni elementi della marca, come ad esempio il nome. Perché il consumatore non riscontri difficoltà nel ricordare e successivamente riconoscere il prodotto o il servizio, sia al momento dell'acquisto che al momento del consumo, è consigliabile utilizzare elementi identificativi semplici e chiari.

¹⁹ Per informazione circa il modello BAV si veda Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 14° edizione.

²⁰ Processo di creazione del valore della marca estrapolato da Fabris G., Minestrone L., *Valore e valori della marca*, Franco Angeli Edizioni, 2004.

Significativi: gli elementi identificativi della marca devono suggerire o spiegare, anche indirettamente, l'effettiva realtà di una condizione o di un sentimento, devono perciò essere credibili e devono racchiudere in loro caratteristiche che conducano il cliente a riconoscere nella marca ben precise sensazioni.

Gradevoli: che si tratti di elementi visivi o uditivi, questi devono avere le qualità adatte per piacere al cliente, esteticamente o meno, in modo da recare a quest'ultimo sensazioni positive. La piacevolezza degli elementi, infatti, può aumentare la consapevolezza (*brand awareness*), e quindi la memorizzazione e il processo associativo a significati che la differenziano e la rendono preferibile rispetto alla concorrenza²¹.

Trasferibili: gli elementi identificativi della marca devono essere in grado di mantenere la loro attrattività anche se associati a nuovi prodotti nella stessa o in altre categorie, anche se attraversati i confini geografici e i segmenti di mercato.

Adattabili: gli elementi devono essere scelti in modo che possano subire mutamenti di condizione o di funzione nel corso del tempo.

Tutelabili: per tale criterio gli elementi distintivi devono rispettare i requisiti di validità descritti al paragrafo 1.1 per essere tutelati legalmente e, di conseguenza, a livello concorrenziale.

Un secondo driver per la creazione del valore della marca è il prodotto (o il servizio), e tutti i programmi e le attività di marketing che lo sostengono. Il prodotto offerto o il servizio erogato, se non considerati sufficientemente attraenti e convenienti in termini di qualità/prezzo dai clienti, renderanno anche una buona marca inutile al fine di accrescere il valore dell'impresa. Dal punto di vista del consumatore, nel concetto di "qualità" entrano in gioco molteplici fattori di natura sociale, culturale, psicologica²².

Le norme volontarie basate su standard internazionali, solo per citare un esempio, tengono conto di ciò, definendo come qualità "l'insieme delle proprietà e caratteristiche di un prodotto che gli conferiscono l'attitudine a soddisfare bisogni espressi o impliciti"²³.

Dalla prospettiva delle imprese, invece, la qualità è divenuta sempre più una straordinaria leva di comunicazione nei confronti del consumatore, un fondamentale fattore competitivo e uno strumento di distinzione a livello aziendale²⁴. L'esigenza di fornire ai prodotti attributi aggiuntivi di "qualità" è legata in misura considerevole alle crescenti difficoltà di sbocco che, oramai da oltre un trentennio, stanno

²¹ Fonte: Fallon P., Senn F., *Juicing the orange: how to turn creativity in a powerful business advantage*, Harvard Business Review Press, 2006.

²² Per una panoramica sulle varie interpretazioni teoriche dei comportamenti di consumo e del consumatore si veda Corrigan P., *La sociologia dei consumi*, Franco Angeli Edizioni, 2002.

²³ La qualità secondo UNI EN ISO 8402: 1995.

²⁴ Nel Libro verde sulla qualità dei prodotti agricoli, la Commissione europea sottolinea l'importanza della qualità come "l'arma più potente" per gli agricoltori nell'attuale contesto competitivo internazionale (Commissione europea, 2008).

caratterizzando i mercati internazionali e che inducono una larga fetta di operatori ad adottare strategie di investimento tese a offrire garanzie crescenti ai consumatori.

Terzo ed ultimo driver del valore della marca sono le associazioni trasferite indirettamente alla stessa mediante il collegamento con qualche altra entità come una persona, un luogo, o un oggetto.

Oggi più che mai, ad esempio, è pratica ampiamente condivisa l'utilizzo di un testimonial, generalmente famoso, per attirare e ammaliare il pubblico. Il testimonial è il volto o la voce di una persona che può fare, per l'appunto, da testimone ad un business e assicurare al pubblico la bontà del prodotto/servizio che l'impresa vuole proporre. Nella pubblicità classica il testimonial è un personaggio famoso (*celebrity endorsement*), immediatamente riconoscibile, che presta viso e voce al prodotto o al servizio. L'utilizzo di tale tecnica pubblicitaria si basa sull'idea per cui la nostra mente è pronta a mettere in discussione ogni punto dell'advertising, ma quando ascolta o legge le parole di un altro consumatore può cambiare immediatamente parere. Collegare la marca ad altre informazioni può essere un importante vantaggio per l'impresa, soprattutto quando i consumatori associano un significato a tali collegamenti. Collegare la marca con le sue origini, ad esempio, può trasformarsi per il consumatore in una sensazione piacevole, generata dal mero consumo del prodotto o dalla memoria che questo rievoca in lui; piacere e soddisfazione, poi, si traducono in fedeltà da parte del cliente. Tuttavia, è necessario sottolineare che non è solo con la pubblicità che si creano le marche: i clienti conoscono e apprendono gli elementi relativi a una marca attraverso una serie di punti di contatto.

“Un brand è una storia che si sviluppa attraverso tutti i punti di contatto con il cliente.” (Jonah Sachs, 2012).

Un esempio pratico di punto di contatto è l'osservazione e l'utilizzo personale del prodotto o servizio, che rappresenta un'esperienza capace di generare informazioni, positive o negative, che un cliente o futuro cliente riceve sulla marca. O ancora, il *word of mouth* e le interazioni col personale di vendita, utili a creare un forte livello di engagement. Oltre che nell'advertising, quindi, l'impresa deve effettuare ingenti investimenti nella gestione di queste esperienze, che rappresentano le tattiche e strategie di marketing avanguardistiche degli ultimi anni. È opportuno, in tal caso, far riferimento al *branding integrato*²⁵, il nuovo trend a cui imprese e agenzie si stanno orientando. Si tratta di una comunicazione integrata indipendente dal tipo di mezzo utilizzato, sia esso tradizionale o tecnologico, il cui scopo è fare *branding* in maniera coerente e con metodo per migliorare il valore della marca. La comunicazione *tout-court*, che si nutre della forte necessità da parte delle aziende di avere sotto controllo tutti gli aspetti della comunicazione, ha permesso alle imprese di assumere profili competenti in tutte le sfaccettature che una campagna di comunicazione complessa e sostenuta da grossi budget può comportare. Possiamo valutare le attività di *branding* integrato in termini di efficienza ed efficacia con cui influiscono sulla consapevolezza di marca e creano, mantengono o rafforzano le associazioni e le immagini correlate alla marca. I programmi di marketing integrati dovrebbero rispecchiare una giusta combinazione e associazione di diverse attività di marketing atte a massimizzarne gli effetti singoli e cumulativi sul valore della marca. Tra le attività di marketing di una comunicazione integrata, quelle online sono ormai divenute le più importanti, considerata la mole di persone facenti parte le *community* che nascono sulle piattaforme digitali di ultima generazione.

²⁵ Si veda Marrone G., *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, 2007.

1.2.1 Brand identity, brand image, brand reputation

“La risorsa più preziosa della tua azienda è la sua immagine presso i clienti.” (Brian Tracy, 1985)

Come affermato nel paragrafo 1 e come enfatizzato in questa citazione, se è vero che è l'impresa a scegliere il proprio brand, è anche vero che sarà la sua clientela a deciderne le sorti.

La *brand identity* può essere intesa sia come l'insieme degli elementi di riconoscimento del *brand* (nome, simboli, logo, slogan, jingle, ecc.) che agevolano il consumatore nell'identificazione distintiva di un'alternativa di offerta, sia come il complesso dei valori imprenditoriali che contraddistinguono un brand fin dalla nascita e che ne determina l'evoluzione futura; la *brand identity*, infatti, riflette l'orientamento e gli obiettivi dell'azienda, oltre che la personalità e i valori della marca.

La *brand identity* è stata definita come una combinazione unica di associazioni che l'azienda ambisce a costruire e a mantenere nel tempo. Queste associazioni supportano la marca e rappresentano la promessa che l'azienda si impegna a mantenere nei confronti dei consumatori²⁶.

Secondo il testo di Aaker, le associazioni di marca possono essere classificate secondo quattro prospettive:

- La marca come prodotto. Le associazioni comprese in questa dimensione della brand identity riflettono le percezioni riferite al prodotto frutto dello svolgimento dell'attività caratteristica d'impresa: le caratteristiche e gli attributi del prodotto, la composizione del portafoglio prodotti dell'impresa, il rapporto qualità/valore, le principali modalità e occasioni d'uso, le caratteristiche del *target group*, il luogo di produzione.
- La marca come organizzazione. Tale dimensione della brand identity comprende le associazioni che riflettono le percezioni riferite all'organizzazione, come i valori e gli orientamenti di fondo legati alla storia e alla cultura dell'organizzazione. Da tale prospettiva, si prende in considerazione la filosofia gestionale alla base della strategia imprenditoriale, le connotazioni istituzionali derivanti dai valori, dalla storia e dalla cultura del personale, la tipologia di legame con il territorio e con la comunità di riferimento.
- La marca come persona. Questa dimensione dell'identità caratterizza la marca attraverso gli attributi di personalità, ossia un insieme di caratteristiche e di associazioni aventi connotazioni simili a quelle del carattere umano. Comprende, pertanto, tutti gli elementi riferibili a tratti di personalità (*brand personality*) riconosciuti alla marca e a caratteristiche relazionali emerse nella gestione del rapporto con i clienti.
- La marca come simbolo. Questa dimensione del sistema dell'identità di marca riflette la sua identità visiva (*visual identity*), ossia un insieme coordinato di simboli e codici di comunicazione che devono essere presenti in tutte le forme di interazione con il consumatore e che rendono la marca molto più riconoscibile e semplice da ricordare. Il valore simbolico del brand, inoltre, deriva anche dalla longevità e dalla storia dell'impresa; rientrano in tale dimensione, pertanto, anche tutti gli elementi riferibili all'eredità della marca (*brand heritage*).

²⁶ Si veda Aaker D. A., *Building strong brands*, Free Press, 1996.

Nel modello di analisi proposto più di recente da Aaker e Joachimsthaler²⁷, la *brand identity* viene descritta attraverso tre cerchi concentrici:

- L' *essenza di marca (brand essence)*, che rappresenta il cerchio più interno della *brand identity*, esprime la promessa di fondo fatta ai consumatori. Riflette ciò che la marca vuole rappresentare per il mercato e che dovrebbe ispirare in modo coerente e stabile nel tempo ogni sua manifestazione espressiva (Arnold, 1992);
- L' *identità centrale (core identity)*, costituita dalle connotazioni di marca più significative. Quest'ultime riflettono la *mission* e la strategia di mercato dell'impresa e sono destinate a restare immutate anche se la marca si estende in nuovi mercati o attraverso nuovi prodotti;
- L' *identità allargata (extended identity)* comprende quegli attributi aggiuntivi che pur non rientrando nel nucleo centrale dell'identità di marca contribuiscono a specificarne il significato. Generalmente, tali elementi possono mutare nel tempo e sono estendibili solo a determinati prodotti e non a tutta la gamma di prodotti venduti attraverso il brand.

Il concetto di identità deve essere distinto da quello di immagine ad esso legato. Se il primo appartiene all'area dell'emissione, dal momento che riflette la volontà degli strateghi di come far percepire la marca all'esterno²⁸, il secondo rientra in quella della ricezione, perché pone l'accento su come un target di consumatori percepisce il brand²⁹. In altri termini, la *brand identity* esprime l'immagine che l'azienda vuole dare di sé e dei propri prodotti ai consumatori e ai vari stakeholder di riferimento, cioè l'immagine desiderata e, dunque, rappresenta il messaggio dal versante dell'emittente; l'immagine di marca, invece, è il riflesso dell'identità di marca presso il pubblico e, pertanto, rappresenta il messaggio dal versante del ricevente.

La *brand image* è l'immagine della marca così come viene recepita dai consumatori; esprime cioè una sintesi delle opinioni che il pubblico ha di un'impresa e dei suoi brand o prodotti. L'immagine di marca riassume posizionamento, personalità e reputazione della marca stessa. La *brand image* deriva da un processo di sedimentazione delle relazioni fra pubblico e impresa. Molti sono i fattori che intervengono nell'affermare l'immagine di marca: la qualità dei prodotti e servizi, la pubblicità, la tipologia distributiva, il giudizio espresso da *opinion leader* e *influencer*, le informazioni diffuse attraverso i media, ecc. La *brand image* ha significativi effetti sul comportamento di acquisto del consumatore: si caratterizza, infatti, per una certa inerzia al cambiamento, per cui l'impresa che riesce a ottenere un'immagine positiva presso il proprio pubblico di riferimento acquisisce un patrimonio di credibilità duraturo. In altri termini, il prodotto di marca che acquisisce un'immagine positiva agli occhi del pubblico diventa meno sostituibile e meno attaccabile dalla concorrenza. L'obiettivo dell'impresa è quello di giungere a una fedeltà di marca sempre più certa e diffusa.

²⁷ Si veda Aaker D. A., *Building strong brands*, Free Press, 1996
advertising, Free Press, 2000

²⁸ Fonte: Aaker J., *Dimensions of Brand Personality*, Sage Publications, 1997

²⁹ Si veda Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page Publishers, 2004.

La *brand image*³⁰ è generalmente intesa come l'insieme delle percezioni sulla marca presenti nella memoria dei consumatori. Tali percezioni, che derivano dall'attribuzione di valori – razionali (per esempio, funzionalità, economicità, ecc.) ed emotivi (per esempio, simpatia, prestigio, ecc.) – e di significati peculiari al sistema d'offerta dell'impresa, si riflettono in associazioni di varia natura alla marca stessa. Secondo Keller sono tre le tipologie di associazioni alla marca che più contribuiscono alla formazione di un atteggiamento positivo nei confronti della marca e, dunque, alla creazione della *brand image*:

– Gli attributi del sistema d'offerta. Tali associazioni esprimono la percezione che i consumatori hanno del brand e delle sue caratteristiche distintive. Possono essere relative al prodotto (le caratteristiche intrinseche che gli consentono di assolvere la sua funzione) o meno (relativi al suo acquisto o a situazioni d'uso).

– I benefici percepiti dai consumatori. Tali associazioni esprimono la percezione che i consumatori hanno degli attributi a cui il brand è connesso, ossia i vantaggi che pensano di ottenere. Possono essere di tre tipi: funzionali, se collegati agli attributi propri del prodotto; di esperienza, quando derivano dalla soddisfazione o insoddisfazione maturata a seguito dell'uso del prodotto (anche questi, in genere, sono collegati agli attributi propri del prodotto); simbolici, se riferiti agli attributi non correlati alla performance di prodotto.

– L'atteggiamento generale che il consumatore ha maturato nei confronti della marca. Questo tipo di associazioni, che in genere racchiudono le associazioni sopra descritte, sono le più difficili da determinare per l'elevato livello di astrazione. Attengono alla componente fiduciaria dell'immagine, sviluppata dalle imprese che riescono a soddisfare le aspettative dei clienti, che è alla base del potenziale di differenziazione che consente alle imprese di perseguire strategie di fidelizzazione (*brand loyalty*) ed estensione della marca (*brand extension*).

La *brand reputation* (reputazione della marca) è il livello di popolarità che assume un marchio o un'azienda agli occhi del consumatore. L'obiettivo di un brand, è quello di spiccare tra tanti, e per farlo deve comunicare valori, punti di forza e tutte le connotazioni positive che possiede. Per costruire una solida *brand reputation* bisogna tener conto di cinque fasi che puntano a definire la personalità e le emozioni che un brand vuole trasmettere agli individui che vi entrano in contatto.

1. *Vision* aziendale: la *vision* aziendale indica una sorta di vera e propria proiezione dello scenario immaginato dall'imprenditore nel futuro. Uno scenario basato su valori, ideali ed aspirazioni della persona da trasmettere in modo paritetico all'attività commerciale; avere una visione chiara è importante per stabilire le aspirazioni e ciò che si vuole che l'azienda diventi in futuro.

³⁰ Per approfondimenti sulla *brand image* si veda Bernstein D., *Company image. La comunicazione d'impresa tra immagine e realtà*, Guerini e Associati, 2005.

2. *Mission* aziendale: definisce lo scopo della società. Dovrebbe essere semplice, diretta e motivante per dipendenti e clienti. L'impresa deve avere ben chiare le esigenze di mercato che si propone di soddisfare e cosa deve fare per rispondere a queste esigenze.
3. *Essenza*: sono le esperienze emozionali che l'impresa vorrebbe che i clienti provassero sperimentando il marchio. È un elemento portante per la *brand reputation* aziendale perché definisce lo spirito e l'anima di un marchio. Questa esprime le emozioni che dovrebbe suscitare l'incontro tra i clienti e il prodotto o servizio.
4. *Personalità*: è la personificazione del marchio. Descrive il modo in cui esso pensa, agisce, reagisce (la *brand reputation* di Gucci ad esempio gli attribuisce una personalità "innovativa e alla moda").
5. *Posizione o proposta di valore*: il *positioning statement* è una dichiarazione volta a spiegare chiaramente il prodotto o il valore unico del servizio e di come questo porti benefici alla clientela. Tale dichiarazione deve distinguere il marchio dalla concorrenza, circoscrivere il pubblico a cui l'azienda si rivolge e evidenziare un chiaro beneficio del prodotto.

“La migliore pubblicità è quella che fanno i clienti soddisfatti” (Philip Kotler, 2003)

Tale citazione sottolinea la realtà del marketing dei nostri tempi: con l'affermazione dei mondi social e mobile il potere d'acquisto è passato dalle mani delle aziende a quelle dei consumatori finali.

Sono loro i veri detentori della reputazione di un'azienda e i maggiori responsabili della sua diffusione. Per far fronte a questa inversione di rotta, le aziende devono imparare ad ascoltare i loro consumatori. Nasce così il “*social listening*”, si diffondono software per monitorare le attività social, si afferma l'impegno delle aziende di creare con i propri utenti rapporti sempre più personalizzati e diretti, basati sull'etica e sui valori comuni. Lo scopo finale è quello di creare una *brand reputation* positiva, da cui deriva un alto livello di fidelizzazione della clientela. La *brand loyalty* è la preferenza abituale accordata dal consumatore a una marca specifica. Descrive il comportamento di chi acquista, nell'ambito di una data categoria di prodotti o servizi, esclusivamente o quasi, una certa marca. Più in dettaglio, un consumatore può dirsi fedele alla marca quando presenta un atteggiamento positivo nei confronti della stessa (*acceptance*), l'acquista con maggior frequenza rispetto ad altre marche della stessa categoria merceologica (*preference*) e reitera l'acquisto nel lungo periodo (*allegiance*). La *brand loyalty* si caratterizza, dunque, per un'elevata attitudine del consumatore a favorire una marca a discapito delle altre marche della medesima categoria merceologica, che porta alla ripetizione dell'atto d'acquisto. Prerequisito della *brand loyalty* è la *customer satisfaction*.

“Quando riesci ad ammaliare la gente, la tua meta non è fare soldi e dare ciò che ti viene chiesto, ma regalare soddisfazione.” (Guy Kawasaki, 1991)

Guy Kawasaki, cofounder di Apple, sottolinea il principale aspetto e obiettivo dell'attività manageriale, ovvero la soddisfazione del cliente, che si traduce col tempo in fedeltà. Perché si possa propriamente parlare di *loyalty* è necessario che l'acquisto abituale della marca non sia dovuto a particolari situazioni di mercato che possono imporre la mancanza di alternative, ma invece sia conseguenza di una sempre più forte fidelizzazione. La capacità di un'impresa di saper conservare i propri clienti nel tempo, rendendoli fedeli alla

marca, rappresenta un obiettivo di fondamentale importanza per l'impresa, dal momento che un elevato livello di fidelizzazione dei clienti riduce la vulnerabilità di una marca alle azioni della concorrenza e contribuisce a garantire continuità di profitti nel lungo periodo.

Nella misura in cui gli acquirenti diventano fedeli a una marca specifica, infatti, la quota di mercato dell'impresa per quel prodotto raggiunge un certo livello di stabilità, permettendo così di mantenere un prezzo piuttosto costante invece di ridurlo per attrarre nuovi clienti; se la qualità percepita di una marca è particolarmente alta, l'impresa può anche sostenere un *premium price*, evitando così un'accanita concorrenza basata sul prezzo. Inoltre, la percezione favorevole della qualità di una marca può facilitare l'adozione di politiche di *brand extension*: l'elevata considerazione per la marca potrebbe infatti tradursi in un'alta considerazione per i prodotti correlati.

Grazie ai clienti abituali, infine, l'impresa può esercitare pressioni sul *trade*: la presenza o meno della marca può condizionare la scelta del punto vendita da parte dei consumatori; per i brand più noti, poi, costituisce un incentivo per i rivenditori a farne scorta. In sostanza, l'ottenimento di una fedeltà di marca sempre più certa e diffusa porta l'impresa ad acquisire posizioni di mercato più forti e ad agire con una pianificazione più sicura e con un rischio imprenditoriale più basso. Ciò spiega perché la *brand loyalty* venga considerata come una delle componenti fondamentali della brand equity.

Il processo di *brand loyalty* si sviluppa attraverso tre progressivi stadi di fedeltà alla marca: il riconoscimento della marca (*brand recognition*), la preferenza per la marca (*brand preference*) e la perseveranza sulla marca (*brand insistence*)³¹. Più nel dettaglio:

- *Brand recognition*: il cliente è consapevole dell'esistenza della marca e la considera come un acquisto alternativo se la marca preferita non è disponibile nel punto vendita e se le altre marche disponibili non sono familiari;
- *Brand preference*: il cliente preferisce una marca alle offerte concorrenti in tutti i casi in cui essa è disponibile nel punto vendita. Se la marca non è disponibile, tuttavia, il cliente accetterà una marca sostitutiva invece di compiere sforzi supplementari per trovare e acquistare la marca preferita;
- *Brand insistence*: il cliente preferisce una marca specifica al punto da non accettare alcuna marca sostitutiva. Implica il fatto che se la marca non è disponibile nel punto vendita di fiducia, il consumatore è disposto a perdere del tempo per cercarla in altri punti vendita.

Volendo adottare un modello di interpretazione alternativo, la *brand loyalty* può essere declinata in cinque livelli a cui corrispondono altrettante tipologie di acquirenti³².

Al livello più debole di fedeltà alla marca corrisponde l'acquirente infedele, per il quale la marca ha un ruolo marginale nella decisione di acquisto; il cliente la preferisce rispetto alle altre alternative di acquisto solo se rappresenta una reale convenienza in termini di prezzo. Nel secondo livello di *brand loyalty* rientra

³¹ Fonte: Fiocca R., Marino A., Testori M., *Brand Management*, Etas, 2007.

³² Si veda nuovamente Aaker J., *Dimensions of Brand Personality*, Sage Publications, 1997.

l'acquirente abituale, il quale, pur essendo soddisfatto del prodotto o *brand*, diventa vulnerabile nel caso di benefici addizionali proposti dai concorrenti. Nel terzo livello si trova l'acquirente fedele per motivi di costo. Non sussistono motivi di insoddisfazione che potrebbero provocare un cambiamento, soprattutto se quest'ultimo comporta dei costi in termini di denaro o tempo e dei rischi. Questi clienti cambiano solo se il beneficio addizionale proposto dai concorrenti supera i costi di cambiamento.

Nel quarto livello di *brand loyalty* vi è l'acquirente fedele cosiddetto "amico della marca": il cliente ne percepisce la superiorità rispetto alle altre alternative di acquisto in base alle associazioni di marca e alla percezione di alta qualità del *brand*. Al livello più forte di *brand loyalty* corrisponde, infine, il cliente coinvolto, ossia colui che presenta un'elevata fiducia nella marca ed è propenso a raccomandarla ad altri attraverso un passaparola positivo.

1.2.2. Architettura del brand

Il *branding*, che abbiamo introdotto nel paragrafo 1.2, è il processo svolto dalle imprese per differenziare la propria offerta da altre affini, utilizzando nomi o simboli distintivi.

La sua principale finalità è quella di promuovere l'immagine di marca (*brand image*) e incentivare la fedeltà dei clienti alla marca (*brand loyalty*). Si utilizzano politiche di *branding* anche per favorire gli sforzi commerciali dell'impresa, poiché la promozione di ciascun prodotto di marca promuove indirettamente tutti gli altri prodotti commercializzati con lo stesso brand, compresi i nuovi prodotti immessi sul mercato³³.

Una volta creata la marca, infatti, intorno ad essa i marketing manager costruiranno una determinata strategia. Talvolta, la strategia di marca di un'impresa produce una vera e propria architettura di marca.

Di essenziale rilevanza nello sviluppo di un'architettura di marca è la decisione circa il brand con cui commercializzare i nuovi prodotti da immettere sul mercato rispetto a quelli già esistenti, ovvero rispetto al *corporate brand*. L'impresa potrà decidere di sviluppare nuovi elementi identificativi della marca per il nuovo prodotto/servizio, di aggiungere nuovi elementi a quelli già esistenti, di utilizzare elementi identificativi già esistenti. Le imprese possono gestire un solo brand oppure diversi.

Definiamo *brand portfolio* l'insieme di più marche. I marchi che possono appartenere a questo paniere possono essere sia marchi interni, quindi realizzati dall'impresa, sia marchi esterni, quindi quelli ottenuti attraverso le attività di *co-branding*, anche se temporaneamente. Spesso i brand non sono indipendenti.

Un'organizzazione deve sviluppare una strategia di gestione del *brand portfolio* finalizzata a creare chiarezza, sinergia, rilevanza, *leverage* e ruoli dei brand ben definiti, altrimenti rischia di trovarsi nel caos e di perdere ottime opportunità. A tale proposito, è fondamentale comprendere lo spettro delle relazioni di marca e i ruoli-driver dei propri brand.

Tornando al concetto di *brand architecture*, questa è il modo in cui sono organizzati i brand di proprietà di un'unica azienda, con i relativi prodotti e servizi. Il termine riflette quindi il numero e la natura degli elementi

³³ Per informazioni sul branding, i risultati e le strategie annesse si veda Aaker D.A., *Strategia di gestione del brand portfolio. Creare rilevanza, differenziazione, energia, leverage e chiarezza*, Franco Angeli, 2004.

comuni e di quelli distintivi delle diverse marche di una stessa impresa, progettate e gestite secondo logiche di autonomia ma con un disegno comune che ne valorizzi le sinergie economiche e cognitive.

All'interno del portafoglio di marche, possono esistere o co-esistere diverse strategie: le due posizioni estreme sono rappresentate dalla *branded house* e dall' *house of brand*, mentre ad un livello intermedio si possono trovare le sottomarche e le marche garantite³⁴.

La *branded house* (o marca ombrello) è la strategia per cui sotto al nome e al sistema visuale del brand dell'azienda madre vengono aggiunte in modo unificato le varie divisioni aziendali, linee, prodotti e servizi. L'impresa riesce a sfruttare economie di scala, di scopo e l'*asset* di marca, cioè minori costi all'incremento delle quantità, condivisione dei costi e capacità di attribuire gli stessi significati a tutti i nuovi prodotti uscenti. In aggiunta, la comunicazione e la gestione dei brand risulta semplificata, poichè tale strategia fa sì che l'impresa debba gestire il portfolio come fosse una singola marca, considerando che ogni prodotto esce con lo stesso brand del *parent brand* (marchio aziendale). Quest'ultimo, conosciuto dai consumatori, possiede una sua immagine, un suo posizionamento, un suo stile comunicativo e una sua identità; tutti questi elementi a loro volta vengono trasferiti ad ogni nuovo prodotto che viene lanciato con il *parent brand*. Un esempio emblematico di marca ombrello è Gucci. *“La marca Gucci si è staccata dal prodotto ed è diventata un concept brand che comunica un mondo di riferimento che si rifà ai concetti di edoismo e sensualità, glamour e lusso moderno. Si ritaglia, così, uno spazio nella mente dei consumatori e dei retailer, instaurando, in una dimensione relazionale, un continuo collegamento tra l'universo evocato dal brand e il sistema di valori del cliente”*³⁵.

Le sottomarche, invece, sono facili da individuare poichè nel nome della marca è possibile rintracciare il *parent brand*. Questo riconoscimento risulta semplice nonostante sia presente solo la radice del *naming*, per di più trasformata da un suffisso, prefisso o parola di accompagnamento o abbreviazione, che nel tempo potrebbero trasformarsi in marche con identità propria. Questa strategia si suddivide in due categorie: sottomarche a ruolo guida centrale, descrittive ed energizzanti, e a ruolo guida ripartito.

Le sottomarche a ruolo guida centrale descrittive riportano il *parent brand* accompagnato da una parola che permette di descrivere il prodotto; le sottomarche a ruolo guida centrale energizzanti non descrivono nulla del prodotto poichè la loro funzione è quella di renderlo più attraente sottolineandone una qualità. Esempio: Kenzo Flower, dove Kenzo è il *parent brand*.

Infine, le sottomarche a ruolo guida ripartito sono quelle che al loro interno presentano il *parent brand* con una grafica diversa, accompagnato da altre parole. Esempio: Miss Dior Cherie, dove Dior è il *parent brand*.

Ulteriore strategia è quella delle marche garantite. Queste permettono all'impresa di mettersi in gioco, garantendo la qualità del prodotto o servizio offerto, risultando come responsabile diretta di ciò che immette sul mercato. Esse si suddividono in:

³⁴ Per le strategie di branding si veda Aaker D.A., *Branding 20 principi per il successo*, FrancoAngeli, 2014.

³⁵ Citazione estratta da Castaldo S. e Mauri C., *Innovazione, experience, partnership. Casi di innovazione nel retail*, Franco Angeli, 2007.

- Marche fortemente garantite, riconoscibili poichè viene utilizzato il BY, soprattutto se l'impresa opera in un nuovo settore merceologico per evitare di incappare nell'effetto di diluizione nel caso di errori, in modo che il brand non viene influenzato da questi ultimi;
- Marche non collegate, cioè che non presentano un legame diretto con l'impresa, ma al limite un richiamo attraverso elementi grafici;
- Marche a garanzia certa, cioè quelle che si trovano sul retro della confezione del prodotto, solitamente scritte in caratteri diversi per attirare l'attenzione: in questo caso la marca aziendale comunica che i processi di scelta, produzione e qualità sono da lei garantiti.

Un esempio di marca garantita è Stefanel Made in Italy che, all'interno del *naming*, assicura la provenienza dei propri prodotti.

Infine, la strategia di *house of brand* (o marchio corporate) indica la famiglia di marchi scollegati dal *corporate brand*. L'identità dell'azienda madre è distaccata dalle identità degli altri brand presenti nel portfolio, che hanno nomi, personalità e prodotti propri. Utilizzando tale strategia, quindi, l'impresa rinuncia allo sfruttamento dell'*asset* di marca, delle economie di scala e di scopo, per ottenere in cambio un prodotto che possiede un'identità ben definita, grazie all'elevato grado di personalizzazione risultante dall'attività di *naming*, un presidio dei mercati di nicchia, una gestione maggiormente complessa, una percezione di assortimento ampio in capo al distributore e al consumatore e la presenza dell'impresa in canali distributivi anche in conflitto fra loro. Il *parent brand* non è conosciuto dal consumatore poiché non viene citato, se non dove richiesto per legge. Un esempio di tale strategia è LVMH, gruppo proprietario di oltre settanta marchi di moda come Christian Dior, Louis Vuitton, Fendi, Bulgari, Givenchy, Kenzo...

1.2.3. Segmentazione, Targeting, Posizionamento

“La chiave per un marketing di successo: focus, posizionamento e differenziazione.” (Philip Kotler. 1995)

Il processo di Segmentazione, Targeting e Posizionamento (STP in breve) è un approccio strategico familiare nel marketing moderno; questo sostituisce l'approccio di massa adottato soltanto dalle imprese più grandi ed è uno dei modelli di marketing più comunemente applicati nella pratica.

Questa popolarità è relativamente recente poiché in precedenza gli approcci di marketing si concentravano, come precedentemente chiarito, più sui prodotti piuttosto che sui clienti³⁶.

Generalmente, l'STP può essere avviato subito dopo aver eseguito l'analisi PEST del macroambiente e l'esame delle cinque forze competitive di Porter relative al microambiente³⁷. Le due metodologie appena citate si basano su alcune variabili del contesto che riescono a tratteggiare lo scenario esistente nell'ambiente in cui opera l'impresa. Si tratta di analisi il cui scopo è quello di individuare quali variabili possono essere rilevanti nel processo decisionale, nelle scelte strategiche ed operative dell'organizzazione. L'analisi PEST è

³⁶ Il processo STP viene discusso in Lancaster G. and Massingham, L., *Elementi essenziali del marketing*. Maidenhead, Berkshire, Inghilterra. McGraw-Hill, 1988.

³⁷ L'argomento viene successivamente trattato a pagina 23.

focalizzata sulla valutazione di quattro variabili macro-ambientali: Politica, Economia, Società e Tecnologia. Essa può essere sviluppata anche in chiave prospettica, con lo scopo di individuare i principali elementi di discontinuità con i quali ci si vuole confrontare.

Ritornando al processo STP, è importante sottolineare che durante lo stesso, l'azienda si propone prima di tutto di suddividere il mercato in segmenti, in un secondo momento individuare quali segmenti presidiare e, infine, determinare le modalità di presidio dei segmenti individuati. Tale modello è utile quando si creano piani di comunicazione di marketing poiché aiuta i marketing manager a dare priorità alle proposte, e quindi a sviluppare e inviare messaggi personalizzati per interagire con un pubblico diverso.

Si tratta, perciò, di un approccio alla comunicazione orientato al pubblico, piuttosto che al prodotto, che aiuta a disegnare messaggi più pertinenti da inviare al target considerato appetibile dal punto di vista commerciale. L'STP, inoltre, si concentra sull'efficacia commerciale, selezionando i segmenti più preziosi per un'azienda e sviluppando quindi un *marketing mix* e una strategia di posizionamento del prodotto per ciascuno dei segmenti. Il processo di Segmentazione, Targeting e Posizionamento, infine, è rilevante anche per il *digital marketing* che normalmente si spinge a un livello di comunicazione più tattico e che soprattutto ultimamente riesce ad avere un enorme impatto sugli utenti grazie alla personalizzazione di immagini, banner, messaggi di posta o strumenti interattivi su siti Web o App mobili.

Il primo step di tale processo è la segmentazione, ovvero la suddivisione del mercato in sottoinsiemi (segmenti) di consumatori, omogenei al loro interno ed eterogenei tra loro, eseguita sulla base di specifici parametri che possono accomunarli nel modo di rispondere a una particolare formula d'offerta o per la presenza di caratteristiche analoghe e rilevanti ai fini degli obiettivi di marketing prefissati³⁸.

Scopo della segmentazione è quello di individuare parti del potenziale di mercato che, per la loro omogeneità, possono essere considerati obiettivi (target) raggiungibili da particolari combinazioni del marketing mix. L'impresa, in questo modo, tenta di esplorare la domanda di mercato per ricavarne informazioni sul comportamento d'acquisto dei consumatori e per stimare l'entità quantitativa di ogni segmento individuato. Ciò le consente di scegliere i segmenti obiettivo e attuare una politica di marketing mirata. Attraverso la segmentazione, perciò, è possibile identificare nicchie con esigenze specifiche, mercati maturi per trovare nuovi clienti, fornire messaggi di marketing più mirati ed efficaci.

Le esigenze di ogni segmento sono le stesse, pertanto i messaggi di marketing devono essere progettati per ciascun segmento per enfatizzare i vantaggi e le funzionalità richiesti, piuttosto che una dimensione adatta a tutti i tipi di clienti. È possibile segmentare i mercati esistenti sulla base di quattro categorie di variabili: geografiche, demografiche, socio-psicografiche e comportamentali. Normalmente alcuni analisti dividono il mercato basandosi su variabili descrittive (geografiche, demografiche, socio-psicografiche) e cercano poi di determinare se i diversi segmenti di consumatori mostrino differenti bisogni o desideri ovvero ricerchino benefici differenti. Esempi di variabili descrittive sono: le regioni o i paesi in cui i clienti vivono; il clima;

³⁸ Fonte: Smith, W. R., *Differenziazione del prodotto e segmentazione del mercato come strategie di marketing alternative*, Journal of Marketing. (Vol. 21, Numero 1, luglio 1956).

l'età; il reddito; la professione esercitata; la classe sociale; lo stile di vita. Alla base di tale approccio alla segmentazione vi è un'ipotesi di correlazione tra le diverse variabili descrittive degli individui e specificità dei bisogni, desideri e del valore atteso da un prodotto e da una marca. Altri analisti, invece, cercano di distinguere i segmenti in base a considerazioni di carattere comportamentale o attitudinale. Esempi di variabili di questo tipo sono: le occasioni comportamentali, ovvero quando l'individuo fa uso del prodotto; i benefici ricercati, ovvero specifiche performance tecniche; il tipo di utilizzatore; l'intensità d'uso dell'utilizzatore; il livello di fedeltà; lo stadio di consapevolezza, ovvero il livello di conoscenza che l'individuo ha del prodotto e delle sue funzionalità; l'atteggiamento nei confronti del prodotto. Indipendentemente dalle modalità acquisite per la prima fase del processo di STP, è fondamentale disegnare piani di marketing *ad hoc*, adattabili alle diverse caratteristiche dei consumatori e, prima di ogni cosa, alle loro attese di valore specifiche.

Secondo step previsto dal processo STP è il *targeting*, ovvero l'individuazione e la definizione di quei segmenti di mercato che rispecchiano in termini di attrattività prerogative per cui l'offerta dell'impresa verrà a questi ultimi indirizzata. Il *targeting* è alla base di strategie di marketing differenziate o concentrate, in quanto questo rende possibile all'impresa decidere a quanti e a quali segmenti di mercato rivolgersi in via elettiva o esclusiva. Per valutare l'attrattiva potenziale e commerciale di ciascun segmento si utilizza un criterio secondo cui, perché la segmentazione risulti efficace, ciascun segmento deve presentare cinque requisiti³⁹, quali:

1. Accessibilità: è la condizione secondo la quale i segmenti devono essere accessibili e in modo selettivo con lo scopo di poter concentrare su di essi gli sforzi di comunicazione e di vendita.
2. Azionabilità: l'impresa deve poter progettare e realizzare azioni ad hoc per attirare e servire i segmenti prescelti. Tale prerequisito, quindi, esprime il livello di coerenza tra le attese specifiche del segmento obiettivo e la capacità dell'impresa di soddisfare tali attese.
3. Distinguibilità: la differenziazione dei segmenti deve essere in relazione alla loro sensibilità alle azioni di marketing dell'impresa. Tale requisito assume che si debba rispondere alla condizione di eterogeneità e, cioè, si debbano massimizzare le differenze tra i segmenti e allo stesso tempo rispondere anche alla condizione di omogeneità e, cioè, minimizzare le differenze fra clienti in uno stesso segmento.
4. Misurabilità: l'impresa deve poter stabilire le sue dimensioni, valutare il potere di acquisto dei clienti potenziali e identificare le caratteristiche principali del loro comportamento di acquisto.
5. Rilevanza: i segmenti di mercato devono essere formati da un gruppo omogeneo di consumatori con la maggiore ampiezza possibile e la maggiore profittabilità possibile.

³⁹ Si veda Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 14° edizione.

Nella valutazione dei segmenti di mercato l'impresa può avvalersi del cosiddetto modello di Porter, che prende il nome dal suo ideatore. Tale modello identifica cinque forze che determinano l'attrattiva di lungo termine di un mercato o di un segmento di mercato⁴⁰.

Prima fra tutte vi è l'intensità della concorrenza: il primo aspetto che determina questa forza è il grado di concentrazione del settore in cui opera l'impresa, che può essere assoluto o relativo. La concentrazione assoluta individua la numerosità delle imprese (dalle più grandi alle più piccole); quella relativa considera le dimensioni relative delle imprese del settore con riguardo alle quote di mercato e alle imprese rispetto al valore medio (indice HH). Il secondo aspetto che determina questa forza è il livello della domanda: bisogna considerare la differenza fra i rispettivi tassi di crescita. Quanto più basso è il tasso di crescita della domanda rispetto a quello di offerta, tanto più è elevata la concorrenza. Il terzo aspetto è rappresentato dalle barriere all'uscita: ostacoli di natura strutturale che rallentano o addirittura impediscono l'uscita dell'impresa dal mercato. La concorrenza dipende anche dalla struttura di costo delle imprese: se la leva operativa è alta, (cioè i costi fissi rappresentano la componente prevalente dei costi totali), e si manifesta un eccesso di offerta sulla domanda, le imprese competono sul prezzo, abbassandolo, per difendere la propria quota di mercato e non ridurre la produzione. Un altro aspetto che determina questa forza è il grado di differenziazione: prodotti molto differenziati permettono all'impresa di acquisire una posizione di dominio in un settore, riducendone la concorrenza. L'intensità della concorrenza può essere, infine, valutata attraverso l'osservazione dei comportamenti posti in essere dalle imprese (in special modo delle leader): un continuo cambiamento del prezzo, l'offerta di nuovi prodotti e sviluppo di quelli esistenti e servizi aggiuntivi, la comunicazione (cioè lancio di nuove campagne pubblicitarie e promozioni) sono tutti indicatori di forte concorrenza. La seconda forza identificata da tale modello è la minaccia di nuovi entranti: l'entrata di nuovi *competitor*, cioè imprese che non fanno parte del settore ma dispongono delle condizioni potenziali per entrarvi, può essere determinata da cause diverse come: innovazioni tecnologiche, cambiamenti della domanda, modifiche del quadro normativo, evoluzione economica e/o strategica dei *competitor*, attrattiva economica del settore. L'esistenza di barriere all'entrata rende però l'ingresso di nuovi *competitor* più difficile in quanto questi ultimi sono costretti a sopportare costi più elevati o ricavi potenziali minori. Esistono diversi tipi di barriere: barriere istituzionali, strutturali, e strategiche. Le prime sono determinate dal governo. Quelle di tipo strutturale derivano dagli elementi che caratterizzano il settore e l'equilibrio esistente tra i diversi attori, hanno origine diversa. Le economie di scala, per il livello di dimensione; le economie di esperienza, quando la produzione all'interno del settore determina un costo di produzione molto più basso di quello a cui è in grado di operare un nuovo entrante; le economie di estensione; il livello elevato di risorse finanziarie; i vantaggi di costo assoluti; le condizioni di accesso a canali di distribuzione e fornitura. Le barriere strategiche derivano dal comportamento che gli *incumbent* attuano o minacciano di attuare con l'obiettivo esplicito di scoraggiare l'entrata di concorrenti potenziali. Porter inserisce tra le cinque forze la concorrenza dei prodotti/servizi sostitutivi e cioè la concorrenza di prodotti che, pur avendo caratteristiche merceologiche differenti, hanno

⁴⁰ Le cinque forze di Porter in dettaglio, si veda F. Fontana, M.G. Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 5a Edizione, 2017.

analoga funzione d'uso e quindi sono percepiti come alternativi. Maggiore è l'elasticità incrociata, maggiore è la sostituibilità. Le imprese possono adottare delle misure per ridurre la pressione competitiva: migliorare il rapporto valore/prezzo rispetto ai sostituti, riposizionare il prodotto, differenziare il prodotto, rafforzare la comunicazione, avvicinarsi al consumatore, migliorare la distribuzione. Quarta e quinta forza sono rispettivamente il potere contrattuale dei fornitori e degli acquirenti: quanto più questi soggetti controllano a monte o a valle le transazioni con le imprese, tanto più si intensifica questa forza. La distribuzione del potere negoziale tra controparti dipende dal rispettivo potere contrattuale relativo cioè la capacità di una parte di rinunciare alla transazione rispetto all'analoga capacità dell'altra.

In base al grado di attrattività dei segmenti l'impresa potrà prendere diverse decisioni inerenti a chi indirizzare la propria strategia di marketing⁴¹. Parleremo di copertura completa del mercato quando l'impresa punta a servire tutti i gruppi di consumatori con tutti i prodotti di cui hanno bisogno. Data la complessità di tale strategia, normalmente solo imprese molto grandi possono decidere di adottarla. La strategia indifferenziata implica una combinazione dei fattori di marketing che potrebbe essere definita "quantitativa". L'impresa ha l'obiettivo di distribuire il prodotto nel maggior numero possibile di punti vendita, di avere una presenza massiccia e continuativa nei mass media, di vendere le più grandi quantità possibili di prodotto. Questo approccio al mercato è tipico dei beni di largo consumo nello stadio di maturità; ciò spiega la loro universale distribuzione e le martellanti campagne pubblicitarie. Una seconda possibilità si concretizza nella specializzazione su segmenti multipli: l'impresa seleziona solo alcuni segmenti di quelli identificati, ognuno dei quali è obiettivamente interessante e coerente con obiettivi e risorse aziendali. Così facendo l'impresa potrà penetrare in tutti i segmenti per lei significativi e raggiungere più alte quote di mercato. Cardine di questa strategia è la differenziazione del prodotto: ad ogni segmento verrà offerto un prodotto dalle caratteristiche e dalle prestazioni (relazione qualità/prezzo) specifiche. Naturalmente anche la comunicazione, il prezzo e i canali distributivi saranno, ove necessario e per quanto possibile, diversi. La grande difficoltà di questa strategia consiste nel dosare efficacemente gli elementi di differenziazione dell'offerta con quelli dell'unitarietà dell'immagine dell'impresa. È difficile trovare imprese con politiche di marketing totalmente differenziate; sono invece più frequenti imprese che individuano macro-segmenti e si presentano con linee di prodotti che sono in grado di soddisfare diversi sub-segmenti. L'impresa può decidere di dedicare la propria attività e indirizzare la propria offerta ad un singolo segmento di nicchia attraverso la cosiddetta concentrazione mono-segmento. L'impresa quindi si specializza nei prodotti, adotta politiche di comunicazione dirette elettivamente a quel segmento, può prendere in considerazione politiche di distribuzione selettiva o esclusiva. Adottando una strategia concentrata l'impresa deve considerare l'obiettivo di raggiungere la leadership di quota di mercato nel proprio segmento per arrivare a quantità vendute interessanti. Questa strategia è tipica delle imprese più piccole che trovano nella specializzazione un elemento concorrenziale al quale le grandi imprese non sanno rispondere efficacemente. Specializzazione è, infatti, sinonimo di piccole quantità, di differenziazione produttiva, di flessibilità gestionale; caratteristiche queste

⁴¹ Le prime tre strategie (copertura completa, segmenti multipli, mono-segmento) vengono introdotte in Lambin J.J., *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, 2012.

che fanno lievitare di molto i costi sulle grandi imprese a struttura più rigida. Quando l'impresa ha raggiunto elevate quote di mercato nel proprio segmento, per continuare con la stessa strategia il proprio sviluppo, è spinta a politiche di internazionalizzazione; marketing concentrato, dunque, è sinonimo di piccole dimensioni relative, non assolute. Infine, il livello ultimo di segmentazione del mercato conduce al *one-to-one marketing*, ideato da Don Pepper e Martha Rogers che nel 1996 e nel 1999 presentarono le loro idee su Internet, costruendo un apposito sito. Il *one-to-one marketing* è tanto semplice da spiegare quanto difficoltoso da attuare⁴². L'idea su cui si basa è molto buona, ma rappresenta un'eventualità utopica, almeno per le grandi e medie aziende: quella di trattare ogni singolo cliente in maniera differente, al fine di avere una clientela soddisfatta fedele e redditizia. Il programma della strategia *one-to-one* si divide in quattro fasi:

1. identificazione del cliente;
2. differenziazione dello stesso da altri;
3. interazione;
4. personalizzazione dei prodotti e servizi offerti.

Queste quattro fasi sono correlate da attività finalizzate a conoscere i propri clienti sempre meglio e ad accontentarli sulle loro singole esigenze.

Nell'industria della moda, ad esempio, acquisisce ogni giorno più importanza la *customizzazione*.

*“Il mondo reso globale all’ennesima potenza dai social, cerca un antidoto a sé stesso e lo trova nell’unicità. La valanga di informazioni che ci travolge ogni giorno produce un effetto paradossale: l’indifferenza. E anche il marketing ha dovuto adeguarsi al fatto che si presta più attenzione ai messaggi personalizzati. Perché i clienti vogliono essere considerati speciali e avere proposte speciali per loro”*⁴³.

Il marketing su misura, combinazione di personalizzazione di massa con il marketing personalizzato, consente al cliente di progettare il prodotto o il servizio sulla base delle proprie esigenze o, nel caso della moda, sulla base dei propri gusti. In questo modo il cliente diventa artefice di ciò che indossa, finanche nella peculiare ricercatezza nel dettaglio. Dal lato dell'impresa, invece, questa potrà meglio interagire con la propria clientela, creando un rapporto diverso con essa, e potendo in tal modo soddisfare pienamente le sue esigenze.

Se prima il brand ragionava secondo un modello *mass market* orientato alla *mass production*, la cui idea base era quella di creare un unico prodotto per tutte le tipologie di consumatori, e alla *mass communication*, la cui idea chiave era quella di creare un unico messaggio, oggi, grazie anche e soprattutto alle innovazioni tecnologiche dettate dall'era digitale, il brand è orientato ad un approccio che vede il consumatore al centro di ogni dinamica aziendale (*customer centricity*). Infatti, la *digital transformation* ha diretto le imprese ad una necessaria innovazione sostanziale delle strategie aziendali, della creazione del prodotto, dell'organizzazione interna e del marketing. La *digital transformation* richiede innanzitutto un cambio di mentalità nei top Manager: ad essi è richiesto di cambiare il proprio *mindset* e rielaborare conseguentemente le strategie

⁴² Informazioni sul One to one marketing, fonte: Pepper D., Martha R., *Impresa One to One*, Apogeo, edizione italiana 2011.

⁴³ Citazione estrapolata dall'articolo de La Stampa, *Tramonta la moda globale è l'ora di personalizzare*, 2017.

aziendali. È infatti indispensabile un nuovo approccio di carattere culturale, che modifica il modo di pensare e agisce sugli *asset* organizzativi e sulle strategie di business dell'impresa⁴⁴.

La trasformazione digitale è un processo progressista e innovatore per le imprese. Non si tratta di modernizzare processi già strutturati bensì di trasformare in modo consistente la cultura aziendale. Il centro del processo è il passaggio da una visione fondata sul prodotto e sull'opportunità di renderlo sempre più efficace, a una visione "cliente centrica", che richiede un nuovo approccio. Il cliente, i suoi bisogni e le sue scelte sono la bussola che orienta la *digital transformation*. Non si tratta semplicemente di creare prodotti e servizi qualitativamente migliori, ma di prestare attenzione al cliente e comprendere le sue esigenze, creando coerentemente prodotti che rispondano sempre più fedelmente ai suoi bisogni.

Terzo ed ultimo step del processo STP è il posizionamento⁴⁵, ovvero la fase con cui l'impresa posiziona il prodotto nella mente dei consumatori in maniera distinta e in contrapposizione ai prodotti della concorrenza. Posizionamento è l'insieme delle attività di marketing mirate a definire le caratteristiche del prodotto dell'impresa e ad impostare il marketing mix più adatto per attribuire una certa posizione al prodotto nella mente del consumatore. Il posizionamento mira a tre obiettivi primari: definire i punti di forza e debolezza di ogni offerta; misurare le distanze tra concorrenti ed eventuali ambiti inesplorati; favorire la realizzazione di prodotti "mirati" sul target. Ci sono alcune regole fondamentali per realizzare un posizionamento che i marketing manager devono tenere a mente. Prima di tutto il posizionamento è riferito alla percezione dei clienti per cui perché sia efficace deve essere memorizzato dagli stessi. Inoltre, per posizionare il nuovo prodotto meglio degli altri concorrenti, si deve cercare di riempire spazi vuoti nella mente dei consumatori.

I quesiti a cui è necessario rispondere prima di effettuare il posizionamento sono diversi. L'impresa deve stabilire se esistono prodotti concorrenti con un posizionamento analogo a quello che l'azienda intenderebbe adottare, se gli attributi utilizzati per posizionare il prodotto sono realmente importanti per i consumatori di riferimento e se il prodotto è effettivamente in grado di mantenere le promesse che saranno veicolate attraverso la comunicazione. Lo sviluppo di un posizionamento efficace richiede che vengano determinati il quadro di riferimento con l'identificazione del mercato obiettivo e della competizione e le associazioni ottimali per quanto riguarda i punti di parità e i punti di differenziazione della marca.

"Se cerchi di persuadere qualcuno a fare qualcosa o a comprare qualcosa, forse dovresti utilizzare il suo linguaggio, il linguaggio in cui pensa" (David Ogilvy, 1986)

Prerogativa essenziale per tale fase, come sottolinea tale citazione, è, quindi, l'analisi e la conoscenza dei clienti e dei concorrenti.

Lo studio della concorrenza viene generalmente attuato con la cosiddetta attività di *marketing intelligence*, che raggruppa tutte le iniziative tese a raccogliere il maggior numero possibile di informazioni sulle altre aziende presenti sul mercato. Esso diventa essenziale quando i concorrenti sono tanti, e dotati di molteplici

⁴⁴ Effetti della Digital Transformation estratti da Prunesti A. *Social media e comunicazione di marketing. Presidiare la Rete, costruire relazioni e acquisire clienti innovando l'esperienza utente*, Franco Angeli, 2016

⁴⁵ Per informazioni circa il Posizionamento si veda Ries A., *Focus - Il futuro della tua azienda dipende dalla focalizzazione*, Libreria Strategica, 2015

risorse; quando la domanda cresce poco e la tecnologia è stabile; quando i prodotti sono maturi e poco differenziabili. Per concorrenti non vanno solo intesi quelli “diretti”, ossia presenti all’interno della stessa categoria merceologica, ma anche coloro che operano in mercati più o meno continui che offrono soluzioni alle stesse esigenze degli stessi consumatori. I punti o elementi di parità sono le associazioni non necessariamente uniche, potenzialmente condivise con altre marche e sono quelle che i consumatori considerano necessarie affinché un prodotto si colleghi legittimamente e credibilmente a una determinata categoria. I punti o elementi di differenziazione, invece, sono quelle associazioni, appartenenti unicamente alla marca, che i consumatori sostengono e valutano favorevolmente e che permettono all’impresa di ottenere un posizionamento nella mente dei clienti superiore in termini di qualità rispetto a quello dei concorrenti.

Uno step importante non facente parte del processo STP è quello della differenziazione⁴⁶. La differenziazione è una strategia di marketing che le aziende impiegano per rendere i loro prodotti unici e distinguersi dalla concorrenza. È la strategia tipica delle industrie per le quali più concorrenti producono prodotti identici o molto simili. Per tale ragione, l’obiettivo chiave della differenziazione è rendere un prodotto più attraente rispetto ad altri prodotti direttamente concorrenti. Una giusta strategia di differenziazione del prodotto crea un vantaggio competitivo per il produttore perché i clienti percepiscono nella sua offerta caratteristiche uniche o superiori. Le differenze di marca sono solitamente enfatizzate nella confezione e nella pubblicità. Il prodotto fisico in sé può essere abbastanza simile a quelli concorrenti; la differenziazione è, infatti, principalmente una questione di percezione del cliente. La strategia di differenziazione può essere avviata in qualsiasi parte della catena di approvvigionamento: dalla produzione alla distribuzione, alle vendite e al marketing. Le principali fonti di differenziazione del prodotto sono le seguenti⁴⁷:

- Differenze di qualità che sono solitamente accompagnate da differenze di prezzo;
- Differenze nelle caratteristiche funzionali o nel design;
- Attività di promozione delle vendite e, in particolare, la pubblicità;
- Differenze di disponibilità (ad esempio tempistica e posizione).

Una volta terminato il processo STP, l’azienda può procedere a disegnare il o i *marketing mix* per ciascuno dei segmenti ai quali intende rivolgersi, concentrandosi su quattro variabili fondamentali, le cosiddette 4 P⁴⁸:

1. prodotto;
2. prezzo;
3. punto vendita (*place*);
4. comunicazione (*promotion*).

⁴⁶ Si veda Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 14° edizione.

⁴⁷ Smith W. R., *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, Alderson & Session, 1956.

⁴⁸ Informazioni sul marketing mix estratte da Westwood J., *Come scrivere un piano marketing. Cercare le informazioni, definire obiettivi e strategie, creare un piano efficace e realizzabile*, Franco Angeli, 2015.

Alla base di qualsiasi attività c'è un prodotto o servizio offerto; l'impresa deve saper differenziarsi sul mercato attraverso un prodotto o servizio che abbia caratteristiche diverse da quelle dei prodotti concorrenti e sappia soddisfare al meglio i bisogni del target di riferimento. Ad ogni prodotto/servizio deve corrispondere un prezzo, che si differenzia dalle altre tre variabili in quanto produce ricavi: mentre le restanti variabili producono costi, o per meglio dire, investimenti, il prezzo si riflette nel patrimonio dell'impresa come un flusso positivo. Il prodotto o servizio dev'essere reso facilmente disponibile al mercato obiettivo. Il costo della distribuzione può essere piuttosto importante, poiché andrà a incrementare il costo industriale del prodotto e quindi, inevitabilmente, il prezzo finale al cliente. Per tale motivo tra le quattro variabili fondamentali vi è la scelta del punto vendita. Infine, abbiamo la comunicazione, che comprende tutti quegli strumenti con i quali l'impresa promuove un messaggio al target di riferimento, con l'obiettivo di sponsorizzare il proprio prodotto/servizio. Quando questi elementi sono ben calibrati, allora l'impresa può essere competitiva ed avere una buona possibilità di successo nel mercato di riferimento.

Capitolo 2: Fashion industry: il brand come asset strategico

2.1 Fashion branding: definizione, cenni storici, funzioni e classificazione

La tempestosa evoluzione dei consumi, che ha interessato molti prodotti e i settori più disparati, ha senza dubbio sconvolto radicalmente il sistema moda. Dal lato dell'offerta ha modificato sia le caratteristiche dei prodotti, sia le condizioni della progettazione e della produzione; dal lato della domanda, l'evoluzione dei consumi ha cambiato l'insieme di richieste, esigenze e aspettative da parte di un consumatore sempre più attento alle proposte di mercato e ai significati che accompagnano i prodotti moda⁴⁹.

Cercare di comprendere cos'è la moda significa avvertire fin da subito di essere di fronte ad un fenomeno complesso, che attraversa una moltitudine di campi e che caratterizza non solo gli abiti, ma parecchi degli oggetti che circondano e accompagnano l'individuo nel quotidiano. Tali oggetti sono percepiti non solo da un punto di vista fenomenologico ma, piuttosto, da un punto di vista emozionale. Tale approccio fa sì che questi abbiano una significatività per la nostra vita, che va al di là della loro mera funzione. La moda, dunque, coinvolge i diversi ambiti del consumo, non si limita all'abbigliamento e interessa tutti, senza distinzione di sesso, età, status sociale. *“La moda rappresenta una forma peculiare di cambiamento sociale, indipendentemente dal suo oggetto specifico. In primo luogo, è un meccanismo sociale caratterizzato da una specifica breve durata e da cambiamenti più o meno bizzarri che le rendono possibile esercitare la propria influenza su sfere ben distinte della vita collettiva [...]. Subiamo tante influenze ma più nessuna è determinante, più nessuna abolisce la capacità di essere sé stessi”* (Liptovetsky, 1989). Altri autori limitano la definizione di moda all'abbigliamento ma, come sottolinea Svendsen (2004), non tutti gli abiti possono considerarsi oggetti di moda, così come una serie di cose che non sono indumenti si possono descrivere come

⁴⁹ Ceriani G., *Moda: regole e rappresentazioni: il cambiamento, il sistema, la comunicazione*, Franco Angeli, 2003.

moda⁵⁰. Al di là di queste posizioni, è doveroso affermare e sottolineare che la moda influenza la relazione che abbiamo prima di tutto con noi stessi, e, in secondo luogo, le relazioni che abbiamo con gli altri⁵¹. È chiaro, quindi, che esiste un forte collegamento tra moda e identità⁵². I vestiti che indossiamo, gli accessori con cui li arricchiamo e gli oggetti che utilizziamo quotidianamente sono parte integrante della nostra identità, della rappresentazione di noi stessi. È forse questo nesso con la costruzione identitaria l'aspetto più interessante da cogliere nel fenomeno moda. La moda non attua solo una differenziazione tra i ceti, ma nella stessa misura permette al singolo di esprimere sé stesso. L'abito viene considerato come parte integrante dell'individuo, non come mero involucro esterno rispetto alla sua identità⁵³. Questi presupposti lasciano intendere che la moda, indipendentemente dalla prospettiva adottata nella sua indagine, rappresenta uno strumento privilegiato per la lettura dei complessi fenomeni che caratterizzano la nostra società, per la comprensione dell'individuo nel suo rapporto con gli altri e delle dinamiche di unione fra gli individui⁵⁴. La moda è dunque un fenomeno sociale, forse il più significativo del mondo moderno e post-moderno.

Coerentemente con l'evolversi del mercato e dei modelli di consumo, anche il concetto di marca ha subito dei cambiamenti. Analizzando le diverse definizioni che la marca ha avuto nel tempo, è facile sottolineare tali mutamenti. Philip Kotler, ad esempio, recita: *“La marca è un nome, termine, segno, simbolo o un disegno o una combinazione di questi che mira a identificare beni o servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti”* (Kotler, 2002). Questa definizione tuttavia non riesce a cogliere tutti gli aspetti strategici legati alla marca moderna. David Arnold (1992), invece, definisce la marca come *“un insieme di aggettivi che ne descrivono le sue caratteristiche peculiari, indipendentemente dal prodotto, e che i consumatori selezionano come rilevanti e uniformi in tutto il mondo. È ciò che consente a una marca di essere conosciuta e “riconosciuta” a livello emotivo secondo modalità condivise dalla maggioranza”*, sottolineando l'introduzione di ulteriori elementi, quali ad esempio l'indipendenza dal prodotto e la componente emotiva. Da una funzione denotativa, vi è quindi il passaggio ad una funzione connotativa. La marca nasce con il semplice scopo di dare distinguibilità e riconoscibilità ai prodotti che affollavano i banchi della distribuzione di massa.

Oggi, però, il brand ha assunto un valore diverso e rappresenta il più importante *asset* di cui l'impresa moderna dispone⁵⁵. A differenza dei prodotti, non è possibile clonare la marca, che diventa quindi un'ineguagliabile fonte di ricchezza, vero e proprio moltiplicatore di valore. Valore in termini di premio di prezzo, di maggiore forza nei confronti dei distributori, e la possibilità di compiere operazioni di *brand extension*, che nella moda hanno assunto la forma di *brand stretching*⁵⁶. Tuttavia, questa capacità di produrre valore per le imprese è subordinata alla proposizione di un buon prodotto o servizio, in grado di assolvere ai requisiti performativi per i quali è stato progettato, ormai dati per acquisiti dal consumatore⁵⁷. Fabris afferma che *“la marca ha valore*

⁵⁰ Svendsen L. Fr. H., *Filosofia della moda*. Guanda, 2004.

⁵¹ Ibidem.

⁵² Simmel G., *La moda*, Mondadori, 1911.

⁵³ Si veda ancora Svendsen L. Fr. H., *Filosofia della moda*, Guanda, 2004.

⁵⁴ Ciappei C., Surchi M., *La Mitopoiesi della Marca Moda. Strategie di brand building nelle imprese moda*, Franco Angeli, 2011.

⁵⁵ Ciappei C., Surchi M., *La Mitopoiesi della Marca Moda. Strategie di brand building nelle imprese moda*, Franco Angeli, 2011.

⁵⁶ Easey M., *Fashion Marketing*, Blackwell Publishing, 3° edizione.

⁵⁷ Fabris G., Minestrone L. *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*. Franco Angeli, 2004.

quando introietta e trasmette forti valori. Valori in grado di guidare le scelte individuali e quindi fondare l'identità sociale e la specificità individuale. Ma questi elementi sono anche i nuclei attraverso cui passano e si consolidano i processi di differenziazione sociale”.

La marca ha, dunque, natura semiotica. Ha la capacità di creare intorno ai propri prodotti mondi di valori con i quali il consumatore possa rivedersi, identificarsi. Questi processi di identificazione possono dar vita a fenomeni di forte coinvolgimento: il consumatore, attraverso la marca, può sentirsi rassicurato sia sugli aspetti qualitativi/performativi del prodotto, sia sugli aspetti spirituali⁵⁸. Le caratteristiche della marca delineate sin qui dimostrano che è proprio il settore moda quello in cui la valenza strategica delle politiche di marca ottimizza la sua importanza e può consentire all'impresa di creare un vantaggio competitivo duraturo⁵⁹. Questo perché la moda risponde al bisogno post-moderno di consumare essenzialmente significati piuttosto che oggetti: l'attrattiva di un brand risiede principalmente nelle sue capacità semantiche e simboliche, in grado di rappresentare l'immaginario dell'individuo⁶⁰. Inoltre, la moda è soggetta alla stagionalità e i prodotti risultano sostanzialmente omogenei. Per tale motivo l'azienda non può affidare alla creatività di una collezione il compito di costruire relazioni durature con la clientela. Solo la gestione strategica della marca può consentire di differenziare la propria offerta allo scopo di soddisfare il proprio target sia sul piano degli attributi funzionali e stilistici che su quello simbolico-emozionale. In questo modo il consumatore acquisterà la marca e non il prodotto⁶¹. Il fenomeno della tardo-modernità vede protagonisti dell'attuale società dei consumi cittadini considerati principalmente consumatori e non più produttori come agli inizi della società moderna. Concezione da considerare risultato di una continua evoluzione, dalla quale siamo tuttora influenzati, che ha spostato sempre più l'ottica dell'individuo e della comunità dalla produzione al consumo⁶². Il “consumatore moderno” è orientato ad un consumo che non riguarda esclusivamente beni utili alla sopravvivenza e al soddisfacimento di bisogni primari, ma piuttosto che ha come obiettivo ultimo il soddisfacimento di bisogni di autogratificazione, utili per la creazione di una propria precisa identità⁶³. Il consumo mostra quindi una dimensione simbolica, è un comportamento condiviso dalla comunità che coinvolge la nostra sfera relazionale, che ci consente di raccontarci, di arricchire la nostra identità, concorrendo alla nostra realizzazione sociale. I beni, cioè, hanno un ruolo sociale e socializzante⁶⁴.

Percorrendo sinteticamente le principali tappe dell'evoluzione del consumo nella moda è importante iniziare dal primo dopoguerra, in cui vi era una netta divisione della società tra classe agiata e la massa; divisione che comportò all'epoca una forte polarizzazione dei consumi. I consumi di fascia alta – la couture parigina per la moda femminile, l'alta sartoria inglese per quella maschile – furono le modalità attraverso cui le classi agiate ostentavano il loro status sociale; i consumi della massa e delle classi meno agiate, invece, prediligevano un abbigliamento indifferenziato senza alcun elemento di innovazione. Un primo segnale di discontinuità nei

⁵⁸ Semprini A., *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*. Franco Angeli, 1993.

⁵⁹ Ceriani G., *Moda: regole e rappresentazioni: il cambiamento, il sistema, la comunicazione*, Franco Angeli, 2003.

⁶⁰ Ibidem.

⁶¹ Saviolo S., Testa C., *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*. Etas, 2005.

⁶² Corrigan P., *La sociologia dei consumi*, Franco Angeli Edizioni, 2002.

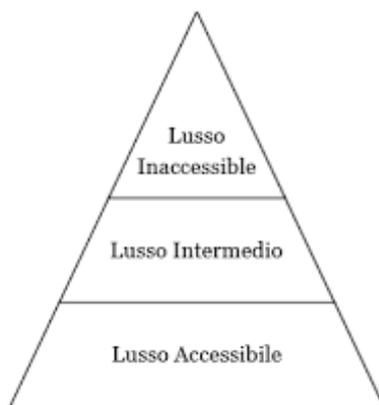
⁶³ Pine J., Gilmore J.H. *L'economia delle esperienze*. Etas, 2000.

⁶⁴ Barthes R., *Il senso della moda. Forme e significati dell'abbigliamento*. Marrone G., Einaudi, 2006.

consumi moda si verificò con due importanti fenomeni sociali manifestatisi alla fine degli anni Sessanta: la contestazione giovanile e l'emancipazione femminile. In quegli anni i giovani presero coscienza della loro autonomia intellettuale, rivendicando nuovi valori e sentendo di rappresentare un mondo diverso, spesso agli antipodi di quello adulto. La caratterizzazione della loro identità passava attraverso nuovi comportamenti, che si manifestavano anche e soprattutto attraverso un nuovo modo di vestire. Nasce, così, un abbigliamento destinato ai giovani che si configura come un nuovo segmento differenziato al suo interno; ne fanno parte la moda *jeanswear*, *sportswear* e *casualwear*⁶⁵. Al contempo, la donna assume un nuovo ruolo, acquisendo più importanza e consapevolezza nel mondo del lavoro: è così finalmente alla ricerca di un nuovo modo di apparire e di un abbigliamento che rispecchia le proprie esigenze e le nuove sfaccettature che la contraddistinguono e diversificano da quella che era una volta.

La crisi dell'alta moda francese e della grande industria conducono alla nascita dei distretti industriali e del *prêt-à-porter*. Si fa strada un nuovo concetto di moda, industrializzata e differenziata, con una forte segmentazione dell'intero settore, ora rappresentabile come una piramide⁶⁶.

Figura 1: La piramide del lusso



Fonte: Alleres D., 2005

Questi mutamenti, che si compiono definitivamente negli anni Ottanta, preludono e concorrono al fenomeno dello "stilismo". Con la fine del secolo si assiste ad una ridefinizione della società dei consumi, con l'affermazione del *mass market*⁶⁷.

Oggi, come già detto precedentemente, si ricercano personalizzazione e individualità⁶⁸. L'identità degli individui è complessa e richiede sofisticati sistemi interpretativi per la loro rappresentazione. Alle marche i consumatori domandano prodotti in grado di suscitare emozioni, di raccontare storie e scolpire personalità. Siamo nell'epoca dell'*emotional branding*: alle imprese viene affidato l'arduo compito di elaborare in tempo reale le richieste dei consumatori, ponendosi in un rapporto dialogico con questi⁶⁹.

⁶⁵ Giancola A., *La moda nel consumo giovanile. Strategie & immaginari di finemillennio*. Franco Angeli, 1999.

⁶⁶ Alleres D. Mellerio O., *Luxe.Strategies-Marketing*, ECONOMICA, 2005.

⁶⁷ Si veda paragrafo 1.2.3.

⁶⁸ Barthes R., *Il senso della moda. Forme e significati dell'abbigliamento*. Marrone G., Einaudi, 2006.

⁶⁹ Thompson C., Rindfleisch A., Arsel Z., *Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image*, Journal of Marketing, 2006.

In questo senso, la moda si identifica come uno tra gli aspetti più pervasivi della nostra esistenza, tanto da assumere un ruolo fondamentale ogni volta che entriamo in relazione con qualcuno. La moda rappresenta una forma rilevante di comunicazione non verbale⁷⁰, in quanto rappresenta il primo impatto tra noi e gli altri. È proprio il modo in cui ci poniamo e ci mostriamo che determina il nostro status sociale e le nostre caratteristiche individuali⁷¹. Mai come ora, infatti, l'abbigliamento e la cura della persona vengono considerati come elementi determinanti e strutturali della nostra identità e realizzazione sociale. Tuttavia, questa tendenza ad alimentare e a coltivare la “superficie” mette in luce, in termini di analisi introspettiva, i limiti della nostra individualità come consumatori e come componenti della società.

2.2 Fashion Brand Customer Satisfaction

A differenza del passato, nel mondo di oggi le persone sono sempre più consapevoli del proprio aspetto, segnando la fine di quei giorni in cui i vestiti e gli accessori rispondevano a soli bisogni basilari⁷². Oggigiorno gli individui progettano occasioni sociali diverse per indossare determinati *outfit* e, attraverso la moda, esprimere la propria identità. La moda cambia di frequente e, di conseguenza, anche le esigenze dei clienti. Per tale ragione è impresa piuttosto ardua per le aziende dell'industria della moda quella di rendere e mantenere felici e soddisfatti i consumatori. Questo perché la loro motivazione allo shopping è l'espressione delle loro identità sociali e ricreative⁷³. Nella moderna teoria del marketing in generale e, più in particolare di quello dell'industria della moda, il ruolo del dipartimento marketing non è solo quello di vendere prodotti, ma anche e soprattutto quello di soddisfare i consumatori. Nell'età moderna le aziende danno importanza al valore del cliente e alla soddisfazione di quest'ultimo. Il business, infatti, è totalmente incentrato sul cliente e sulle rispettive aspettative e i *marketer* devono essere ben focalizzati su di esso, piuttosto che sul produttore.

“We don't have a marketing department, our customers do that for us.” (Herb Kelleher, 2010).

In ogni azienda è importante lavorare a stretto contatto con i clienti per verificare l'impatto del prodotto o della merce creata. Il raggiungimento degli obiettivi organizzativi dipende dalla conoscenza dei bisogni e dei desideri del mercato di destinazione e dalla consegna delle materie prime necessarie nelle modalità desiderate e migliori rispetto a quelle dei concorrenti. La coscienza della moda sta rapidamente aumentando in tutto il mondo: i consumatori attenti alla moda acquistano immediatamente dove trovano prodotti adatti e diversi. Un fattore chiave dietro il comportamento d'acquisto delle persone nell'industria della moda, infatti, sta nel fatto che queste non cercano prodotti confortevoli in termini qualitativi, ma piuttosto prodotti utili a differenziare la propria immagine da quella degli altri. La moda è una tendenza moderna, e l'adattamento alla moda mostra l'impegno del consumatore verso valori altrettanto moderni come la libertà, l'unicità e la giovinezza. Philip Kotler afferma che *“la migliore pubblicità è quella che fanno i clienti soddisfatti”*. La soddisfazione è la

⁷⁰ Maizza A., *Marca e comunicazione nella gestione delle imprese dell'abbigliamento*. Cacucci Editore, 2000.

⁷¹ Millefiorini A., *Individualismo e società di massa. Dal XIX secolo agli inizi del XXI*, Carocci, 2005.

⁷² Ceriani G., *Moda: regole e rappresentazioni: il cambiamento, il sistema, la comunicazione*, Franco Angeli, 2003.

⁷³ Gam, J.H., *Are fashion-conscious consumers more likely to adopt eco-friendly clothing?*, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 15, 2010.

valutazione che i clienti fanno di un prodotto o servizio, in relazione al fatto che quel prodotto o servizio abbia risposto ai loro bisogni e alle loro aspettative. La soddisfazione della clientela è influenzata non solo dalle caratteristiche specifiche del prodotto, ma anche e soprattutto dalle percezioni di qualità, dalle reazioni emotive dei clienti, dai loro riconoscimenti e percezioni in termini di equità. Nell'effettuare delle ricerche sulla soddisfazione dei clienti, le aziende stabiliscono con appositi mezzi quali sono le peculiarità e i requisiti importanti del loro servizio, per poi misurare la percezione, insieme alla soddisfazione complessiva per il servizio⁷⁴.

Il concetto di *customer satisfaction* è strettamente legato a quello di *customer loyalty*: la soddisfazione del cliente, infatti, genera la fedeltà del consumatore che, a sua volta, produce profitti. Nel caso del *fashion brand* questo grado massimo si raggiunge con la *customer identification*⁷⁵. Se i profitti sono il risultato conseguente di un alto livello di soddisfazione del cliente, è facile comprendere perché la *customer satisfaction* e la *customer loyalty* siano due delle leve strategiche principali del successo delle imprese. Nel mondo degli affari, la fedeltà alla marca è di fondamentale importanza ed è sempre altamente riconosciuta. La fedeltà alla marca viene infatti considerata come uno dei costrutti chiave nella maggior parte delle concettualizzazioni del patrimonio della marca⁷⁶.

"Mentre la percentuale di clienti fedeli del marchio sale, la quota di mercato aumenta e il marchio diventa più redditizio." (Kotler & Keller, 2006). Secondo tale dichiarazione, la fedeltà alla marca può essere definita come un risultato del comportamento del consumatore ed è influenzata dalle preferenze dell'individuo⁷⁷. In altre parole, la fedeltà alla marca si concretizza quando il consumatore ripete gli acquisti delle sue marche preferite, a prescindere dall'offerta di prezzo delle marche concorrenti. Infatti, la sensibilità del cliente al prezzo diminuirà all'aumentare della fedeltà da parte di quest'ultimo. La fedeltà alla marca è il sentimento positivo che il consumatore prova verso di essa e la sua intensa dedizione a ripetere i suoi acquisti. La lealtà consiste sia in una componente attitudinale che in una componente comportamentale⁷⁸. Per lealtà attitudinale intendiamo la volontà del consumatore di acquistare il bene o servizio a un prezzo più alto, superando così gli ostacoli relativi all'acquisto⁷⁹. La lealtà comportamentale, invece, è intesa come l'azione reale di ripetere acquisti presso la stessa impresa. Ad esempio, la fedeltà comportamentale si ha quando il consumatore acquista una marca piuttosto che un'altra quando sono presenti poche alternative disponibili sul mercato; mentre la lealtà attitudinale si verifica quando, anche in presenza di prodotti sostitutivi più convenienti in termini di prezzo, il consumatore non comprerà una marca alternativa, ma piuttosto preferirà quella a cui è in qualche modo devoto. Fornerino e D'Hauteville (2010) hanno usato le teorie dell'apprendimento comportamentale per

⁷⁴ Gilbert A., Churchill Jr., Surprenant C., *An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction*, Journal of Marketing Research, 1982.

⁷⁵ Ciappei C., Surchi M., *La Mitopoiesi della Marca Moda. Strategie di brand building nelle imprese moda*, Franco Angeli, 2011.

⁷⁶ Christodoulides G., Cadogan J. E Veloutsou C., *Consumer-based brand equity measurement: Lessons learned from an international study*, International Marketing Review, 2015.

⁷⁷ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 14° edizione.

⁷⁸ Martini M., Galli G., Arseni C., *Brand Trust: un costrutto multidimensionale ed evolutivo*, Micro & Macro Marketing, 2016.

⁷⁹ Liu, F., Li, J., Mizerski, D., & Soh, H., *Self-congruity, brand attitude, and brand loyalty: a study on luxury brands*. European Journal of Marketing, 2012.

analizzare come gli incentivi di prezzo possono influire sulla fedeltà alla marca⁸⁰. I due autori affermano che se gli incentivi in termini di prezzo di una marca sono più allettanti dei vantaggi offerti da un'altra marca, e i consumatori continueranno comunque a prediligere i prodotti più costosi, la fedeltà aumenta. Secondo la ricercatrice Patti Williams, il comportamento dei consumatori è spiegato dagli eventi esterni a cui, anche involontariamente, partecipano e da cui sono influenzati. Possono essere considerati comportamenti le azioni, i sentimenti e i pensieri⁸¹. Inoltre, il comportamento del consumatore può essere definito come lo studio dei processi coinvolti quando un gruppo o un individuo è chiamato a selezionare, utilizzare o acquistare prodotti e servizi, idee o esperienze per soddisfare i bisogni e i desideri⁸². Ancora, secondo Schiffman e Kanuk (2011), il comportamento del consumatore si esplicita nella ricerca dell'utilizzo, acquisto, smaltimento e valutazione dei prodotti e dei servizi che egli stesso si aspetta possano soddisfare le sue esigenze⁸³. In quest'ottica, si può chiaramente affermare che esiste una relazione tra comportamento del consumatore e fedeltà alla marca. Di base, possiamo affermare che se le prestazioni previste corrispondono alle aspettative del cliente, questo potrà dirsi soddisfatto; al contrario, se tali prestazioni non corrispondono alle aspettative del cliente, questo sarà insoddisfatto⁸⁴. Secondo il ricercatore Youl, parlare di cliente soddisfatto dell'acquisto equivale a parlare di un cliente che acquisterà nuovamente il prodotto o il servizio offerto dalla marca, autodichiarandosi implicitamente fedele alla marca⁸⁵. La soddisfazione, quindi, creerà una relazione a lungo termine tra l'organizzazione ed il cliente.

Sulla base di tale discussione, quindi, è giusto assumere che esiste una potenziale relazione tra soddisfazione del cliente e fedeltà alla marca. È chiaro, quindi, che è l'esperienza a generare soddisfazione. Sono molte e diverse le definizioni di *brand experience*. Hae Jung Kim⁸⁶, ad esempio, ha definito l'esperienza della marca come:

- Esperienza del prodotto, che si verifica quando i consumatori interagiscono con un prodotto;
- Esperienza di servizio, che si verifica quando il consumatore interagisce con il personale dell'impresa;
- Esperienza di consumo, che si verifica quando il consumatore effettivamente sperimenta il prodotto o servizio.

Bernd Schmitt definisce la parola esperienza come sentimenti in corso, percezioni, osservazioni dirette e anche riferimenti raccolti dal passato e conoscenza⁸⁷. Inoltre, la *brand experience* si riferisce all'interazione tra i consumatori e il prodotto offerto dall'impresa⁸⁸. Ancora, Martin Zwingling, afferma che l'esperienza del cliente è il *brand*. Il cliente ricorderà sempre l'esperienza piuttosto che il logo della marca, ma se l'esperienza che la marca ha generato soddisfa il cliente, questo sarà fedele al *brand*. L'esperienza può anche essere collegata al

⁸⁰ Fornerino, M., & D'Hauteville, F., *How good does it taste? Is it the product or the brand? A contribution to brand equity evaluation*. Journal of Product & Brand Management, 2010

⁸¹ Williams, P., *Emotions and Consumer Behavior*. Journal of Consumer Research, 2014

⁸² Solomon, *Consumer Behavior: A European Perspective* (3 ed.). Harlow: Prentice Hall, 2006

⁸³ Schiffman, L., & Kanuk., *Consumer Behaviour* (10 ed.). Pearson, 2011

⁸⁴ Oliver, R. L., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, 1997

⁸⁵ Youl H., *Role of customer orientation in an integrative model of brand loyalty in services*, Service Industries Journal, 2010

⁸⁶ Kim, H., *The dimensionality of fashion-brand experience: Aligning consumer-based brand equity approach*. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 2012

⁸⁷ Schmitt B., *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*, NOW, 2011.

⁸⁸ Schmitt, B., *Consumer Experience and Experiential Marketing: A Critical Review*. Review of Marketing Research, 2013.

word of mouth: una volta che la clientela avrà avuto un'esperienza positiva, questa introdurrà la marca ad amici e familiari⁸⁹. La *brand experience*, infine, può essere intesa come l'insieme delle dimensioni sensoriali generate dalla marca. Quale target per l'olfatto, il tatto, la visione e il gusto. La dimensione può essere separata in quattro sfere: quella affettiva si riferisce all'emozione del consumatore e al significato intrinseco della marca; quella cognitiva coinvolge il modo creativo di pensare del consumatore e il modo di riprodurre le cose in un'altra maniera; quella sociale si riferisce alle esperienze che cercano di spostare l'individuo da un'ottica individualista ad una collettivista includendo le persone, un gruppo o una società⁹⁰.

2.2.1 Inbound Marketing

Ma come può un'impresa di moda massimizzare la *Fashion Brand Customer Satisfaction*? La risposta è attraverso il c.d. *inbound marketing*, o marketing di attrazione. Il termine *inbound marketing* è stato coniato recentemente ed è da intendere come l'insieme delle modalità che permettono di catturare l'attenzione dei potenziali clienti verso un brand⁹¹. Il marketing in entrata, infatti, assicura che i messaggi dell'azienda siano effettivamente disponibili solo per coloro che hanno scelto di riceverli o che li stanno cercando, permettendo così all'impresa di massimizzare i risultati della propria strategia comunicativa attraverso contenuti rilevanti ed affidabili, evitando l'utilizzo di messaggi irrisori per il pubblico. Sono forme di *inbound marketing* i blog, i tweet, i post di Facebook, le foto di Instagram o l'e-mail marketing. Tale strategia viene considerata vincente soprattutto per le aziende di moda e abbigliamento per diverse ragioni. La natura social dell'*inbound marketing* permette di migliorare ulteriormente il rapporto che l'impresa ha con la propria clientela di riferimento. Questo porta ad un perfezionamento della capacità di raccogliere dati preziosi su di essa e sulla relativa percezione del brand. Informazioni con cui l'impresa potrà arricchire la propria offerta, con un conseguente aumento delle vendite. Tale strategia di marketing, inoltre, ha un potere virale: il pubblico potrà far parte del lavoro promozionale attraverso la condivisione di contenuti social che generino emozioni, interesse e creino valore. È chiaro che le opinioni positive di un amico o di un parente su un determinato brand, sono più potenti del prodotto in sé. Così l'impresa potrà ampliare il proprio pubblico in maniera naturale e senza dover avviare laboriose ed esose campagne promozionali. In un settore in cui gli stili e le tendenze cambiano il più velocemente possibile, i social media possono essere particolarmente efficaci; perché questi lo siano, però, è fondamentale conoscerne la direzione e tutti i trend. Il crescente utilizzo dei social media come strumento di marketing ha colpito anche l'industria della moda. Oggi, infatti, sembra che l'immagine di marca desiderata non possa essere raggiunta facendo affidamento solo sulla comunicazione unidirezionale, ma richiede l'interazione tramite i social media e il coinvolgimento dei consumatori⁹².

⁸⁹ Zwilling, M., *Customers Remember Experiences, Not Your Brand Logo*, 2013.

⁹⁰ Zarantonello, L., & Schmitt, B., *Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behavior*, Journal of Brand Management, 2010.

⁹¹ Tutte le informazioni inerenti all' Inbound Marketing sono tratte da Halligan B., Shah D., Scott D., *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs*, 2009.

⁹² Phan M., *Social Media and Luxury Brand Management: The Case of Burberry*, 2011.

L'*inbound marketing* genera per l'impresa molteplici benefici⁹³. L'utilizzo dei social media per obiettivi di marketing può fornire strategie efficienti e con effetto virale di gran lunga superiore ai media tradizionali; analogamente per ricerche di marketing è possibile ottenere grandi quantità di dati a costi decisamente inferiori rispetto ai metodi tradizionali. Un aspetto fondamentale del marketing di attrazione sta nella sua capacità di unire persone geograficamente e socialmente lontane sotto uno stesso ombrello di interessi. La capacità di *community building*, in particolare per le imprese fashion, può essere una risorsa inestimabile: si creano comunità in cui i clienti esprimono i propri punti di vista e si confrontano con gli altri membri circa prodotti e servizi offerti. Attraverso piattaforme digitali come Instagram, Facebook e Pinterest, il target può interagire con il brand e con altri utilizzatori: può confrontarsi, scambiare opinioni sui prodotti attuali e su quelli che desidererebbe poter acquistare in futuro. Questi clienti avranno già un'idea di base della qualità del lavoro svolto dall'impresa e si aspetteranno di ritrovarla nei prodotti a loro offerti sul mercato. Un ulteriore beneficio generato dal *social media marketing* (SMM) è legato alla *brand awareness*: la diffusione del brand è facilitata dal numero di utenti che utilizzato i social media, negli ultimi anni in crescita esponenziale. I costi di comunicazione diminuiscono, in quanto gli stessi utenti diventano promotori indiretti dei prodotti e dell'impresa. Inoltre, attraverso il *word of mouth* i social media users diventano protagonisti dell'affermazione del brand, creando un effetto passaparola la cui potenzialità viene amplificata dal Web 2.0.

L'interazione e il coinvolgimento dei clienti sono, quindi, i punti cardine dell'*inbound marketing*. I clienti diventano parte integrante dell'impresa in molteplici fasi: in fase progettuale diventano co-creatori, possono essere sviluppatori e tester nelle fasi intermedie, forniscono feedback continui in fase di post-acquisto. Infine, effetti positivi si hanno anche sulla *brand loyalty*, che si tradurranno in conseguenti benefici economici per l'impresa.

Attraverso l'utilizzo delle piattaforme multimediali, tuttavia, l'impresa si trova ad affrontare alcuni rischi e criticità⁹⁴, come la diffusione di informazioni proprietarie, ovvero informazioni coperte da copyright, commenti negativi in merito all'impresa (anche in forma anonima), esposizione di informazioni personali, frodi e informazioni obsolete. I nuovi strumenti social permettono alle aziende di raggiungere un bacino di utenza straordinariamente ampio, tuttavia, però, la velocità di diffusione delle informazioni e soprattutto la mancanza di un controllo diretto su di esse da parte delle imprese, può portare alla presenza di rischi che devono essere costantemente monitorati.

2.3 I driver del desiderio e la seduzione del cliente

Il *fashion brand* è eccedenza di soddisfacimento che, se colta, potenzia il senso di appagamento di un'esperienza di cui il bene o il servizio non sono altro che componenti i cui elementi attrattivi sono rintracciabili nei seguenti benefici: bellezza, esclusività, dispendiosità, conformismo, personalizzazione ed

⁹³ Halligan B., Shah D., Scott D., *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs*, 2009.

⁹⁴ Di Fraia G., *Social Media Marketing: Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, HOEPLI, 2011.

elitarismo⁹⁵. In tale ottica, la moda può essere paragonata al mito. Un mito è una storia tradizionale su eroi o esseri soprannaturali, che spiega le origini dei fenomeni naturali o aspetti del comportamento umano. La tesi fondamentale di questo paragrafo è che i consumatori spesso usano prodotti e servizi come oggetti di scena e identità antropomorfe per produrre storie che riflettono miti archetipici⁹⁶. Le storie e la narrazione sono fondamentali per raggiungere una profonda comprensione della psicologia del consumatore⁹⁷. Il recupero, la rivisitazione o la ripetizione dell'osservazione delle storie si traducono in ciò che Aristotele riconosce come "piacere proprio", ritenuto una catarsi. Un archetipo è una forma primaria inconscia, un modello o prototipo originale nella mente umana; gli archetipi non sono appresi o acquisiti, sono con noi fin dalla nascita e sono naturali e incorporati in noi come il nostro stesso DNA⁹⁸.

Spesso, marchi e prodotti specifici svolgono ruoli chiave che consentono ai consumatori di raggiungere il piacere per loro ritenuto appropriato, piacere che si traduce in un archetipo specifico per il consumatore, il quale, rivivendo l'esperienza di consumo periodicamente, crea e racconta una determinata storia. L'esito del brand-consumismo e del piacere si basa sull'idea per cui "le persone hanno bisogno di un aiuto per trovare ciò che le rende felice, ed è qui che entra in gioco il marketing"⁹⁹. Gli individui cercano chiarezza per dare un senso alle conversazioni, agli eventi e ai contatti con gli altri individui, raccontando sé stessi attraverso delle storie¹⁰⁰. Le storie dei consumatori che coinvolgono le marche e i prodotti forniscono un piacere appropriato, che si riferisce inconsciamente a uno o più archetipi in grado di aiutare i consumatori a raggiungere creazioni di senso profonde che si traducono in alti livelli di soddisfazione. L'osservazione che molti consumatori sono motivati a riferire, diari di viaggio e altre forme di riviste personali sulle loro esperienze vissute, che coinvolgono gli acquisti e l'utilizzo di marchi, sono uno stimolo per la ricerca sullo *storytelling*¹⁰¹. La teoria dello *storytelling* dei consumatori si basa su diversi flussi correlati di teoria e ricerca, inclusa la visione di Holt e Thompson secondo cui le esperienze di consumo devono essere sceneggiate, sia dai fornitori di servizi esperienziali che dalla struttura istituzionale di una sottocultura di consumatori¹⁰².

"Grandi marchi e grandi aziende devono essere anche narratori" (Angela Ahrendts, 2018).

La narrazione è stata popolare fin dai tempi antichi in cui le persone si raccoglievano intorno al fuoco e godevano del loro tempo insieme, cantando e raccontando storie. Per dire di più, la narrazione è una fonte di intrattenimento tradizionale per i bambini: questi amano ascoltarle, leggerle e inventarne di proprie. Le storie portano eccitazione ed empatia mentre ci confortano e ci educano. Le persone comprendano il mondo in termini di storie che hanno già ascoltato e appreso, e i nuovi eventi o problemi, invece, facendo riferimento alle esperienze passate. Più riferimenti ha una storia, meglio è richiamata. Un riferimento può essere una

⁹⁵ Ciappei C., Surchi M., *La Mitopoiesi della Marca Moda. Strategie di brand building nelle imprese moda*, Franco Angeli, 2011

⁹⁶ Wertime K., *Building brands & believers: How to connect with consumers using archetypes*, Wiley, 2002

⁹⁷ Holt D. B., & Thompson C. J., *Man-of-action heroes: The pursuit of heroic masculinity in everyday consumption*, Journal of Consumer Research, 2004

⁹⁸ Si veda nuovamente Wertime K., *Building brands & believers: How to connect with consumers using archetypes*, Wiley, 2002

⁹⁹ Sedikides C., Cisek S., Hart C., *Narcissism and Brand Name Consumerism*, The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder, 2012.

¹⁰⁰ Bagozzi R., Natarajan R., *The year 2000: Looking forward*, Psychology & Marketing, 2000

¹⁰¹ Schmitt, B., *Consumer Experience and Experiential Marketing: A Critical Review*. Review of Marketing Research, 2013.

¹⁰² Holt, D. B., Thompson C. J., *Man-of-action heroes: The pursuit of heroic masculinity in everyday consumption*, Journal of Consumer Research, 2004.

canzone riconoscibile da un film popolare o da una pubblicità televisiva che rimane impressa nelle nostre menti e nei nostri cuori. Secondo Singh e Sonnenburg, i marchi del 21° secolo sono creati da storie condivise nel cyberspazio¹⁰³. Lo *storytelling* è un incredibile strumento per introdurre idee nelle menti del pubblico. La letteratura sul *branding* riconosce l'importanza dello *storytelling* del marchio perché, mentre le storie generate dai proprietari delle marche sono stabili, coerenti e tendono a seguire una particolare strategia di comunicazione¹⁰⁴, la narrazione generata dagli utenti è imprevedibile e promuove un significato completamente diverso del brand. Di conseguenza, i proprietari dei brand devono essere sia attenti che reattivi per salvaguardare la reputazione della marca. L'ascesa dei *social media* ha rianimato la tradizione narrativa con l'applicazione della strategia transmediale con le sue molteplici opportunità di creare connessioni più forti e più diversificate tra le narrative co-create e il pubblico che le genera. Il brand può essere definito come una rete di storie tenute insieme dall'argomento principale. Il proprietario della marca è il narratore principale, ma non è l'unico autore coinvolto. Secondo Holt, si possono distinguere quattro tipi principali di autori: aziende, industrie culturali, intermediari come critici e venditori al dettaglio e clienti, in particolare quando formano comunità¹⁰⁵. Le storie migliorano le connessioni tra brand e consumatori fornendo un tema attorno al quale creare conversazioni e relazioni. La parte cruciale della co-creazione è il costante impegno dei consumatori nella pratica della narrazione. I brand possono incoraggiare la partecipazione dei consumatori mantenendo con essi delle conversazioni, provocandoli, coinvolgendoli e fornendo loro piattaforme per la creazione di dialoghi. Per partecipare alle narrative del brand, i consumatori devono essere motivati: in genere se le storie scritte dai clienti già coinvolti sono abbastanza trascinanti per un nuovo consumatore, questo viene spinto a diventare un partecipante della conversazione, altrimenti rimane solo uno spettatore.

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. *“La creatività spesso nasce e trova la sua voce nei mezzi digitali, fonte vitale della nuova cultura visiva”*, afferma Alessandro Michele, direttore creativo di Gucci. Grazie a Michele, che ha colto questo nuovo standard culturale del settore moda, Gucci ha realizzato uno sviluppo digitale eccezionale, partendo dall'*e-commerce*, passando per i *social media* e il *digital marketing* e finendo con l'integrazione di applicazioni mobili. La relazione instaurata tra il brand e i suoi consumatori è assolutamente olistica e i risultati, raggiunti quindi grazie al contributo di vecchi e nuovi clienti, ne sono la prova. L'ascesa di 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 marchio¹⁰⁶. È 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 aziendale e sfumando sempre di più il confine tra il negozio fisico e l'ambiente online”*¹⁰⁷.

¹⁰³ Singh S., Sonnenburg S., *Brand performances in social media*, Journal of Interactive Marketing, 2012.

¹⁰⁴ Gensler S., *Managing Brands in the Social Media Environment*, Journal of Interactive Marketing, 2013.

¹⁰⁵ Holt D., *How brands become icons: the principles of cultural branding*, Harvard Business School Press, 2004.

¹⁰⁶ Ochoa M., *“How Gucci Combined Digital and In-store to Become One of the Strongest Fashion Houses Standing”*, Britton Marketing & Design Group, 2017.

¹⁰⁷ D'Antonio V., *“Gucci, tra tradizione e innovazione digitale”*, This Marketers Life, 2015.

L'effetto psicologico è uno dei fattori più importanti che influenzano il processo decisionale inerente alla selezione di un marchio o un oggetto di moda come un abito o un accessorio. In particolare, i consumatori sviluppano una migliore associazione e un migliore collegamento con le marche con cui hanno maggiore familiarità¹⁰⁸. Le vendite dei beni di lusso migliorano all'aumentare della passione per la qualità e per le merci alla moda, che oggi costituiscono un preciso segmento di mercato. Il numero di persone con la passione per la moda è in continua crescita, e così anche il numero di persone disposte a pagare di più per beni prodotti in quantità limitata. Possedere quantità limitate di merci più costose rende molte persone socievoli e sicure; per tale ragione, spesso i consumatori valutano le merci importate in modo diverso rispetto a prodotti nazionali identici¹⁰⁹. Nel caso del brand Victoria's Secret, ad esempio, i clienti riconoscono ampiamente il beneficio emotivo fornito da questi beni di lusso¹¹⁰. Ci sono molti altri fattori che influenzano la percezione dei consumatori. Nel passato c'è stata un'enorme quantità di ricerche in questo settore di attività. Tra queste, ad esempio, una ha rivelato che un ambiente piacevole per lo shopping influisce positivamente sul tempo che la clientela dedica allo shopping e sulla quantità di denaro che i clienti investono nei *fashion product*. Un altro studio¹¹¹ spiega come lo status/prestigio o le attraenti esposizioni dei negozi possono essere in grado di indurre i consumatori a rinunciare al proprio tempo libero e ad aumentare gli sforzi per recarsi in negozi che, seppur più lontani, vengono riconosciuti da questi più attraenti. Ciò implica che i consumatori fanno acquisti nei luoghi in cui possono massimizzare la loro soddisfazione in modo efficace. Le abitudini di acquisto, come tutti i fattori precedentemente citati, aiutano i *marketing manager* nella segmentazione e nel *targeting* di mercato. Comprendere le abitudini di acquisto dei potenziali consumatori aiuta, infatti, secondo più studiosi, nella creazione di una strategia di marketing¹¹². Tali ricerche aiutano a migliorare l'immagine del marchio e la lealtà dei clienti al brand. I brand di alcuni stilisti analizzano le abitudini di acquisto dei consumatori per personalizzare i servizi offerti alla loro clientela abituale. In altre parole, l'analisi delle abitudini di acquisto aiuta i *marketing manager* a stereotipare i consumatori e ad indirizzare le offerte solo ai potenziali clienti. Secondo Sanguanpiyapan, Thitiporn e Cynthia Jasper, i clienti acquistano *fashion product* sia per motivi funzionali che per motivi non funzionali¹¹³. Secondo la loro ricerca, l'esperienza complessiva che i clienti ricevono da un negozio influenza notevolmente la decisione del cliente in merito a dove acquistare i propri abiti e accessori¹¹⁴. Anche l'ambiente è molto importante per una vendita al dettaglio soddisfacente: prima di tutto il personale deve essere perfettamente istruito e competente riguardo i prodotti che l'azienda offre; in secondo luogo questo deve porsi al cliente con un atteggiamento cordiale e positivo, essendo anche questo un fattore che influenza la soddisfazione del cliente e lo induce a ripetere l'acquisto¹¹⁵.

¹⁰⁸ Hoeffler & Keller, *The Marketing Advantages of Strong Brands*, Journal of Brand Management, 2003.

¹⁰⁹ Herche, J., *A Note on the Predictive Validity of the CETSCALE*, Journal of the Academy of Marketing Science, 1992.

¹¹⁰ Warrington T., *Trading up: The New American Luxury*, Journal of Consumer Marketing, 2004.

¹¹¹ *Industrial Marketing Management*, 1989.

¹¹² Kaas K., *Cognitive determinants of attribute information usage*, Journal of Economic Psychology, 1982.

¹¹³ Sanguanpiyapan T., Jasper C., *Consumer insights into luxury goods: Why they shop where they do in a jewelry shopping setting*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2010.

¹¹⁴ Sanguanpiyapan, Thitiporn e Cynthia Jasper, *Consumer insights into luxury goods: why they shop where they do in a jewelry shopping setting*, Journal of retailing and consumer services, 2010.

¹¹⁵ Ironico S., *Fashion management. Mercati, consumatori, tendenze e strategie di marca nel settore moda*, Franco Angeli, 2017.

I modelli decisionali del consumatore sono "orientamenti mentali che caratterizzano l'approccio del consumatore alle scelte che questo effettua"¹¹⁶. Sproles e Kendall hanno identificato otto caratteristiche mentali che descrivono lo stile decisionale di un consumatore. Queste sono:

- *Quality consciousness;*
- *Brand consciousness;*
- *Fashion consciousness;*
- *Recreational and hedonistic orientation;*
- *Price consciousness;*
- *Impulsive and careless tendencies;*
- *Confusion by overchoice;*
- *Brand loyalty.*

Questi otto fattori illustrano le caratteristiche psicologiche più comuni e basilari del processo decisionale di un potenziale cliente e sono direttamente correlate alla sua scelta e al suo comportamento. Queste informazioni sono inoltre necessarie per identificare il mercato di riferimento, cioè i segmenti di consumatori che condividono atteggiamenti simili circa lo shopping¹¹⁷. Poiché l'abbigliamento è uno dei settori in maggior crescita, in quanto questo fornisce enormi opzioni, questi comportamenti possono essere identificati grazie all'enorme possibilità di scelta che contraddistingue questa industria. I soliti fattori a cui si pensa quando si seleziona un abito o un accessorio sono il brand, lo stile, il colore, il design, il prezzo e, per alcune persone, il paese di origine. Questi stili o comportamenti di scelta sono per lo più associabili a determinati consumatori, come quelli attenti al brand, attenti alla moda, attenti al prezzo e quelli orientati all'edonismo¹¹⁸.

Tauber, ipotizza, inoltre, altri sei motivi personali per lo shopping¹¹⁹ (giochi di ruolo, diversione, apprendimento di nuove tendenze, auto-gratificazione, attività fisica, stimolazione sensoriale) e cinque motivi sociali (esperienze sociali fuori casa, comunicazione con altri che hanno un interesse simile, l'attrazione del gruppo di pari status, l'autorità, il piacere della contrattazione).

I leader della moda sono molto influenti nel processo decisionale. La maggior parte delle persone non vede l'ora di sapere quali sono i *fashion brand* preferiti da celebrità o personaggi famosi. Lo stile di vita delle celebrità viene imitato da molte persone, specialmente da quelle più attente alla moda e continuamente aggiornate su di essa. Nel ventunesimo secolo, il mondo della moda ruota intorno a questo fenomeno. Se una celebrità popolare viene vista in un particolare abito, nasce una nuova moda e, quindi, oltre alle grandi aziende, anche i negozi di strada devono riprodurre quello sguardo il più velocemente possibile, prima dei concorrenti¹²⁰. Questa capacità di reagire al cambiamento il più velocemente possibile è conosciuta come "risposta rapida", tipica delle piccole realtà di moda di strada, che sopravvivono riproducendo gli stili che le

¹¹⁶ Sproles G., Kendall E., *A Methodology for Profiling Consumers' Decision-Making Styles*, Journal of consumer affairs, 1986.

¹¹⁷ Lysonski S., Durvasula S., Zotos Y., *Consumer Decision-Making Styles: A Multi-Country Investigation*, European Journal of Marketing, 1996.

¹¹⁸ Chayapa K., Cheng Lu W., *Online Shopper Behavior: Influences of Online Shopping Decision*, Asian Journal of Business Research, 2004.

¹¹⁹ Tauber, E.M., *Why do people shop?*, Journal of Marketing, 1972.

¹²⁰ Rosenau e Wilson, *Apparel merchandising: the line starts here*, Fairchild Books, 2014.

celebrità dettano. Oltre alle celebrità, i capi della moda possono ispirarsi a quelli di membri famosi facenti parte gruppi sociali notevoli. Questo *"influenza direttamente l'esperienza di shopping edonistica dei leader della moda e il comportamento di approccio. L'esperienza di shopping edonista dei seguaci di moda può essere guidata dall'umore, mentre quella dei leader di moda è innescata da un maggiore processo cognitivo di coinvolgimento"*¹²¹. Le celebrità sono utilizzate nella pubblicità di beni di moda perché, in generale, tendono a essere percepite come più attraenti, competenti e/o oneste quando sono associate a specifici prodotti di marca caratterizzati da una prevalenza di elementi che ricordano ai destinatari la sottodimensione della credibilità corrispondente¹²². Queste persone influenti sono osservate molto acutamente dalla società e alcune persone tendono a emularle, principalmente nelle scelte inerenti all'abbigliamento.

2.4 L'importanza della marca nei prodotti moda

Tempo addietro la produzione dei prodotti moda era caratterizzata da strutture per lo più artigianali, motivo per cui i pochi prodotti frutto dei processi industrializzati avevano valenze funzionali con una ridotta tendenza allo stile. In queste condizioni lo stile e in genere la moda erano nozioni culturali piuttosto stabili nel tempo, correlati ad un sistema di valori sociali e personali permanenti e derivanti dalla posizione dell'individuo all'interno della società. L'avvento della produzione industriale permise e tuttora permette la diffusione dei veri prodotti moda: l'abito è "pronto", realizzato sulla base di taglie e misure industriali standardizzate, piuttosto che disegnato appositamente per il consumatore. La natura standardizzata dell'offerta, che rende disponibili grandi quantità di beni simili, è influenzata dalle caratteristiche della produzione e dalle esigenze dei nuovi consumatori. L'intenso processo dell'epoca degli anni '60 rendeva prioritarie le esigenze di omologazione, attribuendo al prodotto del *mass market* il ruolo di segno di inclusione, di appartenenza alla comunità¹²³. Andando avanti nel tempo, i fattori di moda e di stile hanno acquisito un ruolo più importante grazie alla nascita di una cultura di consumo più sofisticata e consapevole. Il consumatore inizia a cercare maggiormente differenziazione, conducendo con tale *mindset* alla nascita di nuovi segmenti, superando quelle caratteristiche di omologazione di massa tipiche del passato. Il ruolo funzionale e simbolico dei prodotti moda tende a evolversi e a divenire più complesso, innescando un processo per cui le esigenze dei consumatori si mostrano sempre più eterogenee, articolate e strettamente connesse a insiemi sempre più complessi e a culture individuali e gruppali¹²⁴.

Come accennato nel paragrafo 1.1, nel corso degli anni Ottanta si affermarono tendenze molto nette, spesso tipiche di particolari gruppi sociali o stili di vita: l'attenzione si spostò sulla creatività del prodotto rendendo stilisti e griffe gli elementi di successo del mercato. I prodotti dell'industria della moda mettono in luce una strutturale rilevanza della segmentazione di mercato e del posizionamento del prodotto. È infatti fondamentale

¹²¹ Michon R, *Review on Atmospheric Effects of Commercial Environment*, Social and Behavioral Science, 2007.

¹²² Guido G., Bassi F. e Peluso A. M., *La soddisfazione del consumatore: La misura della customer satisfaction nelle esperienze di consumo*, Franco Angeli, 2010.

¹²³ Alberoni F., *L'eroticismo*, Garzanti, 1986.

¹²⁴ Ciappei C., Surchi M., *La Mitopoiesi della Marca Moda. Strategie di brand building nelle imprese moda*, Franco Angeli, 2011.

per la creazione e per lo sviluppo del prodotto, l'utilizzo di un preciso profilo di utilizzatori. La ricerca di elementi di distintività, oltre che costituire spesso la stessa essenza della moda, viene enfatizzata dagli ampi margini di manovra nella scelta delle peculiarità dell'offerta. Per tale ragione alla base delle politiche del prodotto *fashion* vi è normalmente una dettagliata analisi dei bisogni, delle preferenze e delle aspettative della clientela di riferimento. L'attinenza delle caratteristiche dell'offerta alle esigenze e alle richieste dei consumatori non deve limitarsi ai soli elementi funzionali, ma anche e soprattutto agli elementi emozionali e culturali. Il posizionamento dell'impresa *fashion*, oltre che alla qualità tecnica del prodotto, deve saper esprimere un insieme di valori e di promesse capaci di spingere e motivare, per una ragione più profonda, il consumatore all'acquisto. A tal proposito è essenziale affermare che la marca costituisce per i prodotti moda l'elemento portante in cui tutte le componenti tangibili (e non) del sistema offerta si concretizzano, permettendo all'impresa di creare un vantaggio competitivo duraturo e di offrire un valore aggiuntivo al cliente. Per i *fashion product*, la marca svolge funzioni diverse rispetto ad altre categorie di prodotto. Prima di tutto vi è un forte legame tra marca e segmentazione; tra brand e consumatore vi è una relazione biunivoca: il brand, grazie alle sue caratteristiche, è un elemento di delineazione dei profili dei consumatori, a loro volta i consumatori impreziosiscono il significato simbolico dei prodotti che indossano, tanto più se questi sono acquistati dagli individui per comunicare tra loro all'interno del contesto sociale di riferimento. In secondo luogo, anche il legame tra marca e posizionamento è sostanziale, se non più di quanto sopra affermato. Il posizionamento del brand, infatti, è espressione dell'intero insieme di valori che compongono l'offerta; la marca, quindi, assolve a funzioni denotative, individuando e descrivendo il prodotto o le linee di prodotti, e a funzioni connotative, che permettono al consumatore di stabilire associazioni tra le sfaccettature del sistema di offerta, sistemi simbolici e codici comunicativi che egli intende far propri¹²⁵.

Secondo Keller, il principale problema da affrontare nella definizione di una *brand policy* concerne la decisione riguardante quale nome di marca utilizzare: se il nome dell'impresa o nomi individuali di linea o di prodotto¹²⁶. Per i *fashion product*, quelli più a monte della filiera produttiva, è di uso comune la diffusione del nome dell'azienda. Infatti, nelle fasi in cui vi è un contatto diretto con il cliente finale, i nomi di marca attribuiti a una linea si riscontrano verso prodotti moda dove il contenuto moda è più elevato e dove le realtà imprenditoriali hanno raggiunto una dimensione talmente grande da non poter più sostenere la totale gamma produttiva con un solo nome di marca. Per tipologie di prodotto più classiche e per realtà aziendali di medio-piccole dimensioni, al contrario, prevale l'uso del nome dell'azienda.

Così come qualsiasi prodotto, tutti i prodotti moda vivono un proprio ciclo di vita, iniziando con l'introduzione, passando per la diffusione e la maturità e terminando, non in tutti i casi, con il declino. Durante lo stadio dell'introduzione, sono i gruppi ristretti di consumatori che vogliono distinguersi dalla massa (opinion leader) ad adottare il nuovo stile. Quando una moda emergente riesce a superare il primo stadio, entrando poi in quello della diffusione, i prodotti vengono riconosciuti positivamente e adottati da segmenti

¹²⁵ Ries A. e Trout J., *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill Education, 2001.

¹²⁶ Keller, K.L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998.

di mercato più ampi. Motore di tale diffusione e adozione è la componente aspirazionale, cioè la voglia degli individui di appartenere ad una tendenza ben precisa. Nel tempo, il ciclo di vita dei *fashion product* è andato sempre più accorciandosi e i nuovi prodotti moda attraversano sempre più velocemente le fasi di tale ciclo, arrivando più rapidamente alla fase di declino. La tendenza è, infatti, sottoposta ad una continua crescita del numero di collezioni annue da presentare ai punti vendita, arrivando addirittura al superamento del concetto di stagione¹²⁷. Per tale ragione, il brand rappresenta la fonte di clientela duratura più importante per i prodotti dell'industria della moda.

Capitolo 3: La moda è italiana: il caso Miriade

3.1 Miriade S.p.A.: l'accessorio moda

La mia esperienza personale di Internship curricolare, quanto mai costruttiva e stimolante, mi ha portata a contatto con una realtà aziendale così progettuale e sinergica da spingermi nella scelta stessa di questo mio argomento di tesi. Il mio mese di collaborazione attiva presso l'ufficio Marketing mi ha consentito di conoscere e, in piccola parte, partecipare proprio a quelle dinamiche manageriali di cui ho scritto nei due capitoli precedenti.

La società a cui mi riferisco si chiama Miriade e rappresenta una specie di paradiso per tutte le ragazze, giovani di età o di spirito, che seguono la moda e amano alla follia borse, scarpe, piccola pelletteria e oggetti di culto e che, persino dal "dietro le quinte", ha affascinato anche me. Questo brand è frutto dell'intraprendenza e della creatività di soci che hanno intravisto l'opportunità di sfruttare sinergicamente le loro personali esperienze imprenditoriali dando vita ad un'azienda leader nel *licensing* per la pelletteria di famosi brand. Dal 1997, infatti, Miriade con una formula unica nel suo genere, conta più di 70 negozi in Italia. I punti vendita (di proprietà o in affiliazione) sono dislocati in centri commerciali per soddisfare un vasto pubblico sensibile alla qualità, ai dettagli e a proposte moda aggiornate. L'ultimo punto vendita inaugurato nella città della moda italiana per eccellenza è quello aperto in via Torino a Milano, il 17 aprile 2019. Nell'occasione è stata presentata la *capsule collection* Miriade che dimostra l'evoluzione dell'azienda e il suo momento di crescita con la volontà di puntare sul proprio brand. Il *format retail* è altamente ricercato, contraddistinto da linee essenziali e finiture materiche dai contrasti cromatici netti che lasciano una grande visibilità del prodotto. Il nuovo *layout* è pensato per un ambiente flessibile, in continuo movimento, e utilizza moduli versatili che permettono di creare percorsi funzionali, orientando la *customer experience* verso tendenze internazionali. "Al primo posto per noi c'è il rispetto del consumatore, un costante dialogo con i clienti e soprattutto un'offerta di buona qualità, creativamente allettante, con proposte realizzate in Italia"¹²⁸ chiarisce Luigi Panza, amministratore delegato della società che fa parte di Pianoforte Group, la holding proprietaria di tre importanti

¹²⁷ Saviolo S. e Testa S., *Strategic Management in the Fashion Companies*, ETAS, 2002

¹²⁸ <http://www.ilgiornale.it/news/accessori-lusso-miriade-borse-e-scarpe-pitone-1338524.html>.

realtà (Yamamay, Carpisa e Jacked), aggiungendo che l'azienda è molto forte anche all'estero e in particolare nell'area medio-orientale.

Miriade si propone di soddisfare le esigenze di una clientela eterogenea con linee di accessori ad alto contenuto moda e un buon rapporto qualità/prezzo, inserendosi nella categoria di *affordable luxury*. Il team Miriade ha ottenuto in breve tempo un'espansione veloce ed internazionale dei brand rappresentati, la cui crescita esponenziale nelle vendite è stata di supporto all'apertura di store monomarca e di corner dedicati, in Italia e all'estero. Le scelte di politica aziendale sono premiate da un trend in continua crescita del fatturato e da un costante ampliamento delle linee prodotto. Miriade punta, attraverso l'uso di un design originale e avvolgente, a caratterizzarsi per un'atmosfera calda e ricercata. Sensibile alle esigenze della sua clientela, l'azienda si propone di offrire sempre collezioni donna esclusive che esaltino la femminilità e proposte per il cliente uomo funzionali e versatili. L'azienda crede nella storia, nello spirito e nei valori specifici di ogni brand in licenza e investe continuamente sulla loro valorizzazione; inoltre, attraverso l'azione combinata di creatività, ricerca, materiali e strutture, propone accessori di moda *glamour*, ma sempre altamente accessibili. I negozi Miriade rappresentano il perfetto contenitore delle collezioni Roccobarocco, RB, Valentino di Mario Valentino, Yamamay Shoes. *“L'intuizione di sviluppare un concept retail dove far coesistere differenti brand e categorie di prodotti è stata premiata anche perché ogni marchio mantiene la sua identità e il suo posizionamento”*¹²⁹ spiega Panza.

I brand in licenza sono presenti in 70 paesi nel mondo, i prodotti in più di 2000 punti vendita selezionati. La rete commerciale di Miriade è variamente articolata: le collezioni sono distribuite nei migliori *department store*, nei *duty-free* nazionali e internazionali e nei negozi specializzati attraverso una rete di agenti e distributori esclusivi. Lo studio del prodotto è al centro dell'attività degli uffici stile, il cui obiettivo è ideare, conoscere e testare nuovi materiali per creare prodotti innovativi e tecnicamente all'avanguardia. È infatti la capacità di anticipare i gusti della clientela a consentire di proporre accessori sempre accattivanti. L'azienda si propone di soddisfare la clientela sia per le sue esigenze giornaliere, con le linee *basic*, sia per le richieste più particolari, con linee sera arricchite da accessori più esclusivi e *glamour*, sempre nel rispetto di un buon rapporto qualità/prezzo. I prodotti offerti sono: borse, portafogli, cinture, portachiavi, foulard, sciarpe, cappelli, guanti, ombrelli, calzature, *travel bags*. *“Il segreto del nostro successo è offrire una gamma di prodotti che s'inserisce nel segmento del lusso accessibile. In un range che mediamente va dai 49 ai 69 euro, con punte anche più alte in caso di realizzazioni speciali”* sottolinea Panza. I risultati economici confermano che la strategia è quella giusta: il fatturato ha superato i 40 milioni di euro con continui incrementi del business. Miriade, quindi, ha puntato con successo sull'accessorio moda. Come motivare questa scelta?

Da sempre la moda influenza stile e comportamento delle persone. Il termine "moda", però, non allude esclusivamente ai capi d'abbigliamento, bensì include anche gli accessori, ossia gli oggetti decorativi che integrano e arricchiscono l'abbigliamento¹³⁰. E sono proprio borse, scarpe, occhiali, cappelli e gioielli i prodotti che al momento riscuotono maggior interesse ed attenzione da parte dei brand di moda, poiché mettono in

¹³⁰ Svendsen L. Fr. H., *Filosofia della moda*, Guanda, 2004.

risalto la personalità ed il carattere delle persone che li indossano. Ci si interroga, dunque, se gli accessori abbiano acquisito, nel tempo, maggiore importanza rispetto ai capi d'abbigliamento. E la risposta è sorprendentemente positiva¹³¹. Per tale motivo, piccole e grandi case di moda concentrano intere campagne pubblicitarie e la loro attività di marketing sugli accessori, il cui valore viene esaltato a tal punto che i capi d'abbigliamento passano in secondo piano. Dietro a tale successo vi è soprattutto una motivazione di carattere sociale: la combinazione di vari accessori consente di creare ogni giorno look diversi ed originali, dando la possibilità ai consumatori di distinguersi dalla massa e realizzare il loro recente desiderio anticonformista. Oggi, infatti, "essere alla moda" non rispecchia più il concetto di uguaglianza e conformismo come una volta ma, al contrario, significa creare look personalizzati e diversi da quelli della massa¹³². Bello e ben fatto, unico e personalizzabile: sono queste le caratteristiche imprescindibili richieste dai consumatori al momento dell'acquisto che stanno alimentando l'intero settore degli accessori moda¹³³.

3.2 Il franchising a supporto del brand

La particolarità della Miriade S.p.a. sta nel fatto che essa, sia a monte che a valle, è caratterizzata da una struttura piuttosto articolata. Infatti, da un lato, il contenitore Miriade produce e gestisce accessori sotto il nome dei brand sopra citati concessi in licenza e, dall'altro lato, concede la vendita in *franchising* dei prodotti che progetta e distribuisce. Con la sua ampia rete di franchising, composta da 73 punti vendita in Italia, di cui circa la metà di proprietà e la seconda metà in *franchising*, e 2 punti vendita in Svizzera, l'azienda è in crescita esponenziale dal 2015 e punta ad espandersi ulteriormente, ponendo la propria attenzione sulla necessità di ampliare la propria rete commerciale nell'area euro.

Forti del successo di Miriade, in questo paragrafo osserveremo come si articola il contratto di *franchising* e quanto questo possa rappresentare un supporto per il brand, analizzandone i benefici e i rischi principali.

Il termine *franchising* deriva dal francese *franchise*, a sua volta derivante dalla radice franco-renana *frank*, ovvero franchigia. Il primo utilizzo storicamente documentato della parola franchigia risale al Medioevo, quando questo termine indicava un privilegio di libertà ed autonomia concesso a Stati o cittadini da parte di un sovrano¹³⁴. Oggi questo termine ha in qualche modo mantenuto il suo significato originario, ed è usato per definire una specifica tipologia di contratto. In particolare, nel *franchising*, il *franchisor* (una persona o società che concede la licenza a terzi per lo svolgimento di un'attività sotto i propri marchi) non solo specifica i prodotti e i servizi che saranno offerti dal *franchisee* (una persona o una società a cui è concessa la licenza per fare affari con il marchio e il nome commerciale dal *franchisor*), ma fornisce a quest'ultimo un sistema operativo, un brand e un supporto¹³⁵. In altre parole, il *franchising* è una forma di collaborazione tra due imprese, giuridicamente ed economicamente indipendenti l'una dall'altra, in cui una parte (*franchisor*) concede

¹³¹ Teunissen J., Brand J., Baan E., Gibbs M., *Fashion & accessories*, Terra ArtEZ Press, 2007.

¹³² Barthes R., *Il senso della moda. Forme e significati dell'abbigliamento*. Marrone G., Einaudi, 2006.

¹³³ Teunissen J., Brand J., Baan E., Gibbs M., *Fashion & accessories*, Terra ArtEZ Press, 2007.

¹³⁴ Ferrarese M., *La lex mercatoria tra storia e attualità: da diritto dei mercanti a lex per tutti?*, Franco Angeli, 2005.

¹³⁵ Damodaran A., *Dealing with Intangibles: Valuing Brand Names, Flexibility and Patents*, Stern School of Business, 2006.

all'altra parte (*franchisee*) la sovvenzione per entrare a far parte della sua catena di *franchising*. Il *franchisor* concede inoltre all'affiliato la sovvenzione per usufruire dei suoi brevetti, brand e *know-how* a fronte di un pagamento "una tantum" di una certa franchigia, più una percentuale delle entrate di vendita, come le *royalty*. Il *franchisee* guadagna riconoscimento immediato del nome, prodotti testati e collaudati, progettazione e decorazione di edifici standard, tecniche dettagliate nella gestione e promozione del business, formazione dei dipendenti e assistenza continua nella promozione e aggiornamento dei prodotti.

Un elemento caratterizzante da prendere in considerazione è la lunghezza del contratto; il fattore durata crea infatti un *trade-off*: se da un lato il contratto a lungo termine rappresenta un vantaggio per l'affiliato, al fine di affrontare i cambiamenti repentini del settore; dall'altra parte con un contratto a breve termine il *franchisor* ha la possibilità di modificare le condizioni iniziali, rendendole più favorevoli per sé stesso.

Abbiamo appena accennato a funzioni basiche di un contratto *franchising* e a qual è il ruolo delle parti coinvolte. Andando oltre, può essere utile analizzare gli elementi chiave di questo particolare contratto. Possiamo trovare tre fondamentali pilastri in ogni operazione in *franchising*: il nome del brand, il sistema operativo e il supporto continuo. Descriveremo ognuno di questi, al fine di avere una comprensione chiara e completa del rispettivo contenuto:

- Il nome del brand: il franchising potrebbe generare un valore dalla marca¹³⁶, che consente all'affiliato di addebitare prezzi più elevati e attirare più clienti. Questo valore del brand è frutto del fatto che il *franchisor* spesso fornisce la pubblicità per il prodotto¹³⁷. Il franchisee guadagna così questo potente vantaggio di essere associato dai potenziali clienti alla storia del marchio e al suo successo, non dovendo quindi costruire la marca da zero.
- Sistema operativo: una volta stabilito un contratto di *franchising*, il *franchisor* trasferisce all'affiliato le sue conoscenze e le sue competenze, insieme di qualità definito *know-how*¹³⁸. Con il termine *know-how* intendiamo un pacchetto di informazioni pratiche non brevettate, derivanti dalla lunga esperienza e dalle attività di test svolte dal *franchisor*. In altre parole, il *know-how* è quel complesso di metodi operativi, conoscenze, procedure che consentono a un individuo di diventare un membro attivo di un sistema di *franchising*. Il *know-how* che il *franchisor* trasferisce all'affiliato è il risultato di un lavoro lungo, preciso, verificato e formalizzato, realizzato per consentire la fattibilità tecnica e commerciale dei prodotti o servizi offerti.
- Supporto continuo: terzo elemento fondamentale dell'accordo di *franchising* è la creazione di un supporto tecnico e commerciale da parte del *franchisor* a favore della rete di affiliati, attraverso strumenti tecnologici e computer o suo personale dipendente. Uno strumento molto importante del supporto, forse il più efficace, è il *training*, che ha una forte rilevanza su ciascuno dei pilastri principali

¹³⁶ Cantone L., Calvosa P., Risitano M., *La gestione del valore della marca nelle reti di franchising. I risultati di un'indagine empirica*, Franco Angeli, 2005.

¹³⁷ Si veda ancora Damodaran A., *Dealing with Intangibles: Valuing Brand Names, Flexibility and Patents*, Stern School of Business, 2006.

¹³⁸ Zagato L., *Il contratto comunitario di licenza di know-how*, CEDAM, 1996.

sopra menzionati. In particolare, la formazione di supporto fornita agli affiliati è suddivisa in formazione iniziale e permanente. Il supporto iniziale alla gestione comprende un manuale dettagliato del concetto di business, l'assistenza nella ricerca di un punto vendita, l'analisi della posizione dell'outlet e la pianificazione delle apparecchiature di uscita¹³⁹. Queste sessioni di formazione sono essenziali per la vita del *franchising* perché consentono di accelerare il processo di avvio, ma hanno anche un'efficacia futura, contribuendo a migliorare il business nella vita della rete.

"Possedere un *franchising* ti consente di entrare in affari per conto tuo, ma non da solo" (Haller, 2011). È così che Matt Haller, direttore della comunicazione per l'IFA (*International Franchise Association*) riassume i benefici e i costi dell'affiliato. Ma i *franchisee* in realtà hanno diversi vantaggi¹⁴⁰ rispetto agli imprenditori indipendenti, che possono essere così riassunti:

- *Reputation*: l'affiliato che prende parte a un progetto solido e affermato non ha bisogno di lavorare per costruire la propria reputazione aziendale, in quanto agevolato da un brand già noto e positivamente accettato dal pubblico. "Un *franchising* fornisce un prodotto o un servizio che può già godere di un riconoscimento di marca diffuso. Ciò conferisce all'affiliato i vantaggi di una base di clienti pre-fidelizzati la cui normale creazione richiederebbe anni"¹⁴¹;
- *Gestione*: solitamente la gestione di un negozio in *franchising* richiede meno risorse finanziarie perché il *franchisor* offre sistemi di controllo e gestione dell'inventario in grado di ridurre i costi. Inoltre, il *franchisor* può fornire assistenza finanziaria per l'inizio dell'attività;
- *Esperienza*: l'esperienza del *franchisor* può in molti casi compensare la mancanza di esperienza del *franchisee*; infatti le società affiliate offrono corsi e formazione iniziale al lavoro per i nuovi proprietari che, in ogni caso, dovranno seguire le linee guida stabilite;
- *Assistenza*: il nuovo proprietario di un negozio indipendente deve apprendere tutto da zero, questo poiché anche un esperto del settore potrebbe non sapere tutto ciò che riguarda l'attività commerciale (tassazione, statistica, pubblicità, marketing, ecc.). I migliori *franchising* assistono il *franchisee* in tutti gli aspetti della gestione offrendo soluzioni ottimali;
- *Income*: una gestione efficiente e con accordi commerciali ottimali può godere di un margine di profitto ragionevole;
- *Motivazione*: poiché sia il *franchisor* che il *franchisee* hanno interessi comuni, entrambi lavoreranno per raggiungere il successo aziendale.

Come abbiamo visto, il contratto di *franchising* sembra essere molto redditizio e poco rischioso per il *franchisee*. Tuttavia, questo comporta alcuni svantaggi¹⁴². L'affiliato, infatti, dovrà sostenere dei costi per l'utilizzo del brand. L'attività del *franchisee*, inoltre, è vincolata da alcune regole dettate dal *franchisor*, regole che ridurranno l'autonomia dell'imprenditore affiliato. Un ulteriore svantaggio si concretizza nella

¹³⁹ Rohlfig A., Sturm P., *Contractual Relations and Organizational Structure in Franchising*, Empirical evidence from Germany, 2009.

¹⁴⁰ Ravazzi C., *Franchising: affiliarsi conviene?*, Franco Angeli, 2014.

¹⁴¹ <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>.

¹⁴² *Ibidem*.

standardizzazione delle procedure: queste ancoreranno gli affiliati, rendendo difficile lo sviluppo di nuove idee, promozioni o progetti.

Come appena realizzato per il *franchisee*, possiamo ugualmente analizzare la prospettiva del *franchisor* partendo dai vantaggi¹⁴³ derivanti dalla stipula del contratto:

- Rapida espansione: la prima ragione che può guidare un imprenditore a diventare *franchisor* è la capacità di espandersi più rapidamente. La mancanza di capitale o la mancanza di buoni dipendenti possono rallentare l'espansione di un'azienda. La figura del *franchisee* in quest'ottica diviene fondamentale, poiché potrebbe colmare tali mancanze.
- Gestione più ampia: una società che realizza un contratto *franchising*, acquisisce un gruppo di imprenditori motivati al successo. Un manager è anche più coscienzioso nella conduzione degli affari perché, in qualità di proprietario, è totalmente responsabile dei risultati dell'azienda.
- *Capital*: il *franchising* consente a un'azienda di ottenere extra-rendimenti senza vendere alcuna partecipazione al business. Il *franchisor* utilizza i diritti di ingresso per la sua espansione commerciale. D'altra parte, l'emissione di nuove azioni porta spesso a una perdita di controllo da parte degli azionisti e a minori profitti. Allo stesso modo, i prestiti sono spesso concessi solo a determinate condizioni e richiedono costi significativi sotto forma di interessi pagati. A differenza di questi metodi di finanziamento, il *franchising* risulta essere una valida alternativa.

Allo stesso modo, il *franchisor*, può incorrere in diversi svantaggi¹⁴⁴. Il contratto franchising prevede che l'utilizzo del nome e dell'immagine dell'azienda venga concesso a terzi. Per tale ragione il *franchisor* è solitamente molto esigente riguardo al rispetto da parte del *franchisee* dei suoi standard di qualità. Il rischio derivante dall'utilizzo dell'immagine affidata agli affiliati spiega perché molti *franchisor* si riservano del diritto di riacquistare l'attività affiliata. Un ulteriore svantaggio per il franchisor è legato all'impossibilità di partecipare totalmente ai profitti del negozio in *franchising*. Infine, fare un'operazione in *franchising* comporta anche il rischio di affrontare possibili concorrenti. I *franchisee* possono sfruttare la conoscenza del *franchisor* per replicare la sua attività sotto un nome diverso. Un buon *franchisor* cercherà di stabilire un rapporto di fiducia reciproca con gli affiliati, al fine di evitare questo inconveniente.

3.2.1 Il valore della Multicanalità

Oggigiorno le imprese moda si trovano a dover gestire un sistema di canali continuamente in evoluzione e di crescente complessità¹⁴⁵. Un canale distributivo ha la funzione di trasferire e rendere disponibili beni o servizi dal produttore all'utilizzatore finale, ma non sempre questo avviene in maniera diretta, talvolta tra i due soggetti si interpongono una serie di intermediari che svolgono mansioni differenti. I canali assumono molta

¹⁴³ Ibidem.

¹⁴⁴ Ravazzi C., *Franchising: affidarsi conviene?*, Franco Angeli, 2014.

¹⁴⁵ Ceriani G., *Moda: regole e rappresentazioni: il cambiamento, il sistema, la comunicazione*, Franco Angeli, 2003.

importanza perché, oltre a servire i clienti, possono creare nuovi mercati. Anche per questo motivo, dalla scelta del tipo di canale dipendono tutte le altre decisioni di marketing di un'impresa e, a sua volta, tale scelta dipende dalla segmentazione, target e posizionamento dei clienti dell'azienda stessa¹⁴⁶.

Miriade, nell'articolata molteplicità della sua struttura, che la vede sia dettagliante che grossista, si avvale dell'ulteriore potenziale della multicanalità.

Esistono diverse configurazioni di strutture di canale, divise in base alla numerosità e alla tipologia di intermediari che ne fanno parte. Il canale diretto prevede la vendita diretta dal produttore all'acquirente finale, senza la presenza di soggetti intermedi. Ne sono esempi i punti vendita, la vendita telefonica, l'*e-commerce* (vendita tramite Internet), il *mobile commerce* (vendita tramite dispositivi mobili). Il canale indiretto, invece, è caratterizzato dall'uso di un intermediario (canale corto) o più di uno (canale lungo), che si identificano nelle figure del grossista, agente e dettagliante¹⁴⁷. Molte aziende affiancano alla distribuzione nei canali tradizionali quella tramite canali online, adottando il cosiddetto modello *click and mortar*, contrapposto a quello *brick and mortar* che, invece, non adotta una strategia multicanale in rete¹⁴⁸. Le imprese *brick and click* (o *click and mortar*) operano in modo integrato, sfruttando sia la presenza offline sia quella online. Normalmente queste aziende adottano brand già affermati (poiché sviluppano in primis la presenza fisica e successivamente quella online) e hanno più risorse a disposizione rispetto alle imprese che operano in un solo canale. Secondo Herhausen, il negozio fisico permette di migliorare il servizio offerto tramite il canale online, dando al consumatore la possibilità di vivere un'esperienza multisensoriale, in cui può toccare il prodotto per verificarne la qualità, e ridurre il rischio e l'incertezza che spesso subentrano nel momento in cui il cliente deve completare l'acquisto sull'*e-commerce*¹⁴⁹. Vi sono però anche delle controindicazioni: in primis vi è il rischio di incorrere nella cannibalizzazione delle vendite di un canale a causa dell'altro¹⁵⁰, pertanto è necessaria la costante integrazione, la collaborazione, il coordinamento e l'aiuto reciproco tra i due canali. Da qui nasce perciò la necessità di gestire i diversi canali in modo integrato e fluido, con un approccio definito *omnichannel*, ovvero rendere l'esistenza di più canali un vantaggio e un punto di forza per l'azienda.

Le imprese *brick and mortar*, invece, sono quelle tradizionali, che adottano il tipico modello di business offline, senza sviluppare alcuna presenza online, se non talvolta attraverso un sito web ("sito vetrina") il cui unico scopo è fornire informazioni sul brand. Il vantaggio di avere dei negozi fisici consiste nella tangibilità del prodotto e nella sempre garantita assistenza post-vendita, che induce nel consumatore un maggiore senso di fiducia. Spesso, infatti, nonostante i prezzi dei prodotti venduti tramite canali fisici siano superiori rispetto a quelli acquistabili soltanto online, i consumatori preferiscono i canali tradizionali per via della maggiore qualità garantita, in termini sia di prodotto sia di servizio offerto. Tuttavia, anche il modello *brick and mortar* presenta alcuni svantaggi. Tra questi sono da annoverare l'inferiore possibilità di scelta offerta ai clienti in

¹⁴⁶ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 14a edizione.

¹⁴⁷ Mattiacci A., Pastore A., *Marketing. Il management orientato al mercato*, HOEPLI, 2013.

¹⁴⁸ Steinfield C., Bouwman H., Adelaar T., *The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies*, International Journal of Electronic Commerce, 2014.

¹⁴⁹ Herhausen D., Binder J., Schoegel M., Herrmann A., *Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration*, Journal of Retailing, 2015.

¹⁵⁰ Stewart K., *Trust Transfer on the World Wide Web*, Organization Science, 2003.

termini di varietà dei prodotti, la minore flessibilità e capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato e alle nuove richieste dei consumatori e, infine, i costi fissi derivanti dal mantenimento dei punti vendita.

Infine, ci sono imprese che decidono di operare esclusivamente online senza che vi sia un'azienda fisica preesistente, tali aziende sono definite *pure players*¹⁵¹. Tale modello si incentra su diverse piattaforme: l'*e-commerce*, il sito web, l'*e-mail marketing* e i social network.

Sempre più spesso le aziende prediligono una strategia di marketing multicanale utilizzando due o più canali per raggiungere i diversi segmenti di consumatori. Tale tipologia di marketing viene definita come un insieme di strategie per servire i consumatori che utilizzano più di un canale quando interagiscono con un'organizzazione¹⁵². Ogni canale si riferisce ad un certo gruppo di acquirenti con bisogni e necessità proprie differenti da quelle degli altri segmenti, e raggiunge nella maniera più efficace ed efficiente tali soggetti. D'altro canto, i consumatori stessi sono "*multichannel*", poiché per effettuare i loro acquisti usano una varietà di canali a loro disposizione. Anche l'esperienza stessa di shopping multicanale, se positiva, può rafforzare le relazioni tra cliente e azienda, e perciò indurre ad acquistare di più e portare i clienti ad essere più profittevoli¹⁵³. Inoltre, è utile considerare il fatto che l'impresa possa offrire servizi aggiuntivi attraverso canali multipli, ad esempio ordinare online e ritirare in negozio, creando una sorta di cooperazione tra i vari canali¹⁵⁴. La strategia appena citata, come dimostra Miriade S.p.A. che la adotta, permette al punto vendita di non essere trascurato ma, al contrario, di essere valorizzato. Il cliente, infatti, una volta effettuato il pagamento online, si recherà presso il punto vendita preferito, dove potrà ritirare il suo ordine e, in molti casi, lasciarsi attrarre da ulteriori prodotti disponibili in vetrina.

La multicanalità per un'impresa richiede integrazione, coordinazione e soprattutto attenzione verso molte componenti prima ritenute indipendenti le une dalle altre. L'azienda deve garantire che i vari canali agiscano come se fossero una singola unità al fine di soddisfare i bisogni dei clienti. Per tale motivo, deve essere ben chiara la proposta di valore offerta da ciascun canale, i suoi punti di forza e debolezza, nonché la focalizzazione sulla *customer experience* del consumatore¹⁵⁵.

Da diversi anni a questa parte i consumatori hanno iniziato ad utilizzare numerose tecnologie per interagire con le imprese. Ne sono esempio i siti Web, Internet e i dispositivi mobili. In particolare, è divenuta pratica comune la scelta di differenti canali per le diverse fasi del processo di acquisto, mentre in passato era evidente la presenza di un unico canale integrato per poter prendere tutte le decisioni necessarie per portare a termine la soddisfazione di un bisogno. I consumatori di oggi, come già anticipato, utilizzano più canali e sono definiti perciò consumatori *multichannel*. È ad essi che si rivolge il marketing multicanale. L'uso sempre più ampio

¹⁵¹ Bustillo M., Fowler G., *Wal-Mart Sees Stores as Online Edge*, The Wall Street Journal, 2009.

¹⁵² Rangaswamy A., Bruggen V., *Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue*, Journal of Interactive Marketing, 2005.

¹⁵³ Iacobelli G., *Fashion Branding 3.0: La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, FrancoAngeli, 2010.

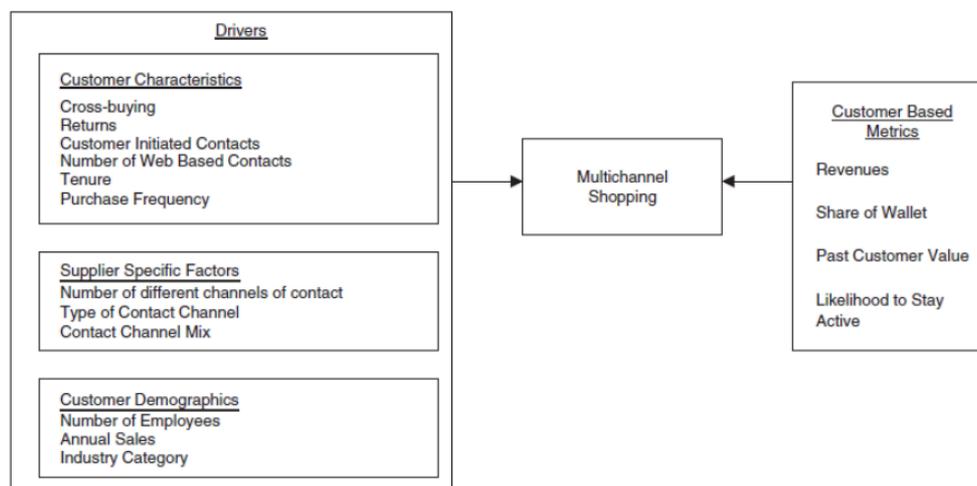
¹⁵⁴ Venkatesan R., Kumar V., Ravishanker N., *Multichannel shopping: causes and consequences*, Journal of Marketing, 2007

¹⁵⁵ Weinberg, B. D., Parise, S., Guinan, P. J., *Multichannel marketing: Mindset and program development*, Business Horizons, 2007.

dell'*e-commerce* e la diffusione del CRM (*Customer Relationship Management*) volto al mantenimento delle relazioni con i clienti, ha esposto in misura maggiore i consumatori allo shopping multicanale¹⁵⁶.

La figura di seguito riporta uno schema con i fattori che influenzano il comportamento di shopping multicanale del consumatore.

Figura 2: Comportamento consumatore durante lo shopping multicanale



Fonte: Kumar, V., Venkatesan, R., 2005

I driver che guidano lo shopping multicanale¹⁵⁷ sono:

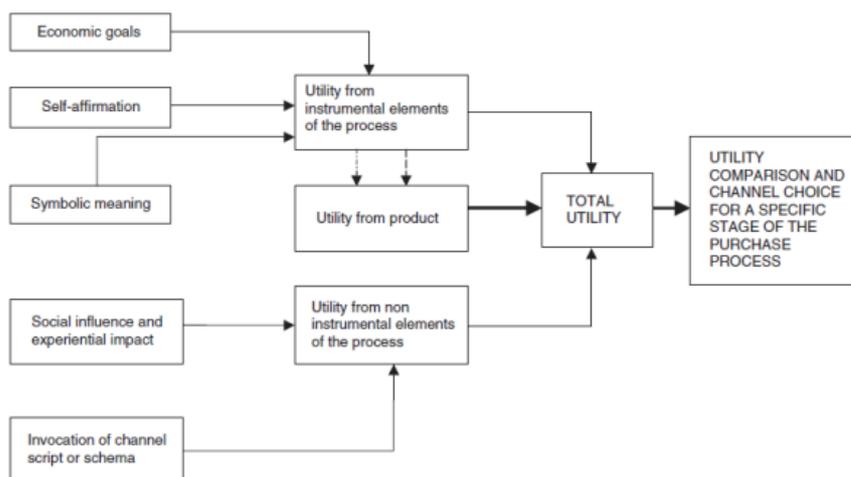
- *Customer Characteristics*: le caratteristiche del consumatore comprendono diversi elementi, primo fra tutti il fenomeno del *cross-buying* ovvero il numero delle differenti categorie di prodotto che un soggetto ha acquistato presso un'impresa. Il canale che i consumatori scelgono solitamente dipende dal tipo di acquisto che devono effettuare. Ci si può aspettare che coloro che hanno un alto grado di *cross-buying* siano più *multichannel* e abbiano più contatti e familiarità con le imprese. In secondo luogo, vi è il numero delle restituzioni dei prodotti: si assume che vi sia una relazione ad U rovesciata tra i resi e lo shopping multicanale. Fino ad una certa soglia le restituzioni sono positivamente correlate con lo shopping multicanale, oltre tale limite si ha una correlazione negativa e quindi un disincentivo alla multicanalità. Terzo elemento da considerare sono i contatti tra consumatori e brand, sia offline che sul Web: maggiore è il numero di contatti maggiore è la probabilità che il cliente preferisca lo shopping multicanale. Infine, sia la durata della relazione con il cliente, sia la frequenza di acquisto, incidono positivamente sullo shopping multicanale.
- Fattori specifici del fornitore: comprendono il numero di canali utilizzati per contattare il consumatore, il tipo di canale e il mix adottato. Più canali vengono usati e più sono di tipo interpersonale e maggiore è la probabilità di favorire lo shopping multicanale.
- Fattori demografici del consumatore: questi sono il numero di impiegati, il livello del salario annuo e il settore di impiego.

¹⁵⁶ Iacobelli G., *Fashion Branding 3.0: La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, FrancoAngeli, 2010.

¹⁵⁷ Kumar, V., Venkatesan, R., *Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior*, Journal of Interactive marketing, 2005

Gli studi in merito al comportamento del consumatore nell'ambiente multicanale sono in continua evoluzione, essendo i canali stessi soggetti a continui mutamenti e innovazioni. È però già chiaro quanto la multicanalità non incida soltanto sull'acquisto finale, ma bensì influenzi tutte le fasi che compongono il processo di acquisto. I *multichannel consumer* possono utilizzare diversi canali nelle diverse fasi del loro processo di acquisto, ad esempio potrebbero cercare informazioni riguardanti un prodotto online ma poi acquistare in un negozio fisico o viceversa. Ci sono diversi fattori che influenzano la scelta da parte del consumatore di un canale piuttosto che un altro. La figura di seguito ne riporta una rappresentazione grafica.

Figura 3: Fattori di influenza nella scelta del canale.



Fonte: Balasubramanian, S., Raghunathan, R., Mahajan, V., 2005

La scelta del canale dipende dagli obiettivi che il soggetto persegue, che possono suddividersi in:

- Obiettivi economici: il consumatore si concentra sulla massimizzazione della propria utilità, comparando i costi e i benefici derivanti dall'acquisto di un determinato prodotto. La preferenza del canale online rispetto a quello tradizionale dipende dalla categoria di prodotto da acquistare e dalla familiarità che il cliente ha con essa. La ricerca delle informazioni sui *digital channel* viene preferita in quanto rende più facili e veloci i confronti tra i diversi prodotti e i rispettivi prezzi. Per l'acquisto vero e proprio, considerato il minor costo legato ai canali online, il consumatore fa un'analisi delle tempistiche inerenti alla consegna del prodotto e del rischio percepito. Il punto vendita tradizionale tende a minimizzare il rischio derivante dagli ordini online, perciò il consumatore potrebbe preferire l'utilizzo incrociato di più canali, ordinando online e ritirando la merce in negozio.
- Obiettivi di affermazione personale: le caratteristiche principali che i consumatori vogliono evidenziare sono la capacità di risparmio e la competenza. Risparmiando l'individuo vede sé stesso come un soggetto maggiormente responsabile. La competenza, invece, si esplica soprattutto nella capacità dell'individuo di scegliere i prodotti migliori. A tal proposito i negozi tradizionali risultano più efficaci in quanto le persone possono utilizzare i loro sensi, per poter prendere la decisione migliore.
- Obiettivi di carattere simbolico: un consumatore può preferire un canale tradizionale ad uno online quando è coinvolto emotivamente nell'acquisto. In tal caso farà meno attenzione alla quantità di denaro

spesa ed al tempo impiegato per la propria ricerca. Bisogna anche tener presente che molti prodotti oggi sono imbevuti di significati simbolici che prescindono dai reali attributi fisici dell'oggetto.

Risulta più importante lo sforzo per la ricerca del prodotto perfetto, piuttosto che il suo prezzo effettivo. In questi primi tre obiettivi l'utilità è strettamente legata ad elementi strumentali del processo di acquisto e al prodotto stesso. Vi sono, invece, altri due fattori di influenza nei quali l'utilità non è strettamente legata al processo di acquisto. Questi ultimi sono:

- Obiettivi di tipo sociale ed esperienziale: la presenza di altri consumatori durante l'attività di shopping può essere considerata un elemento caratterizzante. Proprio per questo, coloro che sono introversi o non amano le interazioni sociali preferiscono i canali di vendita online. Anche l'esperienza risulta importante, infatti le persone che vengono sovraccaricate da stimoli esterni, preferiranno i più tranquilli ed individuali canali online. Così, al contrario, i soggetti sotto stimolati preferiranno l'ambiente tradizionale per l'acquisto.
- Obiettivi di richiamo di uno schema in un canale: il consumatore molto spesso utilizza un canale con comportamenti di routine. In questi casi sarà molto difficile che egli rivolga l'attenzione verso altri tipi di canali. Quando i consumatori sono guidati da uno schema è improbabile che usino diversi canali nelle varie fasi del processo di acquisto.

I cinque obiettivi appena osservati guidano il consumatore nell'ottenimento della massima utilità e di conseguenza nella scelta dei canali da utilizzare per ogni fase del processo di acquisto¹⁵⁸.

La multicanalità rappresenta un valore inestimabile per le imprese, soprattutto per quelle del settore della moda, e i risultati di Miriade, come di tante altre aziende, ne sono la prova. Miriade S.p.A. ha risultati sempre positivi e in forte crescita: dal 2015, anno in cui il fatturato si aggirava intorno ai 36,8 milioni, Miriade ha raggiunto i 52,6 milioni lo scorso anno. Il fatturato, come testimonia Francesco Tripodi, direttore dell'azienda, è stato notevolmente influenzato dalla particolare strategia *multichannel* ideata nel 2016, quando l'ufficio marketing ha deciso di creare, come già accennato, un'e-commerce a supporto del punto vendita. Una crescita inaspettata che nel 2017 si è tradotta in un fatturato di 48,5 milioni, di cui circa il 20% proviene dall'e-commerce.

Da queste analisi si può concludere che la soluzione migliore, sia nell'ottica dell'impresa che in quella del consumatore, si concretizza nella strategia di shopping multicanale: i ricavi saranno maggiori e così la quota di portafoglio per il fornitore, il valore e il livello di attività derivante dai consumatori *multichannel*¹⁵⁹.

¹⁵⁸ Balasubramanian, S., Raghunathan, R., Mahajan, V., *Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice*, Journal of interactive marketing, 2005.

¹⁵⁹ Kumar, V., Venkatesan, R., *Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior*, Journal of Interactive marketing, 2005.

3.3 La sfida Miriade: da conglomerate a brand

Diffuso già dagli anni '60, un conglomerato è una società costituita da un numero di aziende diverse, apparentemente non correlate, che conducono affari separatamente¹⁶⁰. Ognuna delle attività sussidiarie di un conglomerato funziona indipendentemente dalle altre divisioni aziendali, ma il rapporto di gestione delle società controllate viene gestito dal *senior management* della società madre¹⁶¹.

Per il team di gestione di un conglomerato, avere una vasta gamma di aziende può essere estremamente profittevole. Infatti, partecipare a diverse attività commerciali aiuta la società madre di un conglomerato a ridurre i rischi derivanti dall'essere in un mercato unico, a ridurre i costi diversificando l'utilizzo delle risorse e a ridurre i rischi inerenti al funzionamento, diversificando gli interessi commerciali.

Come accennato nel paragrafo 3.1, Miriade S.p.A. rappresenta il perfetto contenitore di realtà affermate nel mondo dell'accessorio moda come Yamamay, Valentino, RB e Roccobarocco. L'azienda, quindi, pur godendo di un proprio brand, ha finora esclusivamente curato e gestito l'offerta delle quattro identità qui a poco citate, operando da società madre. La sfida che Miriade si propone di fronteggiare nei prossimi anni è quella di diventare un brand a se stante, ovvero di creare una propria identità, distinta dalle quattro identità dei brand che per adesso rappresenta, progettando una propria linea di prodotti, anch'essa dotata di caratteristiche ben definite e diverse da quelle che contraddistinguono i prodotti Yamamay, Valentino, RB e Roccobarocco. Per riuscire in questa sfida, Miriade dovrà intraprendere il processo di Brand Building, di cui abbiamo argomentato, percorrendo passo dopo passo le diverse fasi descritte in questo elaborato. A differenza di brand totalmente nuovi, Miriade potrà avvalersi delle forti fondamenta costruite nel corso degli anni grazie alla gestione del suo *brand portfolio*. La vera difficoltà di questa prova sta nel fatto che, pur avvalendosi dei vantaggi derivanti dai brand già esistenti, Miriade ha come principale obiettivo quello di creare un'offerta completamente diversa da quelle dei brand che oggi rappresenta, per evitare un possibile effetto di cannibalizzazione tra le aziende.

Il *brand portfolio* di Miriade si compone delle seguenti identità:

- Yamamay, la cui collezione accompagna il suo target nella vita di tutti i giorni con un pizzico di fantasia e divertimento. La donna Yamamay è giovane ed esuberante ed ama giocare con i suoi originali accessori, valorizzando il suo stile di vita 24 ore al giorno, 7 giorni a settimana. Yamamay ha come target principale una clientela di età compresa tra i 18-35 anni, con bassa disponibilità di spesa;
- Valentino. Rivolto ad una donna di classe, il brand si posiziona nell'universo del lusso accessibile. L'attenzione ai particolari, la ricerca dei materiali e la qualità della lavorazione gli conferiscono un'impronta inconfondibile nel panorama del design Made in Italy. Il suo target è quello di una donna professionista di età compresa tra i 30 e i 40 anni, attenta ai trend del momento, che predilige un prodotto da marchio riconoscibile e ha una possibilità di acquisto medio/alta;

¹⁶⁰ Jacoby N., *The Conglomerate Corporation*, Financial Analysts Journal, 2018.

¹⁶¹ D'amico L., Di Cimbrini T., *Le aggregazioni d'impresa e la formazione dei gruppi*, 2010.

- RB è la linea giovane di Roccobarocco ed è dedicata ad una ragazza dolce e raffinata, che non passa mai inosservata. Il suo target di riferimento è una donna con un'età compresa tra i 25 e i 35 anni, attenta ai dettagli e con una possibilità di acquisto media;
- Roccobarocco è un brand sofisticato per un look quotidiano e glamour, femminile e alla moda; la donna che indossa Roccobarocco è trendy e sicura di sé e sa come abbinare le sue scarpe e borse con stile ed una percezione lussuosa e stravagante. Il suo target di riferimento è una donna dai 35 anni in su, che vuole sentirsi alla moda e con una possibilità di acquisto medio/alta.

Il progetto Miriade, e di conseguenza la sua futura offerta, si basano su peculiarità del tutto diverse: le collezioni saranno lineari ed essenziali, ma mai scontate, capaci di soddisfare un target più ampio. Non avendo mai ottenuto la licenza per produrre calzature sotto il brand Valentino, la spinta di questo progetto è stata l'esigenza di creare una linea di accessori moda, principalmente dedicata alle scarpe, che rispecchi i valori e l'essenza del brand Valentino, utilizzando però il marchio Miriade. L'idea è quella di sfruttare la *loyalty* della clientela dei brand della conglomerata per estendere la loro preferenza di acquisto anche al futuro brand Miriade. Il prodotto *passe-partout* che Miriade immetterà sul mercato, grazie alla sua adattabilità, ha come intento quello di soddisfare le esigenze di un prodotto per il *day-to-day* della clientela esistente e di una clientela potenziale. Tale obiettivo verrà perseguito attraverso una ben precisa strategia. La presenza di Miriade sui media tradizionali, sul web e sui social renderà riconoscibile il brand, mirando all'espansione nazionale ed internazionale. L'attivazione della *fidelity card* consentirà di raccogliere le informazioni necessarie sul comportamento d'acquisto dei clienti stessi puntando ad elaborare ulteriori strategie mirate. Le nuove collezioni verranno presentate attraverso iniziative pubblicitarie di grande visibilità su tutto il territorio nazionale: eventi, affissioni, campagne stampa, post sui social ma anche promozioni e iniziative organizzate all'interno degli store durante l'intero arco dell'anno. Il sito web, costantemente aggiornato con immagini sempre nuove e di tendenza, rappresenterà un ulteriore strumento di contatto capace di ridurre i tempi di confronto tra l'azienda e il punto vendita.

Per evitare l'effetto di cannibalizzazione, come confermato dal direttore Francesco Tripodi, Miriade si avvarrà della cosiddetta Conjoint Analysis. Con il termine Conjoint Analysis (CA) si indica un insieme di metodologie, prevalentemente di natura statistica, finalizzate allo studio dei modelli di scelta dei consumatori a partire dai loro giudizi di preferenza, relativi a diversi profili di un prodotto/servizio¹⁶². Le categorie di problematiche affrontate mediante l'utilizzo della CA sono molteplici e concernono il supporto alla definizione di prodotti/servizi e l'identificazione di segmenti di clientela. Miriade potrà avvalersi di tale metodo, sfruttandone la crescente importanza come supporto al processo di sviluppo di nuovi prodotti, sottolineata già da Wittink Vriens e Burhenne per decisioni di prezzo nonché di sviluppo di nuovi prodotti e di segmentazione del mercato¹⁶³. Infatti, tale tecnica permette di misurare l'importanza relativa di una serie di proprietà di un prodotto/servizio, fornendo in aggiunta indicazioni sul gradimento di queste ultime¹⁶⁴. Tale metodologia può

¹⁶² Gustafsson A., Herrmann A., Huber F., *Conjoint Analysis as an Instrument of Market Research Practice*, Springer, 2001.

¹⁶³ Wittink D. R., Cattin P., *Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update*, Journal of Marketing, 1989.

¹⁶⁴ Molteni L., *L'analisi multivariata nelle ricerche di marketing*, Egea, 1993.

essere utilizzata, oltre che per segmentare il mercato, per concorrere alla soluzione di specifici problemi di marketing, tra cui, appunto, la cannibalizzazione.

È possibile classificare gli usi dell'analisi congiunta sia in riferimento allo scopo perseguito dall'analisi stessa, sia in riferimento ai tipi di prodotti in esame¹⁶⁵. Rispetto allo scopo della ricerca si distinguono:

- Decisioni relative al prodotto. La Conjoint Analysis è utile per ottenere informazioni di supporto a decisioni quali:

1. progettazione ottimale di un prodotto;
2. apporto di modifiche ad un prodotto;
3. riprogettazione di un'intera linea di prodotti;
4. valutazione dei concetti di un nuovo prodotto.

- Analisi competitiva. Sulla base dei risultati ottenuti dalla CA si utilizzano modelli di simulazione che consentono valutazioni previsionali, per esempio relativamente a variazioni manifestate nella quota di mercato derivanti da variazioni apportate a prodotti o a linee di prodotto.

- Decisioni relative al prezzo. La Conjoint Analysis permette di ottenere, utilizzando metodi non tradizionali, informazioni sulla sensibilità della domanda rispetto al prezzo, capaci di indirizzare le decisioni inerenti al *marketing mix* da adottare per un nuovo prodotto.

- Decisioni relative alla promozione e alla distribuzione. È altresì possibile ottenere informazioni molto utili anche rispetto alla complicità dei distributori, dei canali di comunicazione e dell'utenza finale in termini di giudizi relativi agli aspetti promozionali e distributivi (pubblicità, condizioni di pagamento, livello di servizio ai distributori, ecc.).

- Segmentazione del mercato. È possibile distinguere diverse tipologie di segmentazione, a seconda dei parametri utilizzati per la suddivisione del mercato: in generale, si adotta un approccio diretto e orientato al consumatore, che mira ai benefici che il prodotto/servizio offre alla clientela e a come quest'ultima li coglie. I risultati ottenuti grazie all'applicazione dell'analisi congiunta serviranno come rappresentazioni numeriche dei benefici che il prodotto/servizio offre a giudizio della clientela.

Una volta terminata tale analisi, sono previste due ulteriori fasi successive: la prima prevede il calcolo dei giudizi per ciascun intervistato, mentre la seconda si traduce nella formazione di gruppi, detti *cluster*, utilizzando degli specifici algoritmi. Ogni gruppo individuato, sulla base della omogeneità dei giudizi espressi, formerà un segmento di mercato. A segmentazione ultimata è possibile osservare se la linea di prodotti dell'azienda sia o meno in grado di coprire tutti i segmenti ottenuti.

Generalmente, le ricerche che adottano la CA quale tecnica di misurazione e di analisi del comportamento dei consumatori prevedono una preliminare raccolta di informazioni di carattere generale (quali, ad esempio, quelle di carattere demografico, psicografico, ecc.), che Miriade, come precedentemente detto, otterrà attraverso diversi punti di contatto con i clienti (presenza sui media tradizionali, sul web e sui social e

¹⁶⁵ Vriens M., Wedel M., Wilms T., *Metric Conjoint Segmentation Methods: A Monte Carlo Comparison*, Journal of Marketing Research, 1996.

l'attivazione della *fidelity card*). Grazie a queste informazioni Miriade potrà segmentare i consumatori coinvolti e descrivere i segmenti risultanti, creando così un prodotto *ad-hoc* che non incorra in rischio di insuccesso, ma al contrario, rispecchi le aspettative del mercato.

CONCLUSIONI

Dal periodo del Dopoguerra e della ricostruzione, con gli anni successivi di ricrescita, entusiasmo e slancio propulsivo della società internazionale, dove il consumo (e consumismo poi) parevano in qualche modo un traguardo sinonimo di rinascita ed affermazione, il “consumo” nei decenni, come abbiamo visto, ha subito graduali ma sostanziali trasformazioni. Dalla società del troppo, per molti versi cosciente e artefice delle proprie scelte di acquisto, assistiamo oggi ad un consumo indotto in maniera molto più sofisticata e pervasiva. Le aziende necessitano di attirare e ammaliare la clientela facendo leva, paradossalmente, proprio sul desiderio anticonformista di scelte più individuali e personalizzate. Il pubblico, attraverso campagne pubblicitarie create *ad-hoc*, si illude di essere più libero e consapevole nella scelta dei prodotti, ma in realtà è quanto mai pilotato da una rete, anche multimediale, estremamente pervasiva. Nel settore moda, così affine a quello più generale dell’immagine, tale caratteristica diventa la vera colonna portante delle strategie del singolo brand. Il ruolo funzionale e simbolico dei prodotti moda tende a evolversi e a divenire più complesso, innescando un processo per cui le esigenze dei consumatori si mostrano sempre più eterogenee, articolate e, però, strettamente connesse a insiemi sempre più complessi e a culture individuali e gruppalì. Le "cose" assumono grande rilevanza nel vivere sociale sempre meno per le loro caratteristiche materiali e funzionali e sempre più per le caratteristiche simboliche loro attribuite in un determinato sistema sociale. Alla luce di tutto ciò, il brand e le strategie, sia di costruzione che di gestione e rafforzamento, diventano uno strumento prioritario per le aziende, quasi più importante della progettazione e della produzione del prodotto stesso. Nel settore moda, infatti, l’ufficio stile, pur dovendo seguire le tendenze del mercato, passa in secondo piano rispetto all’ufficio marketing: il *branding* diviene il fulcro di tutta la gestione manageriale.

Come abbiamo visto, la sfida Miriade è quella di dare vita ad un proprio prodotto moda, con caratteristiche ben definite, distinte da quelle dei prodotti facenti parte il suo *brand portfolio*. Miriade utilizzerà a proprio vantaggio la clientela già fidelizzata nel corso degli anni. Tale sfida non è affatto impresa semplice, in quanto l’obiettivo ultimo è quello di creare una precisa *brand identity* Miriade e di trasmetterla alla clientela attraverso un posizionamento diverso da quello dei brand Yamamay, Rb, Roccobarocco e Valentino. Se da un lato, quindi, la clientela già fidelizzata rappresenta per l’impresa un punto di forza, questa potrebbe tramutarsi in un punto di debolezza qualora Miriade non riesca a tramettere la giusta *value proposition*, utile per acquisire una precisa posizione nella mente dei consumatori. Il rischio è, quindi, che la propria *identity* venga confusa con quella dei brand già avviati, influenzando in tal modo negativamente sulla *reputation* del nuovo brand Miriade. Tale effetto, a sua volta, creerebbe un meccanismo a catena per cui anche la *reputation* di Miriade come contenitore verrebbe intaccata, influenzandone negativamente la propria attività e, quindi, quella dei rispettivi brand che rappresenta. Pur essendo cosciente della difficoltà del processo di Brand Building che Miriade si propone di fronteggiare, sono fiduciosa della sua riuscita. Il team di Marketing, con cui ho avuto modo di collaborare e confrontarmi, ha a disposizione tutti gli strumenti necessari per il raggiungimento di tale obiettivo, così come il resto dell’azienda.

Il caso Miriade ci insegna quanto la necessità di creare una propria *brand identity* sia forte e fondamentale in questo periodo storico nella nostra economia. Definire la propria *brand identity* è prioritario ai fini di uno scambio efficace fra i valori e la *mission* dell'azienda ed il consumatore che deve sceglierla come suo punto di riferimento in un determinato settore. La *brand identity* oggi è un obiettivo e un compito strategico che deve accompagnare l'impresa del settore moda nel suo proiettarsi sul mercato del futuro e stabilire una comunicazione continua con chi crede (e crederà) in essa.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker D. A. e Joachimsthaler E., *Brand Leadership*, Free Press, 2000
- Aaker D. A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli, 2010
- Aaker D. A., *Building strong brands*, Free Press, 1996
- Aaker D.A., *Branding 20 principi per il successo*, Franco Angeli, 2014
- Aaker D.A., *Strategia di gestione del brand portfolio. Creare rilevanza, differenziazione, energia, leverage e chiarezza*, Franco Angeli, 2004
- Aaker J., *Dimensions of Brand Personality*, Sage Publications, 1997
- Alberoni F., *L'erotismo*, Garzanti, 1986
- Alleres D. Mellerio O., *Luxe. Strategies-Marketing*, ECONOMICA, 2005
- Art. 2572 Codice Civile
- Arvidsson A., *La marca nell'economia dell'informazione. Per una teoria dei brand*, Franco Angeli, 2010
- Bagozzi R., Nataraajan R., *The year 2000: Looking forward*, Psychology & Marketing, 2000
- Balasubramanian S., Raghunathan, R., Mahajan, V., *Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice*, Journal of interactive marketing, 2005
- Barthes R., *Il senso della moda. Forme e significati dell'abbigliamento*. Marrone G., Einaudi, 2006
- Bernstein D., *Company image. La comunicazione d'impresa tra immagine e realtà*, Guerini e Associati, 2005
- Bottero N., Travostino M., *Il diritto dei marchi d'impresa Profili sostanziali, processuali e contabili*, Utet Giuridica, 2009
- Bustillo M., Fowler G., *Wal-Mart Sees Stores as Online Edge*, The Wall Street Journal, 2009
- Campobasso G., *Manuale di diritto commerciale*, Utet Giuridica, 2017
- Cantone L., Calvosa P., Risitano M., *La gestione del valore della marca nelle reti di franchising. I risultati di un'indagine empirica*, Franco Angeli, 2005
- Caroli M.G., Fontana F., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw- Hill, 5a Edizione, 2017
- Castaldo S. e Mauri C., *Innovazione, experience, partnership. Casi di innovazione nel retail*, Franco Angeli, 2007

- Ceriani G., *Moda: regole e rappresentazioni: il cambiamento, il sistema, la comunicazione*, Franco Angeli, 2003
- Chayapa K., Cheng Lu W., *Online Shopper Behavior: Influences of Online Shopping Decision*, Asian Journal of Business Research, 2004
- Ciappei C., Surchi M., *La Mitopoiesi della Marca Moda. Strategie di brand building nelle imprese moda*, Franco Angeli, 2011
- Commissione Europea, “*Libro verde sulla qualità dei prodotti agricoli: norme di prodotto, requisiti di produzione e sistemi di qualità*”, COM (2008) 641, Bruxelles, 2008
- Corrigan P., *La sociologia dei consumi*, Franco Angeli Edizioni, 2002
- D’amico L., Di Cimbrini T., *Le aggregazioni d’imprese e la formazione dei gruppi*, 2010
- D’Antonio V., “*Gucci, tra tradizione e innovazione digitale*”, *This Marketers Life*, 2015
- Damodaran A., *Dealing with Intangibles: Valuing Brand Names, Flexibility and Patents*, Stern School of Business, 2006
- Di Fraia G., *Social Media Marketing: Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, HOEPLI, 2011
- Easey M., *Fashion Marketing*, Blackwell Publishing, 3° edizione
- Fabris G., Minestrone L., *Valore e valori della marca*, Franco Angeli Edizioni, 2004
- Fallon P., Senn F., *Juicing the orange: how to turn creativity in a powerful business advantage*, Harvard Business Review Press, 2006
- Ferrarese M., *La lex mercatoria tra storia e attualità: da diritto dei mercanti a lex per tutti?*, Franco Angeli, 2005
- Fiocca R., Marino A., Testori M., *Brand Management*, Etas, 2007
- Fornerino, M., & D’Hauteville, F., *How good does it taste? Is it the product or the brand? A contribution to brand equity evaluation*. Journal of Product & Brand Management, 2010
- Gam, J.H., *Are fashion-conscious consumers more likely to adopt eco-friendly clothing?*, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 15, 2010
- Gensler S., *Managing Brands in the Social Media Environment*, Journal of Interactive Marketing, 2013
- Giancola A., *La moda nel consumo giovanile. Strategie & immaginari di finemillennio*. Franco Angeli, 1999
- Gilbert A., Churchill Jr., Surprenant C., *An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction*, Journal of Marketing Research, 1982
- Gilbert, E., & Chodzaza, H. S., *Service quality, customer satisfaction and loyalty among industrial customers of public electricity utility in Malawi*. International Journal of Energy Sector Management, 2013
- Guido G., Bassi F. e Peluso A. M., *La soddisfazione del consumatore: La misura della customer satisfaction nelle esperienze di consumo*, Franco Angeli, 2010
- Gustafsson A., Herrmann A., Huber F., *Conjoint Analysis as an Instrument of Market Research Practice*, Springer, 2001
- Halligan B., Shah D., Scott D., *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs*, 2009

Herche, J., *A Note on the Predictive Validity of the CETSCALE*, Journal of the Academy of Marketing Science, 1992

Herhausen D., Binder J., Schoegel M., Herrmann A., *Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration*, Journal of Retailing, 2015

Hoeffler & Keller, *The Marketing Advantages of Strong Brands*, Journal of Brand Management, 2003

Holt D. B., & Thompson C. J., *Man-of-action heroes: The pursuit of heroic masculinity in everyday consumption*, Journal of Consumer Research, 2004

Holt D., *How brands become icons: the principles of cultural branding*, Harvard Business School Press, 2004

Holt, D. B., Thompson C. J., *Man-of-action heroes: The pursuit of heroic masculinity in everyday consumption*, Journal of Consumer Research, 2004

<http://www.ilgiornale.it/news/accessori-lusso-miriade-borse-e-scarpe-pitone-1338524.html>

<https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>

Iacobelli G., *Fashion Branding 3.0: La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, FrancoAngeli, 2010

Industrial Marketing Management, 1989

Ironico S., *Fashion management. Mercati, consumatori, tendenze e strategie di marca nel settore moda*, Franco Angeli, 2017

Jacoby N., *The Conglomerate Corporation*, Financial Analysts Journal, 2018

Kaas K., *Cognitive determinants of attribute information usage*, Journal of Economic Psychology, 1982

Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page Publishers, 2004

Keller, K.L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998

Kim, H., *The dimensionality of fashion-brand experience: Aligning consumer-based brand equity approach*. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 2012

Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 14a edizione

Kumar, V., Venkatesan, R., *Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior*, Journal of Interactive marketing, 2005

La Stampa, *Tramonta la moda globale è l'ora di personalizzare*, 2017

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

Lancaster G. and Massingham, L. *Elementi essenziali del marketing*. Maidenhead, Berkshire, Inghilterra. McGraw-Hill, 1988

Legge n. 1178 del 24 dicembre 1959

Liu, F., Li, J., Mizerski, D., & Soh, H., *Self-congruity, brand attitude, and brand loyalty: a study on luxury brands*. European Journal of Marketing, 2012

Lysonski S., Durvasula S., Zotos Y., *Consumer Decision-Making Styles: A Multi-Country Investigation*, European Journal of Marketing, 1996

Maizza A., *Marca e comunicazione nella gestione delle imprese dell'abbigliamento*. Cacucci Editore, 2000

Marrone G., *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, 2007

Martini M., Galli G., Arseni C., *Brand Trust: un costrutto multidimensionale ed evolutivo*, Micro & Macro Marketing, 2016

Mattiacci A., Pastore A., *Marketing. Il management orientato al mercato*, HOEPLI, 2013

Meeting e Congressi, *"Il marketing negli anni 'da bere'"*

Michon R., *Review on Atmospheric Effects of Commercial Environment*, Social and Behavioral Science, 2007

Millefiorini A., *Individualismo e società di massa. Dal XIX secolo agli inizi del XXI*, Carocci, 2005

Molteni L., *L'analisi multivariata nelle ricerche di marketing*, Egea, 1993

Nesurini M., *Good morning Mr. Brand. Il senso, il valore e la personalità del brand*, HOEPLI, 2007

Ochoa M., *"How Gucci Combined Digital and In-store to Become One of the Strongest Fashion Houses Standing"*, Britton Marketing & Design Group, 2017

Oliver, R. L., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, 1997

Pepper D., Martha R., *Impresa One to One*, Apogeo, edizione italiana 2011

Phan M., *Social Media and Luxury Brand Management: The Case of Burberry*, 2011

Pine J., Gilmore J.H. *L'economia delle esperienze*. Etas, 2000

Prunesti A. *Social media e comunicazione di marketing. Presidiare la Rete, costruire relazioni e acquisire clienti innovando l'esperienza utente*, Franco Angeli, 2016

Rangaswamy A., Bruggen V., *Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue*, Journal of Interactive Marketing, 2005

Ravazzi C., *Franchising: affiliarsi conviene?*, Franco Angeli, 2014

Ricolfi M., *Trattato dei marchi. Diritto europeo e nazionale*, G. Giappichelli Editore, 2015

Ries A. e Trout J., *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill Education, 2001

Ries A., *Focus - Il futuro della tua azienda dipende dalla focalizzazione*, Libreria Strategica, 2015

Rohlfing A., Sturm P., *Contractual Relations and Organizational Structure in Franchising*, Empirical evidence from Germany, 2009

Rosenau e Wilson, *Apparel merchandising: the line starts here*, Fairchild Books, 2014

Sanguanpiyapan T., Jasper C., *Consumer insights into luxury goods: Why they shop where they do in a jewelry shopping setting*, Journal of Retailing and Consumer Services, 2010

Sanguanpiyapan, Thitiporn e Cynthia Jasper, *Consumer insights into luxury goods: why they shop where they do in a jewelry shopping setting*, Journal of retailing and consumer services, 2010

Saviolo S. e Testa S., *Strategic Management in the Fashion Companies*, ETAS, 2002

Saviolo S., Testa C., *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*. Etas, 2005

Schiffman, L., & Kanuk., *Consumer Behaviour* (10 ed.). Pearson, 2011

Schmitt B., *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*, NOW, 2011

Schmitt, B., *Consumer Experience and Experiential Marketing: A Critical Review*. Review of Marketing Research, 2013

Sedikides C., Cisek S., Hart C., *Narcissism and Brand Name Consumerism*, The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder, 2012

Semprini A., *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*. Franco Angeli, 1993

Simmel G., *La moda*, Mondadori, 1911

Singh S., Sonnenburg S., *Brand performances in social media*, Journal of Interactive Marketing, 2012

Smith W. R., *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, Alderson & Session, 1956

Smith, W. R., *Differenziazione del prodotto e segmentazione del mercato come strategie di marketing alternative*, Journal of Marketing. (Vol. 21, Numero 1, luglio 1956)

Solomon, *Consumer Behavior: A European Perspective* (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall, 2006

Sprotles G., Kendall E., *A Methodology for Profiling Consumers' Decision-Making Styles*, Journal of consumer affairs, 1986

Steinfeld C., Bouwman H., Adelaar T., *The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies*, International Journal of Electronic Commerce, 2014

Stewart K., *Trust Transfer on the World Wide Web*, Organization Science, 2003

Svendsen L. Fr. H., *Filosofia della moda*. Guanda, 2004

Tauber, E.M., *Why do people shop?*, Journal of Marketing, 1972

Teunissen J., Brand J., Baan E., Gibbs M., *Fashion & accessories*, Terra ArtEZ Press, 2007

Thompson C., Rindfleisch A., Arsel Z., *Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image*, Journal of Marketing, 2006

Venkatesan R., Kumar V., Ravishanker, N., *Multichannel shopping: causes and consequences*, Journal of Marketing, 2007

Vriens M., Wedel M., Wilms T., *Metric Conjoint Segmentation Methods: A Monte Carlo Comparison*, Journal of Marketing Research, 1996

Warrington T., *Trading up: The New American Luxury*, Journal of Consumer Marketing, 2004

Weinberg, B. D., Parise, S., Guinan, P. J., *Multichannel marketing: Mindset and program development*, Business Horizons, 2007

Wertime K., *Building brands & believers: How to connect with consumers using archetypes*, Wiley, 2002

Westwood J., *Come scrivere un piano marketing. Cercare le informazioni, definire obiettivi e strategie, creare un piano efficace e realizzabile*, Franco Angeli, 2015

Williams, P., *Emotions and Consumer Behavior*. Journal of Consumer Research, 2014

Wittink D. R., Cattin P., *Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update*, Journal of Marketing, 1989.

Youl H., *Role of customer orientation in an integrative model of brand loyalty in services*, Service Industries Journal, 2010

Zagato L., *Il contratto comunitario di licenza di know-how*, CEDAM, 1996.

Zarantonello, L., & Schmitt, B., *Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behavior*, Journal of Brand Management, 2010

Zwilling, M., *Customers Remember Experiences, Not Your Brand Logo*, 2013