



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese.

**La rivoluzione di Gucci: tra diversità e inclusione.
Analisi delle strategie di Marketing.**

Prof. Luca Pirolo

RELATORE

(Matr. 238241)

Maria Marandola

CANDIDATA

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

Indice.

Introduzione.....	4
1) Corporate Storytelling: elemento strategico della Comunicazione d'Impresa.....	5
1.1. La Comunicazione d' Impresa.	5
1.1.1. Il concetto di Comunicazione.....	5
1.1.2. La Comunicazione di Impresa.	6
1.1.3. La relazione tra Marketing e Comunicazione di Impresa.	10
1.2. Il Content Marketing & il Native Advertising.	12
1.2.1. Obiettivi e strategie del Content Marketing.	12
1.2.2. La differenza tra Content Marketing, Branded Content e Native Advertising.	18
1.3. Il Corporate Storytelling.	19
1.3.1. Il concetto di Storytelling.....	19
1.3.2. Il processo e gli elementi identificativi del Corporate Storytelling.	19
1.3.3. Le funzioni e gli obiettivi del Corporate Storytelling.	23
1.3.4. External Corporate Storytelling: l'importanza del Viral Marketing.	25
1.3.5. Digital e Visual Storytelling.	28
1.4. Il concetto di brand e brand storytelling.	29
1.4.1. L'influenza del brand nel customer decision journey.	29
1.4.2 Il posizionamento del brand.	34
1.4.2.1. Brand identity e brand image.	35
1.4.2.2 Da brand image a brand storytelling.	37
1.4.2.3. Il prodotto.....	40
2) L'esperienza: il collante tra prodotto e consumatore.	41
2.1. Dal marketing classico al marketing esperienziale.	41
2.1.1. Il marketing classico: le critiche.	41
2.1.2. Il Marketing Esperienziale.	43
2.2. Il Customer Experience Management (CEM).....	45
2.2.1. Che cos'è l'esperienza?.....	46
2.2.2. I Moduli Strategici Esperienziali (SEM).....	47
2.2.3. I Fornitori di Esperienza (Ex Pro).....	53
2.2.4. Le fasi del CEM.	59
2.3. Il contributo delle emozioni.	62
2.3.1. Le emozioni.	62

2.3.2.	Il Marketing Emozionale & il Neuromarketing.....	62
2.4.	Marketing Culturale e Artistico.....	64
2.4.1.	La centralità del prodotto e il rapporto con i consumatori.....	66
2.4.3.	Marketing culturale e digitalizzazione.....	69
2.4.3.1.	Gli effetti della pandemia da Covid – 19.....	70
3)	Fashion Luxury Industry: la strategia di Gucci.....	72
3.1.	Fashion Luxury Industry.....	72
3.1.1.	Concezione di lusso, moda di lusso e cenni storici.....	72
3.1.1.1.	Il nuovo lusso.....	73
3.1.2.	I fashion brands.....	76
3.1.2.1.	La brand extension.....	78
3.2.	Il caso Gucci.....	79
3.2.1.	Cenni storici.....	79
3.2.2.	La rivoluzione di Gucci: una nuova concezione di lusso.....	80
3.2.2.1.	Il lusso è arte per Gucci.....	81
3.2.3.	I nuovi consumatori.....	86
3.2.3.1.	Le collaborazioni pionieristiche.....	88
3.2.4.	Una strategia omnichannel e l’approccio alla digitalizzazione.....	93
3.2.4.1.	I social media.....	94
3.2.5.	Co – branding: Gucci & Balenciaga.....	97
	Conclusioni.....	99
	Bibliografia.....	100
	Sitografia.....	104

Introduzione.

L'elaborato si compone di tre capitoli, i primi due di ordine teorico e l'ultimo incentrato sul caso pratico della Maison fiorentina Gucci. I primi due capitoli descrivono e analizzano le strategie di marketing che le imprese considerano fondanti per un'era in piena digitalizzazione come quella odierna. Nel primo capitolo, la Comunicazione d'Impresa è descritta in ogni sua sfaccettatura e vuole evidenziare l'importanza del Corporate Storytelling, ovvero l'arte di raccontare l'impresa a chiunque vi entri in contatto, a qualsiasi livello, nella forma e nelle modalità più affini all'impresa stessa. A tal punto, il secondo capitolo, il Marketing Esperienziale, si articola sulla base delle consapevolezze acquisite nel primo: porre al centro il consumatore e coinvolgerne mente e cuore. Il Marketing esperienziale accompagna l'individuo in tutto il processo decisionale di acquisto valorizzandone l'esperienza, che si arricchisce della forza della Comunicazione e dello Storytelling. Si analizzano, inoltre, le caratteristiche principali del marketing culturale e artistico, evidenziandone la componente esperienziale. L'obiettivo dell'elaborato è proprio fornire una esposizione quanto più completa e dettagliata delle strategie di marketing che oggi sono imprescindibili affinché un'impresa possa avere successo e possa adattarsi ad un sistema in continua evoluzione dal punto di vista economico, artistico - culturale, ma soprattutto sociale. Il terzo capitolo, infatti, vede la massima espressione delle strategie analizzate, in un caso pratico della Fashion Luxury Industry: il Gruppo Gucci. La scelta di trattare il caso Gucci non è casuale, poiché si inserisce perfettamente in un periodo storico che sta facendo i conti con diversi problemi sociali, legati all'inclusione e alla diversità dell'essere umano. La value proposition di Gucci risiede nella rottura degli schemi sociali, nell'abbraccio alla diversità come fonte di ispirazione per la moda e per l'arte. Alla base della sua strategia risiede un sistema comunicativo forte di narrazione creativa e storytelling. Gucci crea esperienze complete, che vanno oltre l'acquisto del prodotto e in contraddizione con i canoni classici del lusso, facendo della digitalizzazione il suo punto di forza.

1) Corporate Storytelling: elemento strategico della Comunicazione d'Impresa.

1.1. La Comunicazione d' Impresa.

1.1.1. Il concetto di Comunicazione.

“Non si può non comunicare”¹. La comunicazione rappresenta, infatti, uno dei pilastri fondanti della nostra società.

Secondo la scuola di Palo Alto, costituita da intellettuali dediti allo studio delle relazioni umane, ogni gesto, così come la stessa inattività, è sinonimo di comunicazione. Vi è comunicazione quando nasce un rapporto, qualunque esso sia, tra soggetti di varia natura. Questi ultimi prendono parte ad un processo, di cui Lasswell, sociologo americano, individua, già nel 1948, gli elementi principali:

1. Emittente: colui che comunica;
2. Messaggio: l'informazione che vuole essere trasmessa;
3. Canale: il mezzo tramite cui il messaggio viene diffuso;
4. Ricevente: il destinatario finale dell'informazione;
5. Effetti: le conseguenze del processo di trasmissione.

Quello di Lasswell, definito anche “5W Model” rappresenta uno dei modelli più influenti nell'ambito della Comunicazione e viene considerato base fondante per l'analisi di ogni elemento del processo.

Dunque, è possibile condurre tale analisi per ogni singola componente²:

1. Analisi del comunicatore;
2. Analisi dell'informazione;

¹ Pecchenino M., *La comunicazione d'impresa*. Gius. Laterza & Figli Spa, 2014.

² Wenxiu, P. *Analysis of new media communication based on Lasswell's "5W" model*. Journal of Educational and Social Research, 2015, 5.3: 245-245.

3. Analisi del mezzo;
4. Analisi dell'audience;
5. Analisi degli effetti.

E' interessante comprendere il significato che racchiude la parola "audience" del punto 4 in un contesto comunicativo. Con l'avvento della digitalizzazione e a dispetto dello scenario in cui Lasswell costruì il suo modello, il filo conduttore che rende vivo ogni rapporto è cambiato. Il messaggio, infatti, non può essere trasmesso in maniera passiva, ma necessita di una connessione profonda tra mittente e ricevente. Chi è il primo e chi il secondo? In una società in cui cresce la presenza di "rumori" che disturbano la trasmissione di contenuti, è fondamentale che ci sia interattività nella relazione. Quando si parla di interattività, si fa riferimento ad un pubblico che da ascoltatore diviene protagonista e partecipa allo scambio, diviene parte attiva dell'audience, richiede attenzione, cura e personalizzazione. Il modello di Laswell pecca di rigidità nell'analisi di mittente e ricevente, poiché è statico e circoscritto alla società degli anni 50'.

Tuttavia, è possibile rispondere al quesito di cui sopra tramite un salto temporale, fino ai giorni nostri, estendendo il concetto di mittente da persona singola, a gruppi, organizzazioni e imprese ed individuando nel ricevente uno o più soggetti con una forte necessità di essere attratti. Di conseguenza, oggi, è significativo ricondurre l'impossibilità di non comunicare anche al mondo dell'impresa, che risente del ruolo primario dell'audience e cerca di attuare strategie adeguate, al fine di innescare un forte imprinting con il ricevente.

1.1.2. La Comunicazione di Impresa.

Che cos'è la Comunicazione d'Impresa?

Per raggiungere i suoi obiettivi, l'impresa attiva una serie di processi relazionali che possono influenzare l'audience (interlocutori interni ed esterni all'ente). Dunque, la comunicazione di impresa è l'insieme di attività estremamente dinamiche che non si limitano alla diffusione di informazioni ma danno spazio all'interattività tra le parti, affinché queste ultime si aprano al

confronto, al dialogo. L'impresa vedrà una crescita, solo se in grado di rafforzare o modificare gli atteggiamenti dei soggetti nella relazione³.

Generalmente, gli obiettivi primari che si vogliono raggiungere tramite gli strumenti della comunicazione si risolvono in tre punti:

1. Costruire e migliorare le relazioni;
2. Realizzare un forte posizionamento strategico: fissare nella mente del consumatore un'immagine ben precisa della propria azienda;
3. Creare valore: raggiungere un vantaggio competitivo e mantenerlo.

Nello specifico, per conseguire tali risultati, è necessario tenere conto della molteplicità di riceventi e dei rispettivi contenuti a cui vengono esposti. Per tale motivo, è possibile individuare quattro principali macro-aree della comunicazione di impresa:

1. Comunicazione organizzativa:

Lo scopo è quello di informare e scambiare messaggi, generando conoscenza e identificazione in tutti coloro che sono interni alla vita dell'impresa. Si realizza un ambiente sociale in cui dipendenti e collaboratori si riconoscono, si rispecchiano nei valori trasmessi e aiutano a costruire una reputazione positiva⁴;

2. Comunicazione economico-finanziaria:

E' volta al monitoraggio della situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa, in modo tale che gli stakeholders possano comprenderla ed esaminarla, congiuntamente ai propri interessi;

3. Comunicazione istituzionale:

L'azienda si rivolge ad enti pubblici, istituzioni politiche, gruppi di interesse, fornitori, tramite questa tipologia di comunicazione, con linguaggio e modalità ad hoc, al fine di sostenere l'immagine dell'impresa e generare consapevolezza delle proprie azioni;

³ Pastore A. e Vernuccio M. *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Apogeo Editore, 2008.

⁴ Mazzei, A. "La comunicazione interna per l'impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale." *Congresso Internazionale "Marketing Trends"*, Ecole Supérieure de Paris ESCP-EAP, Parigi. 2007.

4. Comunicazione di marketing:

Quest'ultima macro-area svolge un ruolo fondamentale, poiché rappresenta la “voce” dell'impresa, che ha l'obiettivo di instaurare un solido legame con il consumatore.

Si propone di trasmettere il valore del prodotto e del brand, creandone un'immagine peculiare e memorabile e convertendo il bisogno del consumatore, in desiderio. Come?

Sfruttando molteplici forze di cui l'impresa può disporre, tra cui: persone, esperienze ed emozioni⁵. Dunque, l'obiettivo ultimo della comunicazione di marketing è generare valore per il cliente, affinché si crei un effetto “lock in” nei confronti della marca e, non meno importante, si generi valore per l'impresa: un vantaggio competitivo rispetto ai competitor in termini di vendite e profitto.

Ogni impresa agisce mediante una visione strategica ben precisa, coniugando interessi, obiettivi e relazioni. In tal senso, non può fare a meno di realizzare una filosofia aziendale definita che si rifletta in ogni ambito in cui si opera. Affinché questo avvenga, è fondamentale esporsi in maniera coerente in ognuna delle quattro macro-aree individuate per la comunicazione d'impresa, trasmettendo credibilità e concretezza di contenuto. Nonostante sia chiaro che, nella maggior parte dei casi, ciò che si vuole dire al consumatore e le modalità utilizzate possano non corrispondere alle medesime che l'impresa adotterebbe per rivolgersi ad una istituzione governativa, deve pur sempre esserci una coerenza di fondo a livello di identità (si pensi al tono di voce: se si parla ad un consumatore bisogna essere diretti, spontanei e semplici dei modi. Se si parla, invece, ad una istituzione, sarà necessaria una certa formalità di linguaggio). Trovare un equilibrio è imprescindibile e il modo per farlo è comprendere su quale comunicazione investire in un dato momento. A questo scopo, la comunicazione integrata, risponde alla necessità o l'opportunità di sfruttare interdipendenze tra più macro-aree comunicative e realizzarne sinergie.

⁵ Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., & Costabile, M. *Marketing management*, Pearson, 2017.

Il caso Nike.

A questo proposito, un esempio molto rilevante che spiega il ruolo della coerenza in ogni scelta comunicativa, soprattutto a fini istituzionali e di sensibilizzazione, è quello di Nike, che nel 2020, secondo Brand Finance, si colloca al primo posto tra i più grandi brand di valore⁶.

Uno degli aspetti più distintivi di Nike, azienda leader nel settore dell'abbigliamento sportivo, è sicuramente la sua mission aziendale, che si fonda su principi come forza, energia e cura di se stessi. Il brand vuole trasmettere ispirazione ed innovazione, amore per lo sport ad ogni atleta, in quanto essere umano con una grande responsabilità: avere un corpo⁷. Allo stesso tempo, Nike promuove un marcato attivismo sociale che gli permette di sensibilizzare donne e uomini, circa importanti tematiche e problemi comuni che ancora oggi, nel 2021, continuano a rappresentare una minaccia per la nostra società. Uno dei temi che il brand ha più a cuore e che ha affrontato molteplici volte, grazie alla sua visione dello sport, come vera e propria ancora di salvezza, è il razzismo.

Nel 2018, per la prima volta, l'azienda ha realizzato una campagna pubblicitaria, dal titolo "Dream Crazy" che tratta il problema delle discriminazioni razziali in America. Il protagonista è Colin Kaepernick, campione di football americano ed attivista nella lotta contro il razzismo. Analogamente, nel 2020, Nike si schiera dalla parte del movimento "Black Lives Matter" a seguito della morte di George Floyd, uomo afroamericano, arrestato e ucciso da due poliziotti per aver fatto uso di denaro contraffatto. In questa occasione, il brand lancia uno spot che vede l'iconico pay off "Just Do It", trasformarsi in "For once, don't do it", al fine di incoraggiare le persone ad essere parte del cambiamento e della lotta contro le discriminazioni razziali⁸.

⁶ Haigh, R. *Brand Finance Apparel 50 2020*, via brandirectory.com

⁷ www.nike.com

⁸ Meriano, P. *"Don't do it" è la campagna di Nike contro il razzismo dopo la morte di George Floyd*, via

Nike, “Dream Crazy” - “For Once don’t do it”:



Screenshot da youtube.it, 2020



Pinterest.com, 2021

Dunque, spiccano fortemente coerenza e credibilità che caratterizzano Nike nella sua strategia di posizionamento e in ogni scelta comunicativa, tenendo unite la sua identità e fine istituzionale.

1.1.3. La relazione tra Marketing e Comunicazione di Impresa.

Quanto espresso sin ora fa emergere la centralità della comunicazione nelle decisioni strategiche d'impresa, della comunicazione marketing e, di conseguenza, della comunicazione integrata, per il raggiungimento di solidi risultati sia in termini di identità che di vendite. A tal punto, è lecito domandarsi quale sia il rapporto che intercorre tra marketing e comunicazione. Si tratta di un rapporto che ha subito, nel corso del tempo, cambiamenti rilevanti che trovano spiegazione nella crescita esponenziale della rilevanza dei due concetti presi in analisi, fino ai giorni nostri, all'era del digitale e della globalizzazione.

Negli anni 70' si guardava alla comunicazione come *promotion*, ossia componente del marketing mix elaborato da McCarthy, anche detto modello delle 4P (product, price, place promotion), volto a identificare quali fossero le principali leve che le imprese dovessero implementare nelle operazioni di marketing. Tuttavia, ognuno di questi elementi era concepito come un elemento a sé stante su cui bisognava “agire” distintamente. Infatti, l'impresa per muoversi sul mercato necessitava di: un prodotto da vendere, un prezzo da applicare, un punto vendita o canale di distribuzione e infine, di un insieme di attività di comunicazione a carattere

persuasivo nei confronti del cliente, che potessero facilitare la vendita. Non vi erano connessioni tra un elemento ed un altro.

Eppure, già nel 1999, con la rielaborazione del modello delle 4P da parte di Kotler, si è dato spazio ad un nuovo modello, quello delle 4C, costituito da:

- *Customer value*, ossia il valore per il cliente;
- *Change*, inteso come capacità dell'azienda di affrontare i cambiamenti;
- *Convenience*, la semplicità per i clienti di trovare un prodotto;
- *Customer communication*, orientata alla creazione di un legame tra azienda e cliente.

L'ultima componente, la customer communication, corrisponde alla promotion del marketing mix di McCurthy. Infatti, in chiave interpretativa, è possibile attribuire alla promotion un significato più ampio, identificandola come un insieme di operazioni di marketing, pubblicità e comunicazione d'impresa, con il fine ultimo di diffondere e consolidare il brand. Dunque, con il passare del tempo, si è arrivati ad attribuire una valenza comunicativa ad ognuno dei fondamenti del marketing mix. Il prodotto, così come il canale di distribuzione, con le rispettive peculiarità, hanno un significato e quindi, una valenza comunicativa.

A tal punto, emerge l'utilità imprescindibile della comunicazione per il marketing, ma non ci si può limitare a questo. Infatti, assodata l'importanza di questa leva per l'intero complesso imprenditoriale, alcuni parlano anche di "funzione sostitutive" della stessa rispetto al marketing, poiché presupposto affinché l'intero marketing mix possa dare i suoi frutti⁹. Questo pensiero ha seguito perché nell'era del digitale, gli strumenti da gestire si moltiplicano: non si tratta più di coordinare soltanto campagne marketing offline e campagne televisive, ma a questo si aggiunge il web e il mondo dei social network, che ha assunto grande rilevanza. In definitiva, le nuove tecnologie dell'informazione e i nuovi strumenti del marketing richiedono che quest'ultimo e la comunicazione siano sempre più integrati.

Lo stesso utilizzo di strumenti come emozioni, esperienze ed eventi, oggi, a differenza di un tempo, è una priorità per il marketing nella costruzione di rapporti duraturi, e tali strumenti sono

⁹ Giorgino, F., Mazzù, M. *BrandTelling*. EGEA spa, 2018.

funzionali alla crescita dell'impresa, valorizzando quello che può essere definito come punto di incontro tra marketing e comunicazione: il brand, di cui si parlerà più avanti.

1.2. Il Content Marketing & il Native Advertising.

1.2.1. Obiettivi e strategie del Content Marketing.

Quando si parla di era digitale e di nuove tecnologie non si può fare a meno di evidenziare i continui cambiamenti che il mondo del marketing si trova ad affrontare per rispondere alle esigenze dei consumatori. Essi sono parte di una realtà virtuale che permette loro di scoprire, appassionarsi, acquistare con una facilità sempre maggiore. Per essere notate e raggiungerli, le imprese devono adattarsi a quei cambiamenti e, per farlo, si servono di uno strumento essenziale: il digital marketing, branca del marketing che sfrutta le potenzialità di internet e dei social network per promuovere e vendere. Tali potenzialità sono un'arma a doppio taglio: da una parte rappresentano una vasta gamma di opportunità comunicative, poiché le persone vivono attraverso lo schermo, dedicando a quest'ultimo gran parte delle loro giornate, sia nel lavoro che nella vita privata. D'altra parte, proprio per questo motivo, sono esposte ad una infinità di contenuti. Avere un panorama di informazioni così vasto, induce ad un grado di attenzione sempre minore, che diventa una sfida conquistare.

Per affrontarla è necessario servirsi del Content Marketing: presentare dei contenuti contestualmente rilevanti, che possano rafforzare tutto il complesso comunicativo del marchio e siano funzionali agli scopi dell'azienda, tra cui assicurarsi la fiducia dei potenziali clienti. Secondo Larry Percy, professore ed esperto di marketing e comunicazione, affinché si possano raggiungere gli obiettivi che l'azienda persegue, è necessario, innanzitutto, far emergere il bisogno del proprio prodotto nell'audience, generare poi consapevolezza del brand ed un atteggiamento positivo nei confronti di quest'ultimo, per poi incrementare l'intenzione di acquisto della marca. Per fare tutto questo, per rispondere alle esigenze dei consumatori, le imprese devono essere in grado di trarre vantaggio dal Content Marketing, ovvero realizzare e

trasmettere dei contenuti che possano dar vita al processo di cui sopra, selezionando e trasmettendo informazioni di qualità.

Queste ultime vanno elaborate ed adattate per far breccia nell'audience, definendo¹⁰:

1. *La strategia del messaggio*: in questa prima fase si definisce cosa l'impresa vuole comunicare. Si ricercano idee, tematiche e si struttura il contenuto, con l'obiettivo di sostenere il posizionamento della marca nella mente del consumatore. Si ricercano contenuti che possano essere coerenti con la strategia dell'impresa e riescano a trasmettere un senso di gratificazione di vario tipo: razionale, sociale, sensoriale o dell'ego, stati che appartengono in toto ad ogni essere umano, ma che vanno stimolati nel modo giusto.
2. *La strategia creativa*: è di sicuro un passaggio essenziale nello sviluppo del messaggio definitivo, poiché rappresenta ciò che effettivamente il consumatore vedrà. Sulla base del contenuto scelto si realizza la strategia di comunicazione, il modo in cui il messaggio viene espresso dal punto di vista creativo. Questo avviene ricreando due possibili tipologie di richiami: informativi e/o trasformativi. Nel primo caso si vogliono trasmettere i punti di forza e le caratteristiche del prodotto che possano indurre il consumatore ad acquistare secondo logica e razionalità, poiché attratti dall'utilità e dagli attributi del prodotto stesso. Con i richiami trasformativi, invece, vengono ricreate delle immagini e dei benefici che non siano direttamente correlati al prodotto, ma che si concretizzino in emozioni, stati d'animo o stati sociali. Il consumatore riuscirebbe, così, a vivere in chiave emotiva ed esperienziale il concetto del messaggio.
3. *La fonte del messaggio*: viene definito e scelto il soggetto che espone il contenuto, il così detto "testimonial" che raccomanda l'utilizzo del prodotto e ne trasmette i benefici. La parola d'ordine in questa fase deve essere "credibilità", poiché la persona designata deve rispecchiare esattamente i valori dell'impresa e del prodotto che quest'ultima sta proponendo. La scelta dipende fortemente dal settore di riferimento, ad esempio: per la promozione di un prodotto medico-sanitario sarebbe opportuno scegliere un soggetto che

¹⁰ Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., & Costabile, M. *Marketing management*, Pearson, 2017.

gode di una certa competenza professionale. Al contempo, in molti casi la scelta vincente potrebbe essere quella di un personaggio noto e ammirato dal target obiettivo, ma che riesca pur sempre a trasmettere credibilità se associato ad un determinato prodotto. La mancanza di affinità tra colui che comunica e i valori dell'impresa, potrebbe causare gravi conseguenze come la diminuzione delle vendite e il disinteresse o rifiuto da parte dell'audience.

Il caso Barbie.

Per comprendere l'importanza delle strategie di realizzazione e trasmissione del contenuto è interessante prendere in esame il caso di Barbie, il brand di fashion doll più vendute al mondo, appartenente al gruppo Mattel.

La prima bambola del marchio venne commercializzata nel 1959 e il suo ingresso sul mercato non fu di certo privo di ostacoli, poiché fu presentata come un oggetto che volesse riprodurre l'immagine di una donna adulta e sensuale, ma privo di "una storia da raccontare". Non a caso il prodotto non ebbe successo, generando critiche soprattutto tra le madri. Le cose cambiarono non appena l'azienda si rese conto che affinché Barbie potesse avere successo, il prodotto avrebbe dovuto essere lo specchio della realtà del tempo, stimolando l'immaginazione delle bambine. Nella fashion doll si sarebbero riconosciute come giovani donne in un futuro prossimo, convincendo le madri ad acquistarla. Da quel momento in poi, le barbie furono lo specchio della donna nella società (strategia del messaggio): nei primi anni di vita del brand vennero lanciati spot pubblicitari in cui le bambine (fonte del messaggio) giocavano con le barbie vestite in abito da sposa (strategia creativa), poiché negli anni 50' avere un marito era la più grande aspirazione delle giovani donne. Nel tempo, il brand perseguì la medesima strategia, sostenendo che le donne potessero divenire tutto ciò che desideravano, nonostante la società offrisse loro prospettive minori e secondarie rispetto a quelle degli uomini. Tuttavia, Barbie voleva trasmettere un messaggio che corrispondesse in toto con quanto le bambine di ogni epoca vivevano sulla propria pelle, voleva rappresentare il mondo

esattamente com'era: negli anni 60' vennero realizzati modelli raffiguranti le professioni a cui le donne avevano accesso, come l'infermiera, la maestra, la cantante. Così come negli anni 70', nell'era dello sport, le barbie vestivano abiti ed accessori sportivi.

Il marchio non rimase in silenzio (purtroppo) sui canoni di bellezza del tempo. Infatti, aspetto peculiare della bambola era la fisicità "perfetta": gambe lunghe e magre, bacino largo, vita stretta e seno prosperoso. Effettivamente, fu oggetto di grandi critiche perché promuoveva un modello che, insieme alla bambola, rappresentava una bilancia ferma sui 50 kg, e che suggeriva di non mangiare per perdere peso. Ad oggi questo modello sarebbe (giustamente) rifiutato e criticato, la stessa azienda è stata in grado di adattarsi a quelle che sono le possibilità e le caratteristiche delle donne.

Barbie ha attraversato momenti di crisi, cali significativi delle vendite e battaglie con i competitor, ma è sempre riuscita a rialzarsi grazie al legame costruito tra prodotto e realtà, specialmente se la realtà in questione è quella degli ultimi cinque anni. Tanto è vero che nel 2016 arriva sul mercato la linea "Fashionista", in cui le barbie doll neutralizzano ogni canone fisico e culturale, raccontando l'importanza dell'essere se stesse e diffondendo la bellezza della normalità, qualunque fosse il colore della pelle o la propria forma fisica: alta, bassa, magra o grassa.

Barbie, "Fashionista":



Pinterest.com, 2020

Oggi, nel 2021, altrettanti progressi sono stati fatti in termini di visione e percezione della figura femminile e Barbie continua a stare al passo con i tempi, non solo grazie al prodotto, ma soprattutto per la scelta dei canali di comunicazione. Barbie, in seguito al rinnovamento del marchio e con l'insediarsi della pandemia da Covid-19, ha lavorato fortemente sulla sua presenza online (che ad oggi rappresenta circa il 30% delle vendite totali¹¹), rielaborando le campagne marketing e adattando i contenuti ai mezzi più opportuni per raggiungere genitori e bambini, e all'immagine forte e indipendente della donna di oggi. A sostegno di questa nuova modalità di trasmissione di contenuti, è particolarmente rilevante la campagna dello scorso marzo 2021 lanciata sulle pagine social di Barbie Italia (Instagram, Facebook, Youtube) e sul sito web, per promuovere la linea "Role Model", che invita le bambine ad ispirarsi a donne modello che hanno fatto la differenza nella società.

In questa occasione, è stata realizzata una bambola ad immagine e somiglianza di Cristina Fogazzi, in arte "L'Estetista Cinica", imprenditrice italiana nel settore dei cosmetici che nel 2019 entra nella categoria "Impact 50" di Forbes, per aver registrato un impatto positivo sul proprio business, grazie all'utilizzo innovativo di Facebook¹². La campagna di riferimento ha voluto porre al centro dell'attenzione la scarsa presenza di donne in Italia che ricoprono posizioni di leadership in ambito imprenditoriale, invitando le bambine a credere nelle proprie potenzialità e prepararsi al meglio per il futuro (strategia del messaggio), grazie ad un dialogo diretto (strategia creativa) con Cristina Fogazzi (fonte del messaggio) su come diventare imprenditrici e costruire se stesse e la propria sicurezza. La chiave di questa campagna sta nella trasmissione di richiami non informativi, bensì trasformativi che pongono l'attenzione dei compratori (i genitori) e dei consumatori (i bambini) su un messaggio di crescita e indipendenza.

¹¹ Venini M., *Vendite record per la Barbie, boom di utili per Mattel nel terzo trimestre*, via financialounge.com.

¹² Forbes staff, *Impact 50: le realtà più impattate dai primi 10 anni di Facebook in Italia*, via Forbes.it.

Estetista Cinica per Barbie:



Screenshot da youtube.it, 2021.

Dunque, l'analisi di questo brand mette in luce l'importanza del contenuto e dimostra che ancor prima della definizione di content marketing, le imprese lo adattano ai tempi e al pensiero comune della società. Ciò che è cambiato è il ruolo dei contenuti nella realizzazione e nella implementazione delle strategie aziendali, specialmente nel rafforzamento del legame con il cliente.

Quando si parla di contenuti di qualità si fa riferimento a dei connettori che siano in grado di emozionare, far vivere un'esperienza o far riflettere i consumatori. L'impresa deve raccontare la propria storia nel modo più coinvolgente possibile, nel momento più opportuno, ma soprattutto tramite i canali giusti e mirati al target obiettivo, affinché quest'ultimo trasformi il proprio interesse in ammirazione, in fiducia ed infine in rapporto a lungo termine. In merito a quest'ultimo aspetto, infatti, si può notare come nel caso di Barbie, il brand abbia scelto di incrementare lo sfruttamento dei corporate social media più importanti per la trasmissione dei propri contenuti, a dispetto della più tradizionale pubblicità offline, rincorrendo il cambiamento sociale nelle abitudini giornaliere del proprio target, verso un utilizzo sempre maggiore degli smartphones.

1.2.2. La differenza tra Content Marketing, Branded Content e Native Advertising.

Fare content marketing significa inevitabilmente per le aziende sfruttare il concetto di “inbound marketing” che aspira alla creazione di contenuti di valore per attrarre, coinvolgere e trattenere il cliente a lungo termine. Conseguentemente, tali contenuti diventano branded content, che consentono di implementare nuove modalità di investimento pubblicitario che non si limitano al marketing offline, ma che traggono vantaggio dalle grandi potenzialità delle piattaforme (come i social network), in grado di creare un contatto ed un dialogo con i consumatori. Ciò significa che il content marketing non può esistere senza il branded content a cui si aggiunge l’immane contributo del native advertising, tipologia di pubblicità che prende le sembianze dei contenuti del sito in cui si inserisce.

Per analizzare il rapporto tra questi concetti, è possibile innanzitutto individuare tre tipologie di media che danno vita al branded content: paid media, owned media ed earned media. Nel primo caso si tratta di una tipologia di pubblicità a pagamento offline ed online. È questo il caso del native advertising, tramite il quale si utilizzano mezzi esterni all’azienda per raggiungere un ampio numero di persone, come succede con un annuncio su Facebook Ads. L’owned media invece, come espresso dalla parola stessa, è una comunicazione di proprietà, essa avviene tramite i mezzi di cui il brand dispone, come il sito web e i social media aziendali. La terza tipologia, quella dell’earned media, non è legata ad un investimento, quanto alla reputazione che si genera intorno al brand, grazie ai feedback su una campagna ben riuscita o un evento indimenticabile.

Il content marketing rappresenta una fase che precede l’effettiva pubblicazione del contenuto finale e costituisce prettamente un processo realizzativo, i cui output sono i branded content che vengono distribuiti grazie ai mezzi del native advertising. Questi ultimi non creano “interferenze” durante la navigazione degli utenti, ma adattano e rendono conforme il contenuto a pagamento con gli altri contenuti sulla pagina web (si pensi alle Instagram stories sponsorizzate che si mimetizzano perfettamente tra quelle pubblicate dagli utenti sul proprio account). In sintesi, content marketing, branded content e native advertising risultano necessariamente dipendenti l’uno dall’altro per la pubblicazione degli output finali. Allo stesso tempo, non è possibile individuare una tipologia di media più rilevante, in quanto il contributo dell’intero complesso è

fondamentale per la creazione di legami duraturi. Tuttavia, il filo conduttore che accompagna un business nel processo di creazione proprio del content marketing e in tutte le sfaccettature della comunicazione d'impresa è lo storytelling, elemento strategico e chiave per il congiungimento tra brand ed utenti.

1.3. Il Corporate Storytelling.

1.3.1. Il concetto di Storytelling.

Letteralmente “raccontare storie”, ma nella realtà si traduce in una vera e propria arte, quella di scegliere come mezzo di comunicazione lo strumento narrativo per eccellenza, che ha vita da sempre, con lo scopo di tramandare insegnamenti di generazione in generazione, di costruire un ricordo, imprimerlo nella mente del proprio interlocutore e far sì che resti vivo nel tempo¹³.

L'uomo è fatto di storie, ognuno ne ha una che gli appartiene e molte che fanno breccia nella sua sfera emotiva. Viene definita un'arte poiché attraverso un racconto si cattura l'ascoltatore e lo si accompagna nel proprio mondo, creando colori, immagini, momenti che in un modo o nell'altro lasciano il segno. Affinché questo avvenga, bisogna avere consapevolezza di cosa si vuole dire e coniugarlo con la propria capacità di tirar fuori emozioni, per mantenere viva l'attenzione in colui che ascolta, legge o guarda. Infatti, una storia può essere raccontata in modi diversi, a partire dalla parola, fino ad arrivare alla scrittura e alla creazione di immagini e video.

1.3.2. Il processo e gli elementi identificativi del Corporate Storytelling.

Dunque, come può un'impresa non approfittare di uno strumento tanto potente per convincere i consumatori a scegliere il proprio prodotto? Riprendendo le fila del discorso affrontato nel paragrafo precedente, adattarsi alla società odierna e agli strumenti propri di quest'ultima è fondamentale per assicurarsi almeno di essere notati. Per conquistare il proprio target di

¹³ Ventrella A., *Storytelling: com'è e come farlo*, via studiosamo.it, 2020

riferimento, le imprese possono sfruttare lo storytelling aziendale o corporate storytelling, ovvero l'arte di raccontare, ma con il focus su una storia in particolare: quella che l'azienda vuole che arrivi al possibile consumatore, suscitando in quest'ultimo forti sensazioni che lo spingano a scegliere quel prodotto.

L'elemento narrativo viene utilizzato in primis in molte campagne pubblicitarie, in cui si articola un filo logico che come in ogni storia, formata quasi sempre da un inizio difficile, una parte centrale di azioni coraggiose e un finale soddisfacente, ricollega il messaggio di fondo al prodotto, che, molto spesso, rappresenta una soluzione ad un problema che fa parte del racconto. La chiave è costruire una storia vincente nei vari punti della composizione, che doni al consumatore emozioni reali, omettendo promesse irrealizzabili. Bisogna far sì che la credibilità rimanga la costante di tutto il processo espositivo, che si tratti di una pubblicità di due minuti, o della descrizione della propria mission sul sito web aziendale.

Si pensi alle campagne pubblicitarie di Barilla o Ikea, che pongono al centro del racconto le persone, con la propria vita quotidiana, i relativi problemi personali o collettivi (come nel caso di Ikea che ambienta la sua campagna nel lockdown della Primavera 2020 a causa del Coronavirus) e i sentimenti.

Barilla, “Un gesto d’amore”:



Screenshot da Youtube.it, 2021

Ikea, “#RipartiamoDaCasa”:



Screenshot da Youtube.it, 2020

Il corporate storytelling opera in due direzioni opposte: interna ed esterna rispetto all'impresa. Nel primo caso ci si rivolge a coloro che costituiscono l'impresa stessa, mentre nel secondo, le persone obiettivo sono tipicamente i consumatori e gli stakeholders. Per entrambe le direzioni vi è un processo da implementare, che instaura una correlazione funzionale tra internal ed external corporate storytelling.

Il sociologo della comunicazione, Andrea Fontana, identifica sei costanti applicative dello storytelling per l'impresa⁹.

- In primo luogo, vi è lo story-architect. E' il padre del racconto, colui che dal coordinamento tra ciò che si vuole e ciò che è appropriato dire, elabora l'elemento narrativo. Tale figura può essere rappresentata da un individuo o da una collettività, come un'agenzia di comunicazione;
- Vi è poi lo story-listener, ossia il pubblico di utenti a cui il racconto è rivolto. Bisogna essere molto prudenti nell'identificazione dell'audience che avviene mediante la storytelling map. Quest'ultima studia i soggetti per cui la storia viene elaborata e ne individua interessi e peculiarità (anche caratteriali);

- La terza costante è rappresentata dalla story, dunque ciò che effettivamente si vuole raccontare. Nel corso del processo subirà delle modifiche e dei miglioramenti per adattarsi alle esigenze dell'azienda e dei consumatori;
- La story va inserita in un contesto spazio-temporale e, dunque, su un social network, in un punto vendita fisico oppure online e tali elementi vengono identificati come "set";
- Lo show, invece, è l'effettiva trasmissione agli story-listener. Si può trattare di un contenuto grafico, video o di una vera e propria esibizione;
- Infine, vi è lo storyteller, colui che racconta, persona fisica o meccanismo narrativo. Nel primo caso rispetterà le medesime caratteristiche identificate nel content marketing per la fonte del messaggio.

Dall'unione di story-listener e storyteller può nascere la figura di story-holder, quando il primo partecipa alla co-creazione dei contenuti e si trasforma nel secondo. Il suo contributo è importante da un punto di vista di identità e di reputazione. Si percepisce, infatti, un'idea di inclusione.

Nella realizzazione dell'intero processo, costante è la cura per l'intenzione con cui si racconta una storia: quel sentimento, quell'elemento biografico che è unico, proprio e distintivo dell'azienda che sarà il filo conduttore dall'inizio alla fine. Un'altra parola chiave è equilibrio: non bisogna correre il rischio di disinteresse, generando pesantezza o, al contrario, superficialità. Ciò che si comunica deve essere incalzante al punto giusto, unendo il voler suscitare emozioni, all'implementazione di una scrittura persuasiva. Non si tratta di una sfida semplice, ma è necessario munirsi di un bagaglio di strumenti e competenze che consentano ad un business di farsi strada tra le diverse tipologie di media a disposizione.

1.3.3. Le funzioni e gli obiettivi del Corporate Storytelling.

Il corporate storytelling adempie a due funzioni principali:

- Funzione di narrazione pubblica;
- Funzione di narrazione relazionale.

Circa la funzione di narrazione pubblica, l'impresa sfrutta la potenzialità delle storie per crearsi un'identità e per essere riconosciuta sul mercato e dalla società, raccontandosi in maniera semplice e suscitando interesse. Tale funzione è tipica dell'external corporate storytelling che si realizza nella creazione e trasmissione di branded content. Tra l'altro, il corporate storytelling opera nella costruzione di una memoria individuale o collettiva che possa modellare i comportamenti dell'audience, orientandone l'opinione. Affinché ciò avvenga, ci si focalizza sulla diffusione di consapevolezza dei prodotti o dei servizi erogati, che costituisce un principio per l'incremento delle vendite¹⁴.

Nel secondo caso, con la funzione di narrazione relazionale, l'impresa vuole tutelare la relazione con i consumatori e non solo: ha la necessità di dare vita a conversazioni con gli stakeholders e con tutti i collaboratori dell'azienda, tra cui gli stessi dipendenti. Ogni soggetto che entra in contatto con essa per scopi lavorativi viene inglobato in un processo di "sense making" che mira a realizzare un ambiente lavorativo a stampo fortemente motivazionale. Ciò avviene tramite la condivisione dinamica dei valori aziendali. Questo tipo di comunicazione non ha come finalità principale quella di ottenere dei risultati dal punto di vista economico, ma ha finalità strategiche ed istituzionali. Infatti, l'obiettivo consiste nel trasmettere l'immagine e l'identità dell'impresa in chiave narrativa anche a coloro che ne fanno parte, tramite un processo di educational management.

Attraverso lo storytelling istituzionale, che opera nell'ambito della comunicazione istituzionale, si mira a suscitare un marcato interesse dei collaboratori e stakeholders che allo stesso tempo, sono fonte continua di nuove risorse. Gli interessi portano altri interessi. E' un processo che vuole eliminare l'incertezza delle persone che formano l'ambiente lavorativo e sono parte della strategia imprenditoriale.

¹⁴ Fontana, A., *Storytelling d'impresa: La guida definitiva*. Hoepli Editore, 2016.

Esiste un particolare legame tra le due funzioni dello storytelling che Gabriele Qualizza, docente di Economia e Gestione delle Imprese dell'Università di Trieste, identifica nel ruolo del corporate storytelling come “regista di esperienze”. Dunque, partendo dalla forte considerazione dei collaboratori d'impresa e in generale, dell'ambiente lavorativo, è possibile trovare la componente narrativa anche al suo interno¹⁵. A tal proposito, Qualizza elabora una visione dell'ambiente lavorativo in chiave “scenografica”. Tutto ciò che costituisce il backstage diventa protagonista insieme al vero e proprio show. In questi termini, in molte imprese non vi è più un sipario a segnare una linea di confine tra ciò che riguarda il processo produttivo o in generale di preparazione e ciò che invece è l'oggetto e il luogo della vendita finale. Si crea un meccanismo di trasparenza imperniato di una forte componente narrativa. Le persone amano emozionarsi ed una delle strategie che l'impresa può utilizzare a proprio vantaggio è mostrarsi a 360° grazie alla componente narrativa. E' questo tipo di atteggiamento che incrementa anche la partecipazione attiva degli stakeholders.

Ferrari Centro Stile:



Archilovers.com, 2018.

Nel 2018, a Maranello, viene inaugurato il Ferrari Centro Stile, struttura architettonica dal grande impatto scenografico che trasmette perfettamente il valore esperienziale del corporate storytelling. Infatti, l'edificio risponde a diverse esigenze, sia dal punto di vista interno che

¹⁵ Qualizza, G. *Lo storytelling nella comunicazione d'impresa*, 2009.

esterno. All'interno, l'obiettivo del team Ferrari è quello di creare un unico edificio che contenga quattro pilastri strategici della cittadella Ferrari: Ferrari Design, costituita da progettisti e designers, la modelliera con il compito di preparare le scocche, gli uffici, la reception, la mensa aziendale e l'atelier per l'esposizione delle automobili.¹⁶ Dunque, si percepisce l'intenzione di costruire un punto di forza e di identificazione sul connubio tra ciò che si nasconde e che è proprio del processo produttivo e ciò che l'occhio non fatica a notare, la bellezza dei modelli Ferrari. Entrambi in un unico luogo, affinché tutti, collaboratori e consumatori possano godere di un ambiente magico. Non manca di certo l'effetto sorpresa che emerge fortemente dall'impostazione scenografica dell'edificio. Quest'ultimo è stato realizzando con l'obiettivo di raccontare Ferrari senza bisogno di parole, ma ornando la struttura di linee che, come le accelerazioni, creano un'intersezione dinamica di superfici piane e curve. La facciata è inoltre costituita da pannelli che vogliono trasmettere leggerezza e sospensione¹⁷. Tuttavia, la parola d'ordine dell'opera è eleganza, restituita alla perfezione dall'edificio, volto ad ispirarsi anche ad altre peculiarità dei modelli Ferrari: velocità, energia e accelerazione.

1.3.4. External Corporate Storytelling: l'importanza del Viral Marketing.

Si è parlato di direzioni di corporate storytelling ed in particolare, nel caso dell'external, è rilevante l'aspetto di branded content e content marketing, che consentono alle imprese di raggiungere gli utenti, e non solo. Infatti, se si pensasse per un attimo al potere che il passaparola ha sulle scelte che facciamo, dalle più banali alle più importanti, si capirebbe, di riflesso, anche il forte impatto che un contenuto di qualsiasi genere, diffuso da un'azienda, può avere sulle nostre decisioni d'acquisto. Se poi il contenuto è realizzato tenendo conto delle strategie di content marketing e del corporate storytelling, allora il potere dell'earned media si fortifica e si hanno tutte le carte in regola per diventare virali. E' opinione diffusa che nel marketing la viralità sia fondamentale, e affinché un'azienda riesca a far parlare di sé, dovrà progettare una strategia

¹⁶ Tortorelli, M. *Maranello: inaugurato il nuovo Ferrari Centro Stile*, via archiportale.com, 2018.

¹⁷ Bertini, G. *Centro Stile Ferrari*, via modulo.net, 2018.

vincente composta da originalità, contenuti di valore, un budget da investire e un pizzico di fortuna.

L'obiettivo del Viral Marketing è quello di raggiungere una audience molto ampia, in cui generare un processo di passaparola che incrementi la diffusione del contenuto e il corporate storytelling con il suo approccio narrativo svolge un ruolo centrale in questo contesto, specialmente se il set è impostato su: social network, anno 2021. I social network sono ad oggi il luogo in cui un contenuto che attira l'attenzione e per qualche motivo colpisce un utente, può diventare virale alla velocità della luce, tramite like e condivisioni, che equivalgono al classico word of mouth (passaparola). L'impresa può contribuire al processo di diffusione creando sul web un ambiente che stimoli la condivisione di informazioni e di valori e in cui gli utenti hanno la possibilità di diventare co-creatori, portando valore aggiunto e notorietà all'impresa grazie a questo tipo di inclusione. Inoltre, il processo virale si attiva anche grazie al web 2.0 che permette di ingaggiare influencer di successo o celebrità che generino un interesse e una successiva "vocazione" per il brand¹⁸.

Si pensi alla collaborazione "salvavita" tra Crocs e Justin Bieber.

Il caso Crocs.

Crocs, azienda operante nel settore delle calzature, nel 2009 dichiara quasi bancarotta a causa della grande recessione economica di quegli anni. Nel corso del tempo vive una crescita vertiginosa, fino a registrare nel 2020 un aumento del 48% sulle vendite¹⁹. Tutto questo grazie ad una strategia nata dall'utilizzo congiunto di tecniche di corporate storytelling e di branding. In effetti, Crocs si fa sentire e dà il suo contributo su importanti tematiche social, come la celebrazione del gay Pride, o la donazione di calzature per gli infermieri che lottano contro il Covid-19.

La strategia di branding è focalizzata sulle persone: basti pensare alle innumerevoli collaborazioni strette con personaggi celebri, come Post Malone e Justin Bieber che arrecano grande visibilità al brand e aprono le porte per un nuovo target, più giovane e più in linea con le tendenze. Nel 2020, la partnership con Justin Bieber annunciata con uno scatto del cantante con

¹⁸ Miller, R., Lammas, N. *Social media and its implications for viral marketing*. Asia Pacific Public Relations Journal, 2010, 11.1: 1-9.

¹⁹ Staff. *La riscossa delle ciabatte: ormai nel mondo è "Crocs" mania*, via vintageitalianfashion.it, 2021.

ai piedi le Crocs, sul suo profilo Instagram, ha raggiunto una viralità inaspettata e le azioni dell'azienda sono cresciute dell'11% in un solo giorno²⁰.

Il caso Prime video: “LOL – Chi ride è fuori.”

Spesso per cavalcare l'onda della viralità, le imprese rispondono e partecipano congiuntamente alla stessa con operazioni di instant marketing, una strategia che si fonda nell'immediatezza di risposta ad azioni virali che vengono compiute soprattutto sui social network, attivando un circolo virtuoso che progressivamente conferisce una maggiore visibilità dei propri prodotti o servizi, sfruttando la viralità del contenuto iniziale.

Uno degli esempi più eclatanti dell'ultimo periodo è rappresentato dallo show di Prime Video “LOL – Chi ride è fuori”, una sfida tra comici che tentano di far ridere gli altri e al contempo non cedere alla risata. Tra i tanti sketch, uno dei più virali è stato interpretato dall'attore Pasquale Petrolo che, nel personaggio di “Posaman”, pronuncia la fatidica frase “So Lillo” per svelare la sua reale identità. E' a questo sketch che più imprese, come Prezioso Casa e Oppo mobile, si sono ispirate diffondendo contenuti di instant marketing per sponsorizzare i propri prodotti.

Pasquale Petrolo in: Posaman – “Fermi tutti, so' Lillo”:



Screenshot da Youtube.it, 2021.

²⁰ Cavrini, E. *Justin Bieber colora di giallo la sua Classic Clog firmata Crocs*, via outpump.com, 2020.

Prezioso Casa e Oppo mobile: “So’ Lilla” – “Perfetto per ogni tua posa”:



Instagram.com, 2021.

1.3.5. Digital e Visual Storytelling.

Il tema viralità va di pari passo con il digital storytelling, tecnica di narrazione che si realizza in contenuti grafici, costituiti da immagini o video e musica, di una durata massima di tre o cinque minuti, che si adattano all’approccio delle piattaforme digitali. Punto di forza di questo approccio comunicativo è il visual storytelling, letteralmente una narrazione visiva che sfrutta l’immensa forza delle immagini nel saper raccontare con immediatezza e molte volte, senza l’utilizzo congiunto delle parole, al fine di creare un grande coinvolgimento emotivo nello spettatore.

Uno tra gli esempi più significativi:

Nivea Man, “Because life makes wrinkles”:



Ninjamarketing.it, 2014

Le stesse immagini, per essere accattivanti, seguono un vero e proprio linguaggio che regola l'inquadratura, la focalizzazione, lo sguardo dei soggetti nello spazio (se ce ne sono), i colori e le forme, conferendo una grande importanza al significato intrinseco, ma visibile, dell'immagine stessa.

Arrivati a questo punto, dopo aver analizzato gli elementi della comunicazione d'impresa e del corporate storytelling, è possibile comprendere il nesso esistente tra creazione del valore per il brand e le capacità con cui quest'ultimo viene raccontato dall'impresa. Dunque, se il punto di incontro tra marketing e comunicazione è il brand, il corporate storytelling con i suoi processi narrativi e le sue declinazioni, dà un contributo essenziale all'immagine e all'identità dello stesso, ma cosa si intende con la parola "brand"?

1.4. Il concetto di brand e brand storytelling.

1.4.1. L'influenza del brand nel customer decision journey.

Nel 1960 l'American Marketing Association definisce il brand come "un nome, un termine, un segno, un simbolo o un design, o una combinazione di essi, che ha lo scopo di identificare i beni o i servizi di un venditore o gruppo di venditori e di differenziarli da quelli dei concorrenti."²¹ Al marchio viene attribuito un valore distintivo e identificativo che non rispecchia in toto il potenziale e l'importanza che riveste nel rapporto a due tra impresa e consumatore. Va oltre una distinzione materiale e oggettiva del prodotto e si arricchisce di connessioni percettive ed emotive.

Il brand è il volto dell'impresa, che, se adoperato nel modo giusto, assume un immenso valore intangibile, poiché forte delle sue peculiarità, è in grado di aggrapparsi indissolubilmente alla mente del consumatore. Basti pensare che la nostra vita quotidiana è scandita da aziende e dai relativi brand, a partire dall'alimentazione, sino ad arrivare all'abbigliamento o alla cura del corpo e, in maniera quasi involontaria, acquistiamo un prodotto piuttosto che un altro poiché ne "conosciamo" la marca (e ne siamo affezionati).

²¹ Lee, T. S., Leung, C. S., & Zhang, Z. M. *Fashion brand image marketing: Brand image and brand personality*. Research Journal of Textile and Apparel, 2000. (in inglese)

Dunque, quanto può incidere effettivamente il brand nel processo decisionale d'acquisto di un consumatore? E come può la marca instaurare questo legame con le persone? Per rispondere al primo interrogativo è indispensabile fare un'analisi del processo decisionale d'acquisto e della sua correlazione allo sviluppo di nuove attitudini comportamentali dei consumatori.

Prima che Mckinsey realizzasse il modello del customer decision journey, veniva preso come punto di riferimento dai teorici il funnel degli acquisti, per analizzare il comportamento di imprese e consumatori. Il funnel degli acquisti è un modello costituito da quattro fasi che individuano i comportamenti standard dei consumatori in fase decisionale:

1. Notorietà sollecitata: le imprese instaurano un primo contatto con l'utente e al fine di costruire brand awareness (capacità di ricordare il marchio e ricollegarlo a determinati prodotti), investono su strumenti di public relations e campagne pubblicitarie, che possano far crescere la propria notorietà, generare word of mouth e connettere il bisogno dei consumatori al proprio prodotto;
2. Interesse: è in questa fase che l'impresa deve fortificare il proprio engagement, lavorando sulle promozioni e l'offerta personalizzata, al fine di trasformare un possibile consumatore che mostra interesse per il brand, in un vero e proprio cliente;
3. Considerazione: l'impresa è riuscita a raggiungere il consumatore e nonostante si trovi ad affrontare i competitor, lo reputa già un cliente. Per questo motivo, con una certa sicurezza, dimostra che il suo prodotto è migliore di un altro, forzando il concetto di "promessa" di qualità;
4. Acquisto: il cliente ha scelto l'impresa in questione ed ha acquistato il prodotto. E' qui che si mettono in atto meccanismi di lock-in che tentano di fidelizzarlo, mettendo in atto servizi post vendita e eventuali programmi di fedeltà.

Tale modello diviene oggetto di numerose critiche poiché, di pari passo con lo sviluppo tecnologico, sono cambiate e continuano a cambiare le abitudini di acquisto dei consumatori ed il modo di approcciarsi al prodotto. Di fatti, cresce la propensione ad influenzare gli altri nelle scelte e soprattutto, aumentano i touchpoints (punti di contatto) tra utenti, prodotti e pareri.

Il funnel degli acquisti viene definito meccanico, impostato e abitudinario per due motivi principali: Il primo riguarda la “sete” di notorietà. La maggior parte dei business, soprattutto quando il marketing tradizionale era l’unico mezzo per raggiungere gli utenti, credeva che per aumentare le vendite e fidelizzare i clienti fosse necessario e sufficiente investire sulla fama e tentare di entrare tra i brand più noti del tempo (questo accadeva alla fine degli anni 90’), escludendo la possibilità che diventare noti non dovesse essere il primo tassello del puzzle, quanto una conseguenza di altri elementi e strategie. Il secondo problema del funnel degli acquisti, infatti, riguarda le strategie implementate per far parte della lista dei desideri dei clienti. Era opinione condivisa che per assicurarsi successivi ritorni di questi ultimi, fosse sufficiente trasferire loro informazioni “passive” circa i metodi di consegna, la già citata promessa di qualità, i servizi di supporto e facendo uso di parole e concetti iperbolici che gonfiassero l’offerta.

Dunque, il brand peccava di un elemento fondamentale: non considerare il consumatore come persona. E’ qui che cambiano i ruoli e la concezione del brand, che finalmente pone al centro della sua strategia le emozioni, i sentimenti e le abitudini dell’audience, rendendoli oggetto principale delle relazioni e dei dialoghi.

Il modello del customer decision journey apre le porte ad una realtà totalmente nuova, che trae vantaggio da questi errori del passato, risolvendoli e adattandoli al presente e gode di informazioni sensibili sui propri interlocutori (come interessi e abitudini), che prima non era possibile ottenere a causa dei limitati mezzi. La tecnologia, infatti, ha mutato il comportamento dei consumatori nel processo decisionale e la sua durata. Inoltre, ha reso molto più complessa la fidelizzazione, poiché grazie al web si è completamente autonomi nel controllo e nella raccolta di informazioni sul prodotto (e sul brand) scelto e costruiscono certezze, positive o negative, garantendosi anche la possibilità di cambiare lungo il percorso.

Quali sono i passaggi del customer decision journey?⁹

1. Initial consideration set: i consumatori, guidati da un determinato bisogno, che può essere innato o stimolato dalle imprese, esaminano diversi brand;
2. Active evaluation: grazie alla raccolta di informazioni, i consumatori sono ora in grado di restringere il cerchio, escludendo alcuni brand e inserendone altri;

3. Moment of purchase: avviene la scelta del brand;
4. Post-purchase experience: il consumatore valuta l'acquisto e l'esperienza con il prodotto, per poi decidere se cambiare radicalmente la volta successiva o meno.

È chiaro che questo modello sottolinea in maniera ancora più evidente la presenza di aleatorietà e rischio che vivono oggi le imprese, che sì, hanno a disposizione maggiori strumenti, ma al contempo numerose interferenze che possono allontanare il consumatore in ogni punto del processo.

Una delle differenze principali rispetto al passato è l'importanza della fase di active evaluation in cui il consumatore può cambiare opinione e quindi non si ha la certezza, come nel funnel, di averlo ormai convinto. Per questo motivo, uno dei compiti più importanti del brand è quello di entrare nella mente del consumatore fin da subito, quindi dal consideration set grazie agli strumenti del marketing e fortificare le proprie strategie di storytelling.

In secondo luogo, considerando la difficoltà di arrivare fino al termine del percorso, nella seconda fase, è necessario scegliere i giusti touchpoints per il consumatore e realizzare campagne marketing che possano orientare il cliente verso il proprio brand come scelta definitiva. Un altro punto fondamentale in questa fase è la creazione del valore e la sua trasmissione, al fine di non perdere mai quel contatto e quell'impressione di autenticità che il cliente ha percepito e per cui è stato inglobato in un loyalty loop (circolo di fidelizzazione). Se si convince la persona del consumatore, difficilmente essa potrà dimenticarsi della connessione emotiva creata e perdere la sua brand advocacy (vocazione per il brand). Ciò che caratterizza le prime due fasi è l'inevitabile passaggio da stimoli inviati dall'impresa ai consumatori ed i successivi stimoli, che pian piano ricoprono un'importanza maggiore dei primi, da consumatori ad altri (possibili) consumatori, per la condivisione dell'esperienza vissuta con il prodotto.

A tal proposito, vi è uno studio interessante condotto da Deloitte nel 2009 circa la brand advocacy e l'atteggiamento dei consumatori fidelizzati nei confronti del marchio sui social network. L'obiettivo è quello di comprendere cosa li influenza e come influenzano gli altri nelle scelte di

acquisto.²² La ricerca, effettuata negli Stati Uniti su 1700 intervistati, ha dimostrato che i clienti fidelizzati impiegano il loro interesse per il brand in modo produttivo, raccomandandolo online e offline, spingendo la propria rete di conoscenze all'acquisto. I sostenitori del marchio non sono necessariamente legati soltanto al loro preferito, proprio perchè hanno alte aspettative funzionali ed emotive dai prodotti utilizzati e questo attribuisce una grande responsabilità al brand stesso, nel riuscire a mantenere vivo il rapporto con i propri follower in un costante loyalty loop.

Tuttavia, lo studio dimostra che i sostenitori del marchio sono aperti a provare prodotti concorrenti sulla base di raccomandazioni e recensioni, il che rende ancora più rilevante il ruolo del brand nel rapporto. Mantenere un cliente nel loyalty loop non è semplice, soprattutto per i più giovani a cui non è più sufficiente un programma fedeltà fatto di punti da accumulare ed eventuali promozioni. Ad oggi, vi è un'estrema attenzione verso l'impegno del brand nella scelta degli influencer, nelle tematiche sociali e nelle collaborazioni, oltre che nell'offerta costruita ad hoc per il singolo cliente. Per rincorrere e soddisfare le necessità dell'audience, le imprese ricevono il sostegno dei big data e degli analytics che raccolgono quante più informazioni possibili che possano aiutarle ad identificare il proprio target e le caratteristiche di quest'ultimo. Ciò nonostante, non è sufficiente raccogliere i dati in maniera passiva, ma è necessario elaborarli per comprendere la mente del target.

Essa è definita anche "black box", non è comprensibile nel profondo, poiché l'uomo vive di percezioni, relazioni ed interazioni soggettive, dinamiche e totalmente inspiegabili da un punto di vista logico e razionale. Ognuno ha la propria personalissima black box, che l'impresa non potrà mai comprendere al 100%, pur avvicinandosi grazie alle Neuroscienze. Tuttavia, la presenza di un carattere aleatorio dovrebbe essere fonte di ispirazione e creatività per le imprese stesse²³.

Dopo aver analizzato il ruolo del brand nel customer decision journey, è importante analizzare il legame tra brand e consumatore. Il brand crea valore per l'impresa e per il consumatore lungo l'intero processo di decisione d'acquisto e lo fa mediante l'impiego sinergico di tre pilastri: posizionamento, identità e prodotto. La creazione del valore per i clienti presuppone la

²² Gupta, P. *Brand Advocacy and Brand Bonding: New Parameters in Consumer Purchase Decision Journey in the Digital World*. Harvard Business Review, 2010.

²³ Fiocca, R. *Percezioni, relazioni, interazioni ei misteri della black box*, 2020

successiva capacità dell'azienda di ottenere dei ritorni in termini economici e di vantaggio competitivo.

Si evidenzia una duplice visione del brand equity: visione finanziaria e visione del consumatore. Nel primo caso, il valore del brand è legato unicamente a quello dell'azienda in termini economici. Nel secondo caso, invece, è determinato dalle valutazioni e percezioni del consumatore stesso, in risposta alle operazioni di marketing. Difatti, il brand equity può essere definito come l'insieme di valori finanziari e di marketing, legati alla forza del marchio sul mercato, costituita dalla fedeltà al marchio, la qualità percepita e le associazioni di marca²⁴.

1.4.2 Il posizionamento del brand.

Il posizionamento è la costruzione nella mente del consumatore di un'immagine del proprio prodotto. L'immagine deve essere quanto più lontana possibile da quella che i consumatori hanno dei prodotti concorrenti e quanto più vicina possibile all'immagine che i propri consumatori hanno del concetto di prodotto ideale, che è perfettamente strutturato nell'immaginario di ognuno di noi.

Affinché sia possibile effettuare un posizionamento strategico, è necessario effettuare alcune operazioni preliminari, come l'individuazione del proprio target di riferimento e dei propri competitor. A quel punto si dovranno comprendere le ragioni che spingono un consumatore verso una determinata scelta e le associazioni ideali realizzate in connessione con fattori di uguaglianza e fattori di differenziazione rispetto alle altre imprese. I fattori di uguaglianza sono imprescindibili, poiché inseriscono il prodotto nella stessa categoria dei suoi competitor e rendono credibile l'offerta. Quelli di differenziazione, invece, rendono unico e forte il prodotto e di conseguenza il brand, e sono la causa principale del vantaggio competitivo²⁵.

Le associazioni create nella mente dei consumatori sono alimentate dall' antropomorfismo dei brand, che entra in contatto con i primi grazie alla forte componente personale che conferisce

²⁴ Pride, W.M, Ferrell O.C., 2003 – in Severi, E., & Ling, K. C. *The mediating effects of brand association, brand loyalty, brand image and perceived quality on brand equity*. Asian Social Science, 2013.

²⁵ Keller, K., Busacca, B., & Ostilio, M. C. *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. EGEA spa, 2021

aspetti emotivi e sentimentali alla marca. Dunque, in fase di posizionamento, viene ideata la brand personality che può essere definita come l'insieme delle caratteristiche umane associate ad un determinato marchio²⁶. Essa include caratteristiche come sesso, età, classe socioeconomica, così come i classici tratti della personalità umana come il calore, l'interesse e il sentimentalismo²⁷. La personalità può derivare dai fondatori del marchio, dai testimonial, dagli influencer che utilizzano il marchio o anche dagli utenti. Inoltre, una personalità di marca stabile può garantire maggiore fedeltà da parte dei consumatori.

1.4.2.1. Brand identity e brand image.

La brand identity rappresenta l'insieme di peculiarità che consentono di distinguere immediatamente la marca rispetto ad un'altra. Si parla di aspetti fisici (logo, simboli, frasi) e introspettivi (tono di voce, valori). Essa rappresenta esattamente il modo in cui l'impresa vorrebbe che gli altri la percepissero²⁸.

Tutti gli elementi che compongono la brand identity sono rilevanti da un punto di vista comunicativo e percettivo per la funzione che svolgono. Nella costruzione dell'identità, infatti, si pone l'attenzione su ognuno di essi: a partire dal logo e dalla sua composizione, sino ad arrivare al tono di voce, al modo in cui ci si rivolge all'audience, che deve essere coerente sia dal punto di vista linguistico che visivo.

Si pensi per un attimo allo studio che c'è dietro i loghi dei più grandi brand, con l'obiettivo di unire realtà e percezione dei consumatori. Un esempio rilevante riguarda Netflix. L'attuale logo della società vuole creare uno spartiacque dalla precedente attività di noleggio di film e concentrarsi soltanto sullo streaming. Il logo, infatti, assume uno stile minimal e digital oriented, su uno sfondo nero che risalta il rosso iconico e cinematografico del titolo. Inoltre, l'utilizzo

²⁶ David Aaker, 1997 – in Lee, T. S., Leung, C. S., & Zhang, Z. M. *Fashion brand image marketing: Brand image and brand personality*. Research Journal of Textile and Apparel, 2000. (in inglese)

²⁷ David Aaker, 1996 – in Lee, T. S., Leung, C. S., & Zhang, Z. M. *Fashion brand image marketing: Brand image and brand personality*. Research Journal of Textile and Apparel, 2000. (in inglese)

²⁸ Leone, R. *Costruire una brand identity solida. Lo stai facendo nel modo giusto?*, via ninjamarketing.it, 2017.

della piattaforma anche tramite smartphone ha spinto la società a creare un logo ad hoc che riprendesse la forma di un classico red carpet.

Netflix, il logo:



Pinterest.com, 2020

Definita la brand identity è necessario fare chiarezza su un altro concetto che crea spesso confusione: la brand image. Quest'ultima, altro non è che l'insieme di percezioni che il consumatore costruisce relativamente alla marca, in base ai suoi attributi, ai suoi benefici e ai suoi valori. Dunque, la differenza con la brand identity è chiara: l'impresa non definisce la brand image, è il consumatore a farlo grazie alle associazioni che ha realizzato nella sua mente. La brand identity, invece, è creata dalla stessa impresa con l'obiettivo di far corrispondere l'identità trasmessa con quella percepita. Tuttavia, essendo la brand image frutto di pensieri soggettivi, spesso si allontana dal risultato sperato dall'impresa.

Infatti, la brand image è per i consumatori il metro di misura della qualità percepita, che induce ad acquistare o meno un determinato prodotto o considerarne uno concorrente. In questo modo, per il potere che ha sui ritorni effettivi dell'impresa, la qualità percepita e quindi, la brand image, contribuisce fortemente alla composizione di brand equity²⁹.

²⁹ Kotler, P., Armstrong G., 1996 – in Severi, E., & Ling, K. C. *The mediating effects of brand association, brand loyalty, brand image and perceived quality on brand equity*. Asian Social Science, 2013.

1.4.2.2 Da brand image a brand storytelling.

Con l'obiettivo di fortificare la brand image e di guidare l'audience verso la comprensione e la condivisione della propria brand identity, è di primaria importanza che tutto il viaggio verso la decisione di acquisto permetta ai consumatori di avvicinarsi alla brand story nei diversi touchpoints.

Dopo aver analizzato le caratteristiche dello storytelling e del corporate storytelling è possibile analizzare anche l'impiego dello storytelling congiuntamente al brand e alle sue implicazioni sulle scelte dei consumatori.

Non bisogna pensare al brand storytelling solo come un processo di creazione e consegna di una serie di narrazioni del marchio, ma va riconosciuto come una fonte essenziale che può essere sfruttata per tracciare diligentemente il customer journey, sia in direzione esterna che interna all'impresa. Un cliente che considera e acquista un brand contribuisce alla stesura della sua storia, ogni componente del network ne fa parte e vi contribuisce. Dunque, affinché si possa massimizzare il successo della propria storia, bisogna ,da un lato esaltare il ruolo del classico storyteller di cui si è parlato in precedenza, dall'altro non va tralasciata la componente di storytelling proveniente dal network, in particolare, gli interni all'organizzazione³⁰:

1. Top Management: può diffondere la storia del marchio dall'alto verso il basso, finanziando le operazioni di storytelling;
2. Middle Management: può contribuire alla diffusione della storia del marchio nelle divisioni. Inoltre, può scegliere l'ammontare della quota del budget per lo storytelling, focalizzato sul proprio target;
3. Employee: acquisiscono tecniche nuove di brand storytelling e hanno la possibilità di raccogliere i feedback a riguardo da parte dei consumatori;

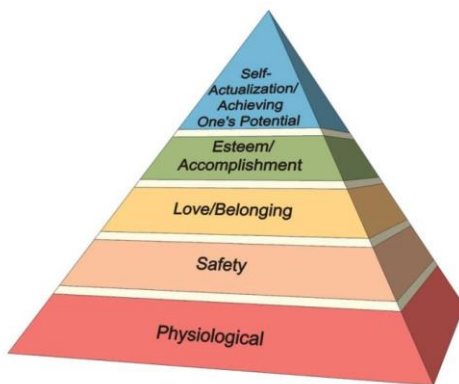
³⁰ Rodriguez, M. *Brand Storytelling: Put Customers at the Heart of Your Brand Story*. Kogan Page Publishers, 2020.

Da questo deriva l'importanza della mission e della community nel brand storytelling. Se un business vuole raccontare una storia deve iniziare dalle basi: la missione del marchio. La mission deve essere la parte espositiva della narrazione, poiché serve a manifestare lo scopo e l'intenzione dell'esistenza del marchio. Inoltre, tenendo conto della difficoltà di rimanere connessi con i consumatori più giovani, tra cui i Millennials e la Generazione Z, è fondamentale trasmettere storie che:

1. Abbiamo uno specifico argomento: saper raccontare perché esiste il proprio brand;
1. Vogliano raggiungere una specifica mission (diversa dalla missione aziendale): delineare gli obiettivi che si vogliono raggiungere raccontando quella storia, come indurre l'audience a visitare il proprio sito web;
2. Riflettano gli attributi del brand: bisogna trovare un equilibrio tra brand identity, mission del brand e caratteristiche del prodotto, rimanendo coerenti e credibili, evitando di utilizzare iperboli narrative;

Tuttavia, la narrazione del brand non può mancare di inclusività e condivisione.

La piramide dei bisogni di Maslow:



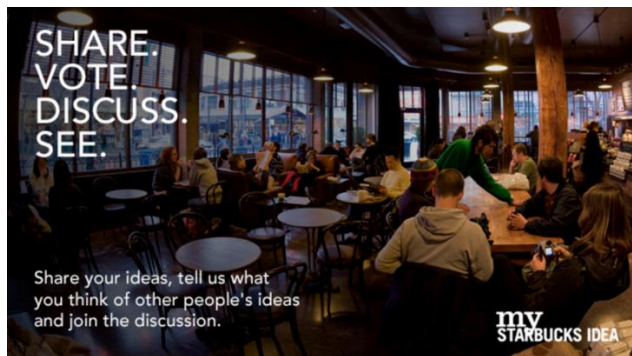
Auralcrave.com, 2019.

Lo psicologo americano, Abraham Maslow ha sviluppato una teoria della gerarchia dei bisogni. Quest'ultima si basa sulla soddisfazione dei bisogni umani innati. Maslow spiega che gli esseri umani hanno determinati bisogni fisiologici, psicologici e biologici che cercano di essere

soddisfatti. Quando questi bisogni sono soddisfatti, si provano sentimenti positivi. Quando i bisogni umani non sono soddisfatti, invece, si sperimentano sentimenti negativi. Secondo Maslow, nel corso della vita, tutti si troveranno a provare i bisogni che esso inserisce nel suo modello a piramide. Tuttavia, tutti, almeno una volta nella vita, hanno provato sia sentimenti positivi che negativi, a causa della soddisfazione o meno dei propri bisogni.

Questo rende l'uomo capace di simpatizzare, ma soprattutto, di entrare in empatia con un'altra persona che ha sperimentato gli stessi sentimenti, anche se le circostanze che circondano gli eventi sono completamente diverse. E' da qui che si realizza una community, guidata da comprensione, condivisione, ma soprattutto inclusione. Se la storia riesce a trasmettere questi principi e a creare una community, sarà relazionabile ad ogni persona del proprio target.

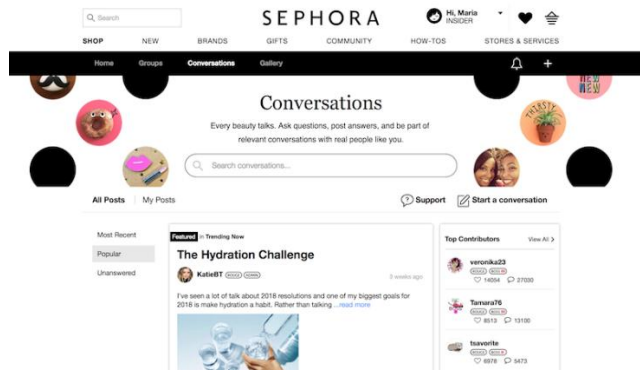
Starbucks community, "My Starbucks Idea":



thismarketerlife.it, 2017.

Si pensi alla community costruita da Starbucks, colosso nel settore della caffetteria, al fine di raccogliere i suggerimenti, le critiche e le idee dei consumatori, invitandoli a fare la loro parte e migliorare il servizio. In questo senso riesce a dare voce ai bisogni e ai desideri degli utenti e permettere loro di conoscere altre persone con cui condividere interessi e passioni.

Sephora, “Beauty Talks”:



antevenio.com, 2018.

Un altro esempio significativo è rappresentato dalla community di Sephora, operante nel settore dei cosmetici, in cui oltre allo scambio di opinioni e feedback, vi è la partecipazione attiva dei consumatori che diventano ambassador caricando foto e video in cui utilizzano i prodotti del brand, che quest'ultimo condivide sulle pagine social.

In questo modo, si alimenta il rapporto tra consumatore e brand e si realizza un ulteriore touchpoint per ispirare e influenzare l'audience nelle scelte di acquisto.

1.4.2.3. Il prodotto.

Infine, componente fondamentale nella creazione di valore è il prodotto. Sul prodotto ricade la responsabilità di materializzare il complesso di percezioni realizzatesi nella mente del consumatore, soddisfacendo le aspettative e aiutando la brand identity ad avvicinarsi quanto più possibile alla brand image. Difatti, il processo di identificazione con il brand, può avvenire soltanto se lo stesso prodotto è capace di inglobare tutto il simbolismo necessario in cui l'utente potrà rispecchiarsi.

Come può il prodotto creare valore?

1. Tramite l'offerta di unicità. La componente di differenziazione, qualsiasi sia la sua misura, è funzionale affinché non solo il prodotto venga acquistato, ma faccia sentire il consumatore parte di una realtà che lo rappresenti;

2. Rendendo i consumatori parte attiva della creazione dei prodotti, in un processo detto di co-creazione, come avviene spesso nel settore dei videogame in cui ad alcuni consumatori selezionati viene richiesto di testare prima di altri il prodotto finale, o partecipare alla creazione esprimendo opinioni e preferenze personali;
3. Realizzare output personalizzati per i clienti fedeli, che si distinguono dagli altri poiché disposti a pagare un premium price pur di avere il prodotto;
4. Offrendo non solo il prodotto, ma una vera e propria esperienza.

2) L'esperienza: il collante tra prodotto e consumatore.

2.1. Dal marketing classico al marketing esperienziale.

2.1.1. Il marketing classico: le critiche.

Orientamento al cliente: quali sono le strategie (errate) del marketing classico?

Già dal confronto tra il modello del funnel degli acquisti, risalente al 1924 e quello del customer decision journey del 2009, è emersa la disparità nella considerazione del consumatore all'interno del processo di vendita. Nel primo caso, il ruolo della loyalty e dell'advocacy sono marginali, il focus è sul prodotto e le sue caratteristiche oggettive e materiali. Queste ultime sono in grado di arrivare al consumatore, ma non di comprenderne bisogni e desideri. La mancanza di analisi potrà indurre all'acquisto, ma non genererà un coinvolgimento tale da fidelizzare il cliente. Nel secondo caso, con il customer decision journey, l'azienda sa di dover "ascoltare" il cliente, facendo sì che gli stessi bisogni e desideri siano un punto di partenza per sviluppare loyalty e advocacy, affinché assieme alle peculiarità più razionali di un prodotto, si possano offrire esperienze che generino un certo coinvolgimento.

L'importanza dell'orientamento al cliente inizia a svilupparsi negli anni Novanta, ma i metodi classici implementati dal marketing, nonostante la loro importanza sia ancora oggi rilevante, furono oggetto di numerose critiche³¹:

1. Utilizzo errato del marketing concept.

Il marketing concept altro non è che l'orientamento al cliente e l'adeguamento al mercato. Succede però, che le aziende spostino il focus dal cliente al prodotto fin dalla fase di ricerca di mercato, a cui seguono l'interiorizzazione delle informazioni a livello funzionale e la successiva reazione nel soddisfacimento dei clienti. Il problema, infatti, risiede nella tipologia di nozioni che vengono raccolte e utilizzate, in modo prettamente analitico. Non si va oltre attributi e benefici del prodotto, non si colgono gli aspetti intangibili che realizzano valore per il cliente.

2. Orientamento alla customer satisfaction.

Traducendola letteralmente, è la soddisfazione del consumatore. Tuttavia, tale espressione racchiude un risultato ben diverso da quello atteso. Secondo questo approccio, infatti, la soddisfazione deriva dal confronto tra le aspettative sul prodotto e l'effettiva performance di quest'ultimo, dalla quale dipenderebbe la fedeltà del cliente. Potrà mai la fedeltà essere legata soltanto alla soddisfazione di attributi funzionali del prodotto? La risposta è negativa, infatti, esattamente come nel caso del marketing concept, non viene considerato il lato esperienziale ed emozionale del consumo. Il fine ultimo è l'analisi del risultato e non del processo, grazie al quale sarebbe possibile conoscere gli elementi che compongono la soddisfazione del cliente. Un approccio perfettivo, orientato al processo, che colma le mancanze di un metodo risulativo, è l'esperienza, vissuta nella sua interezza.

3. Customer Relationship Management (CRM).

Apparentemente orientato al cliente, il CRM non si focalizza sulle relazioni, ma ha interesse soltanto per le vendite. Le informazioni che raccoglie, tramite sistemi facilmente riproducibili, sono di rado utili a comprendere il cliente, poiché riguardanti

³¹ Ferraresi, M.; Schmitt, B. *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*. FrancoAngeli, 2018.

semplici transazioni monetarie, prive di attenzione verso i caratteri inediti della marca e il suo modo di comunicare. Inoltre, il marketing classico concepisce l'esperienza di consumo come un insieme scomponibile di parti, di cui non è necessario conoscerne il legame e le interazioni³². Tuttavia, una simile visione non approfondisce proprietà intrinseche ed irrazionali, ma si fonda sulla semplice razionalità dei soggetti nella transazione.

In definitiva, il marketing classico appare come riduzionista e privo di una accuratezza tale da percepire le sensazioni provate dal cliente durante l'esperienza di marca. Vi è la convinzione che il soggetto risponderà come previsto agli stimoli aziendali, come se fosse un robot, non considerando che l'inconscio non può essere controllato.

2.1.2. Il Marketing Esperienziale.

Alla visione tradizionale del marketing classico si contrappone quella olistica del marketing esperienziale. La concezione olistica del marketing esperienziale considera il consumatore come un soggetto completo, che vive l'esperienza in un tempo esteso, tramite processi cognitivi e affettivi, che non possono essere governati da un'equazione matematica. L'approccio esperienziale è olistico perché si arrende alla complessità dell'esperienza, non tentando di scomporla. Il consumatore attuale mostra desideri complessi che accrescono, di conseguenza, lo sforzo che l'impresa affronta per realizzarli. La richiesta ha per oggetto componenti sempre più immateriali, legate da forti sinergie. In questa logica nasce l'approccio del marketing esperienziale, che crea e gestisce tali sinergie in un contesto in cui l'essenza della domanda è l'esperienza del consumatore (customer experience). Essa "è concepita come il risultato del complesso delle interazioni che avvengono tra cliente e impresa, secondo l'idea di fondo che in una gestione ottimale e rinnovata della relazione con il cliente risiedano grandi potenzialità

³² *Dal marketing tradizionale al marketing esperienziale*, via aism.org, 2009.

inespresse in termini di valore trasmesso”³³. L’esito è un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, che si declina in un forte impegno in termini di progettazione dell’offerta e quindi, dell’esperienza. Quest’ultima non si articola soltanto nell’acquisto, ma in tutto il customer decision journey, dal primo contatto con il brand, sino al post acquisto. E’ chiaro che il livello di complessità cresce notevolmente rispetto al marketing classico, dovendosi aprire ad esperienze che toccano “testa e cuore” del consumatore.

In questo senso, risulta fondamentale l’analisi del contesto di consumo: capire come un prodotto si colloca all’interno di un dato contesto dai confini irregolari, in cui il cliente valuta l’esperienza, in base ad una serie di componenti che si possono riassumere, ad esempio, nel punto vendita, nel personale di servizio, o nel packaging. Si pensi a Benetton, storico brand di abbigliamento, che nel marzo 2021 apre a Firenze il primo concept store sostenibile, creato interamente con materiali da riciclo: a partire dal pavimento, realizzato con ghiaia del fiume Piave e legno di scarto, così come le pareti, dipinte con vernice minerale antibatterica e antimuffa, sino ad arrivare ai capi e al packaging, costituito da borse in cotone e carta, proveniente da foreste certificate³⁴. Il cliente, dunque, colloca il prodotto e l’esperienza in uno spazio più significativo rispetto a quello di consumo, ossia il contesto socioculturale, a cui progressivamente si fa più attenzione negli anni. La cura nella comunicazione di tematiche importanti, anche attraverso il punto vendita, contribuisce alla buona riuscita dell’esperienza e al soddisfacimento del consumatore.

Benetton, il primo concept store sostenibile:



Laborability.com, 2021.

³³ Gentile, Chiara, et al. *Il Marketing Esperienziale come elemento incentivante all’instaurazione di rapporti di collaborazione lungo la supply-chain: un’indagine esplorativa nel contesto dei beni di lusso*. XVII Riunione Scientifica Annuale AiIG, Rome, 2006.

³⁴ *Benetton, a Firenze il primo store ad “alta sostenibilità*, via laborability.com, 2021.

Ponendosi l'obiettivo di accogliere il cliente in una realtà che possa sentire propria, ma anche stimolarlo e coinvolgerlo, il marketing esperienziale si concentra anche sull'analisi del post-acquisto, momento importante per definire la soddisfazione e la fedeltà alla marca. Quest'ultima, si configura come fornitrice stessa di esperienze: la marca va oltre il confine della comunicazione e della percezione, fino a rappresentare uno status o uno stile di vita per il cliente, con cui sarà possibile instaurare relazioni sensoriali ed emozionali³¹.

2.2. Il Customer Experience Management (CEM)

Il customer experience management è la raccolta e la gestione di una serie di processi indispensabili per analizzare e migliorare ogni rapporto con il cliente, fin dalla prima interazione e durante tutto il suo ciclo di vita³⁵. L'obiettivo del CEM è fidelizzare il cliente, concentrandosi sulle sue esigenze. Affinché questo sia possibile, le aziende dovrebbero essere in grado di progettare il viaggio attraverso più punti di contatto, basandosi sulle proprie capacità e lavorando in alleanze³⁶. Tuttavia, con la pressione sulle vendite e sui costi, devono assicurarsi non solo di consegnare al cliente il prodotto finale, ma anche fornire valore nei punti di contatto chiave (punti vendita, email, campagne pubblicitarie). Per essere funzionale, il CEM deve avere un progetto e una struttura ben definiti, non solo per arrecare valore al cliente, ma anche per ottenere valore da quest'ultimo.

Il cliente deve essere concepito come capitale intangibile su cui investire grazie al CEM e guadagnare in termini di ROI (return on investment): la relazione deve poter essere vincente per entrambe le parti, al fine di ottenere customer equity³¹. Così come il brand equity, il customer equity crea una connessione tra marketing e finanza, ma mentre il primo considera separatamente la brand image e il riconoscimento della marca, il secondo fa un passo in avanti e mette in contatto la reputazione della marca con la fedeltà dei clienti, l'andamento dei ritorni, la quota di mercato e i tassi di crescita del mercato. A questo punto, il CEM è in grado di specificare come

³⁵ Casarin, D. *Customer Experience Management: il futuro del CRM e del successo della tua azienda*, via advmedialab.com, 2020.

³⁶ Kamaladevi, B. *Customer experience management in retailing*. Business Intelligence Journal, 2010.

gli aspetti dell'esperienza influiscono, di riflesso, sul brand equity e di costruire delle esperienze impattanti.

Inoltre, una mentalità orientata all'esperienza deve essere strutturata anche all'interno delle aziende stesse, tra collaboratori e dipendenti. Al momento dell'assunzione e in tutto il percorso all'interno dell'azienda le persone selezionate devono essere in grado di fornire esperienza al cliente in ogni punto di contatto. Le risorse, tuttavia, vanno motivate e coinvolte continuamente, strutturando un vero e proprio sistema di incentivi, affinché possano svolgere al meglio le proprie mansioni.

2.2.1. Che cos'è l'esperienza?

Come concetto e fenomeno empirico, l'esperienza non è consolidata come altri concetti di consumo e di marketing e la mancanza di chiarezza risiede nei diversi modi in cui il termine può essere inteso. Il termine inglese “experience”, infatti, è sia un sostantivo che un verbo, utilizzato per trasmettere il processo stesso, la partecipazione all'attività, il modo in cui un oggetto, un pensiero o un'emozione è sentito attraverso i sensi o la mente. Inoltre, le esperienze sono complicate perché c'è una differenza tra il semplice piacere di un'esperienza ordinaria o mondana e il godimento di un'esperienza straordinaria o di flusso. Quest'ultima, infatti, descrive una forma di motivazione intrinseca ed è caratterizzata da stati di intensa concentrazione durante un'attività particolarmente impegnativa³⁷. Quasi trent'anni fa, i ricercatori di marketing scoprirono l'importanza degli aspetti esperienziali del comportamento del consumatore. Infatti, è l'azienda a fornire gli stimoli affinché si realizzi l'esperienza per il cliente, attraverso l'implementazione dei fornitori di esperienza (ExPro). Tuttavia, nel 1999, Pine e Gilmore fanno una prima classificazione delle esperienze, dividendole in quattro diverse tipologie che prevedono la totale partecipazione immersiva del cliente³⁸:

1. Esperienza di intrattenimento, in cui si assorbe passivamente l'evento attraverso i sensi (ascoltare la musica);

³⁷ Same, S.; Larimo, J. *Marketing theory: experience marketing and experiential marketing*. In: 7th International Scientific Conference “Business and Management, 2012.

³⁸ Pine, J. e Gilmore, J. *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*. Boston, 1999.

2. Esperienza estetica, in cui ci si immerge fisicamente in un evento, pur restando passivi (osservare il sole sorgere);
3. Esperienza di formazione, in cui si assimila l'evento in maniera attiva (studiare un manuale, imparare una nuova lingua);
4. Esperienza di evasione, in cui ci si immerge nell'esperienza in termini spesso ludici (danzare).

Si evidenzia il modo in cui il consumatore partecipa all'esperienza: nelle prime due passivamente e nelle ultime due attivamente.

2.2.2. I Moduli Strategici Esperienziali (SEM).

Schmitt (2006) effettua un'ulteriore classificazione, diversa dalla precedente, che si basa sugli obiettivi e le strategie che si vogliono raggiungere mediante i diversi tipi di esperienza e soprattutto sulla componente introspettiva dell'individuo. Questi ultimi infatti, provano sensazioni grazie a stimoli e impulsi che l'impresa genera e racchiude nei Moduli Strategici Esperienziali (SEM)³¹. Cinque tipologie di esperienza, la cui combinazione può dar vita ad ibridi esperienziali molto forti: Sense, Feel, Think, Act, Relate.

Sense.

I cinque sensi rappresentano il canale diretto tra il mondo esterno e le sensazioni più profonde degli individui e risultano determinanti per il primo impatto. Il marketing del Sense vuole ricreare una esperienza di tipo sensoriale, che possa stimolare uno o più tra vista, udito, olfatto, gusto e tatto. Esso agisce in diversi momenti: prima, durante e dopo l'acquisto, ma soprattutto su più fronti: si possono stimolare i sensi con il design del logo, il packaging, il punto vendita e con un impeccabile storytelling.

- La vista è il senso apparentemente più semplice da stimolare. In realtà, l'impatto visivo condiziona molto il comportamento del consumatore. I brand che vogliono stimolare la vista, si prendono cura dei dettagli: come

l'attenzione per le luci, i colori e le dimensioni, in modo che il negozio o il sito web diventi un'estensione del prodotto stesso.

Si pensi ai punti vendita di M&M's (brand di cioccolatini) che fanno dei colori il loro punto di forza: giallo, rosso, arancione, sono colori caldi e trasmettono energia ed eccitazione, lo stesso effetto conferito dal cioccolato.

M&M's World Londra:



londra.italiani.it, 2018.

- Anche l'udito ha una forte capacità evocativa e persuasiva. Si pensi al potere che la musica ha sullo stato d'animo delle persone o il potere di una voce, per le sue caratteristiche, le parole pronunciate, il tono utilizzato. Anche l'attenzione all'udito risulta essere fondamentale per generare un impatto nei clienti. Un esempio è la campagna del 2006 del Kinder Happy Hippo, in cui i personaggi – cartoni animati – cantano una melodia fortemente identificativa e accattivante, che ancora oggi sarebbe facilmente riconoscibile. Non a caso, nel corso dell'anno 2021, la Ferrero ha deciso di lanciare in versione limitata lo stesso snack, fuori commercio dal 2013, per la grande fama e richiesta.
- Il tatto è di sicuro più complesso da stimolare, ma resta di primaria importanza. Si pensi alla scelta di un capo d'abbigliamento e alla (naturale) tentazione di toccare con mano il tessuto per capire se è di nostro gradimento. Un modo per stimolare questo senso è la scelta dei materiali sia per il prodotto

che per il packaging. Come la texture delle creme per il viso, la cui morbidezza invita il soggetto a farne uso. Ancora, si utilizza questo senso nel significato più specifico di “contatto” anche per suscitare emozioni e sentimenti nelle campagne pubblicitarie. Un esempio eclatante è l’advertisement di Parmalat che ritrae persone che si abbracciano in situazioni differenti e si conclude con il gesto di afferrare la bottiglia di latte per versare quest’ultimo in una tazza, per creare una connessione tattile con il prodotto.

Parmalat, “un abbraccio ogni giorno!”:



Screenshot da youtube.it, 2016.

- Il gusto è il più sensibile e personale dei cinque sensi, che presenta una forte interconnessione con gli altri quattro: con la vista e con l’olfatto, senza i quali probabilmente un individuo non sarebbe spinto ad assaporare del cibo. Nell’advertising il gusto viene richiamato mediante la stimolazione visiva e l’utilizzo di descrizioni che esprimono le caratteristiche del prodotto in termini di consistenza e sapore. Lo storyteller svolge un ruolo ben preciso: rievocare il gusto, utilizzando parole mirate e descrivendo l’atto del mangiare come un momento sacro. Lo spot del Muller bianco crema di Yogurt (2018) ne è un esempio: una melodia incalzante di sottofondo, una donna che assapora lo

yogurt utilizzando le parole “sono le cose semplici a sorprendermi di più”, per poi concludere con il celebre slogan “fate l’amore con il sapore”.

- L’olfatto è un senso molto potente, poiché è istintivo legare un odore ad una determinata situazione o persona e rievocare quel ricordo non appena si percepisce lo stesso odore. A molti prodotti o confezioni viene appositamente attribuita una fragranza particolare che possa identificarli e distinguerli dagli altri dello stesso genere. Questo può avvenire anche per i negozi fisici, come Abercrombie & fitch, che in tutti i punti vendita diffonde il medesimo profumo che è parte della sua identità. Tuttavia, nelle campagne pubblicitarie, l’attenzione all’olfatto viene implementata esattamente come avviene con il gusto, utilizzando parole mirate, immagini e descrizioni particolari.

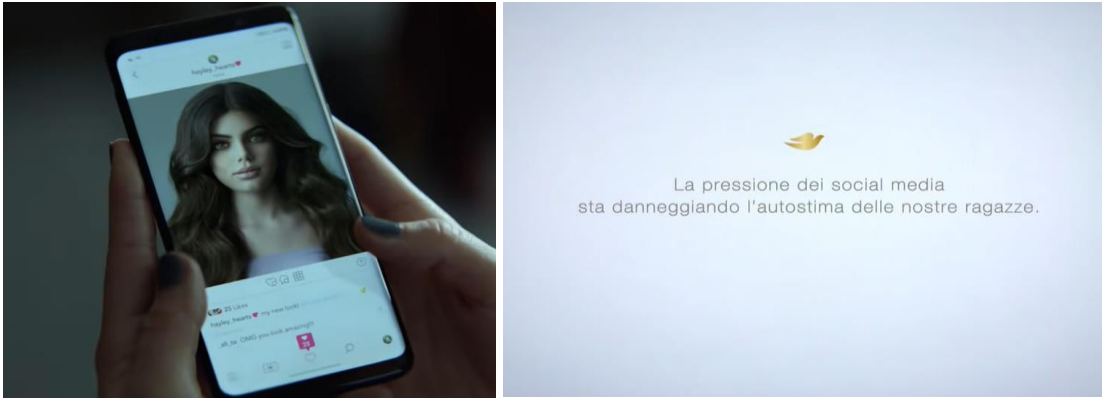
Feel.

Il marketing del Feel si pone l’obiettivo di creare esperienze affettive ed emotive, per cui è fondamentale instaurare una relazione empatica con il cliente, ricercando le emozioni più adeguate e mirate da trasmettere. L’intento di solleticare la parte più intima del soggetto, quella più emotiva e personale, finirà per amplificare sensazioni apparentemente impercettibili, trasformandole in emozioni strutturate e durature: felicità, gioia, ottimismo. Un esempio eclatante nell’implementazione del Modulo Feel sono i parchi divertimento a tema, in particolare Disneyland Paris, che coinvolge emotivamente grandi e piccoli, non solo per le installazioni e i giochi presenti, ma anche e soprattutto per le storie, la magia che le caratterizza e l’allegria e la premura con cui vengono raccontate. Il parco è animato da persone che interpretano personaggi caratteristici della Disney e accolgono tutti a braccia aperte. Inoltre, i visitatori hanno la possibilità di soggiornare nell’hotel a tema della struttura, vivendo l’esperienza a 360°.

Invece, una campagna pubblicitaria che dona una esperienza carica di emotività si intitola “Let’s Change Beauty”. Il marchio Dove lancia la campagna nel mese di Aprile del 2021, con l’obiettivo di sensibilizzare soprattutto i genitori al problema che bambini e bambine,

fin dall'età di 13 anni riscontrano a causa dei social media: carenza di autostima. I Social media sono importanti per i più giovani, ma la pressione della società odierna, in cui tutti vogliono apparire privi di imperfezioni, demolisce l'autostima e obbliga all'utilizzo di filtri ed al ritocco delle proprie foto. Il marchio Dove invita alla riflessione e celebra semplicità e bellezza naturale.

Dove, "Let's Change Beauty":



Screenshot da youtube.it, 2021.

Think.

Il marketing del Think crea esperienze cognitive attraverso la stimolazione del pensiero orientandolo verso azioni creative di riflessione e problem-solving. Al soggetto si rivolge un invito a ragionare, a ideare, a creare, con l'obiettivo di generare intrigo, sorpresa e provocazione³⁹.

Tale Modulo si applica in relazione a campagne pubblicitarie che non sono comprensibili a vista, ma necessitano di qualche secondo o minuto per essere decodificate. Un esempio può essere una pubblicità Volkswagen di alcuni anni fa, in cui un gruppo di poliziotti sceglie di ripararsi dietro ad una Volkswagen Polo, nonostante la presenza di altre automobili più grandi. L'osservatore a primo impatto crede che la polizia si stia proteggendo da soggetti criminali, ma solo dopo capisce

³⁹ *Marketing esperienziale*, via marketingcolcuore.com, 2016.

che i poliziotti hanno scelto quell'auto per ripararsi da tutte quelle che non sono Volkswagen³⁹.

Act.

Il marketing dell'Act vuole convincere i consumatori attraverso le esperienze fisiche e concrete, incitandoli a cambiare stile di vita o comportamento. Nelle campagne pubblicitarie questo obiettivo è spesso realizzabile grazie alla presenza di individui famosi, come attori o atleti, che lanciano messaggi a stampo motivazionale e si offrono come modelli da seguire.

Esempio tangibile è l'ultima campagna di Adidas "impossible is nothing" risalente al mese di Aprile 2021, che ripercorre le fasi di vita di Beyoncé e del suo successo, ritraendola come ispirazione per tanti che vogliono inseguire il proprio sogno e vogliono credere che le possibilità sono illimitate.

Relate.

Il marketing del Relate coniuga le peculiarità delle altre quattro esperienze, con lo scopo di consolidare la presenza del cliente all'interno del contesto sociale in cui si trova, aiutandolo a fortificare le relazioni creatosi: si promuove la condivisione di interessi comuni, da parte di persone diverse, al fine di sviluppare il senso di appartenenza ad un gruppo e affermare il proprio stato sociale. Si vuole delineare una vera e propria comunità scandita da legami forti, passioni comuni. Utilizzato da numerose industrie, il Modulo Relate è particolarmente sviluppato in Jeep. Il brand di automobili ha creato una vera e propria Jeep Family, al cui interno gli appassionati del marchio hanno la possibilità di condividere foto e storie delle proprie avventure a bordo delle automobili Jeep. Lo scorso anno (2020), sulle pagine social di Jeep hanno avuto la possibilità di esprimere il loro pensiero sul marchio e i motivi del legame affinché altre persone potessero identificarsi nei componenti del network.

2.2.3. I Fornitori di Esperienza (Ex Pro).

L'implementazione dei Moduli Strategici Esperienziali avviene mediante gli Experience Provider o Fornitori di Esperienza, strumenti indispensabili affinché i manager possano strutturare campagne fondate sui diversi Moduli. Gli Ex Pro sono costituiti da: comunicazione, co-branding, identità visiva e verbale, spazi espositivi, media elettronici e persone³¹.

Comunicazione.

I Fornitori di Esperienza della comunicazione si rivolgono sia internamente (si pensi alle newsletter di aggiornamento, oppure alle brochure) che esternamente all'impresa, mediante la pubblicità, che è in grado di attivare uno o più Moduli che l'azienda ritiene necessari al conseguimento del risultato. Di comunicazione e pubblicità si è approfondito nel primo capitolo, in cui si è evidenziato il ruolo centrale degli strumenti comunicativi, al fine di generare un'attenzione nel consumatore nei confronti del brand, instaurare una relazione e suscitare l'intenzione di acquisto; il tutto mediante un utilizzo ponderato e strutturato di messaggi comunicativi, forti di contenuto e storytelling. Nel paragrafo precedente, invece, sono stati fatti degli esempi concreti di campagne pubblicitarie relative ad ogni Modulo, ma ci sono due strumenti fuori dal comune e inclusi negli Ex Pro: i magalog e gli annual report. Nel primo caso, si tratta di una combinazione tra magazine e catalog, a contenuto misto: può includere le caratteristiche del brand, i prezzi dei prodotti o addirittura messaggi di riflessione, come se fossero delle vere e proprie rubriche multi argomento. Dall'insieme di tutti questi elementi e da un utilizzo strategico di colori e materiali per il giornale, emerge l'identità e la linea di pensiero del brand. Essi sono particolarmente diffusi nel settore della moda. Si pensi che il primo in Italia è stato realizzato da Max Mara circa quindici anni fa³¹. Nel secondo caso, gli annual report approfondiscono i risultati finanziari raggiunti dall'azienda, ma vengono arricchiti da una componente visiva di grande impatto che tende a rappresentare con immagini e colori le realizzazioni, gli eventi e le varie occasioni in cui il brand è stato protagonista. E' il caso della Walt Disney Company, che rende gli annual report, dei veri e propri report esperienziali ricchi di momenti dell'ultimo anno vissuto dall'azienda³¹.

Co – branding.

Anche il co-branding può sviluppare i SEM. Si tratta di una forma di collaborazione di marketing, con persone, brand o istituzioni. Tra gli strumenti del co-branding vi sono le partnership o alleanze, gli eventi di marketing e le sponsorizzazioni e il product placement.

- Partnership o alleanze.

Il co-branding è una tecnica sempre più popolare per condividere le associazioni positive (dell'audience) circa il prodotto o il marchio di una società ad un'altra con cui ha stretto l'accordo. Tuttavia, capita che le fusioni di co-branding siano guidate da obiettivi che appassiscono nel breve termine, a causa della sfiducia generatasi tra le parti, che induce al fallimento. Ovviamente, creare alleanze strategiche impegnandosi nel co-branding è diventato sempre più popolare in molti settori. Una strategia di co-branding di successo ha il potenziale per ottenere un'eccellente sinergia che capitalizza i punti di forza di ogni marchio che contribuisce alla partnership. Può generare benefici di vario tipo, come l'espansione della base di clienti, poiché risponde ai bisogni di questi ultimi. Inoltre, può aumentare la redditività e migliorare l'immagine del marchio, creando un nuovo valore percepito dal cliente. Dunque, l'attenzione sulla scelta del partner deve essere puntuale e dettata da principi quali: coalizione, coordinamento, collaborazione e cooperazione; caratteristiche che forniscono una solida base per il successo delle fusioni di co-branding. Non sorprende che un tale approccio possa essere profondamente dannoso. Infatti, può tradursi in confusione e conflitto tra i brand manager che hanno punti di vista diversi riguardo obiettivi e strategie, compromettendo le aspettative dei clienti e generando guerre di potere. Quindi, è fondamentale definire una chiara strategia di co-branding al fine di creare una situazione vincente⁴⁰.

⁴⁰ Chang, W. *Roadmap of co-branding positions and strategies*. The Journal of American Academy of Business, 2009.

Il caso GoPro – Redbull.

GoPro, uno dei più celebri brand di videocamere portatili, partecipa al “Redbull Stratos”, il progetto di paracadutismo ad alta quota del marchio di bevande energetiche. Al di là dei prodotti offerti dalle rispettive aziende, ciò che le caratterizza e le accomuna è la mission: rappresentare un vero e proprio stile di vita fatto di azione, avventura, sport e voglia di mettersi in gioco. Questo aspetto si ricollega perfettamente al Modulo Act e incoraggia gli individui a superare i propri limiti e dare il meglio di se.

La partnership si fonda su un rapporto di dare e avere. GoPro munisce gli sportivi e gli amanti dell’avventura degli strumenti necessari per immortalare gli attimi di sport estremo, scoperte, acrobazie e molto altro, donando allo spettatore la possibilità di immedesimarsi nel soggetto che vive l’esperienza in prima persona. Allo stesso tempo, Red Bull sponsorizza queste occasioni grazie alla sua identità affermata e alla sua reputazione. Entrambe le aziende crescono. Molto probabilmente, tra le più importanti collaborazioni tra i due brand, si ricorda “Stratos”, nel 2014, in cui il paracadutista austriaco Felix Baumgartner si è lanciato da oltre 24 miglia di altezza, con una GoPro legata a sé, incarnando la forza e il potenziale dell’uomo, valori cardine sia di GoPro che di RedBull⁴¹.

Il caso Philadelphia – Milka.

Questa volta, si evidenzia un caso di partnership che non ha avuto successo, almeno in Italia. I due marchi, Philadelphia e Milka, entrambi appartenenti al settore alimentare, hanno instaurato un legame realizzando un prodotto in comune, che conteneva le caratteristiche dell’uno e dell’altro: un formaggio spalmabile

⁴¹ 18 Esempi di partnership di co-branding di successo (e perché sono così grandi), via megamarketing.it, 2019.

(Philadelphia) al gusto cioccolato (Milka). Un mix tra dolce e salato che non ha entusiasmato i consumatori. Un sapore poco riconoscibile e probabilmente un posizionamento poco definito del prodotto hanno causato il flop, assieme ad una comunicazione non abbastanza accattivante.

- Gli eventi di marketing e le sponsorizzazioni.

Gli eventi di marketing rappresentano delle occasioni singolari per il brand, per entrare in contatto con i consumatori e permettere loro di acquisire una visione più reale dei valori del marchio attraverso molteplici touchpoints. Essi potranno scoprire di più circa aspetti non trasferibili tramite il semplice prodotto e vivere esperienze di vario genere, dettate da SEM quali il marketing del Relate, che consente di provare sensazioni differenti e incalzanti, sentendosi affermati e corrispondenti ad un determinato status sociale. Gli eventi di marketing sono ormai degli strumenti molto popolari, che vanno strutturati al meglio per aumentare la brand awareness della propria impresa. Infatti, gli elementi da tenere in considerazione sono molteplici: la scelta di un tema, la realizzazione di uno storytelling efficace, il target degli ospiti, la componente scenografica e non meno importante, un utilizzo avvincente dei social network dell'impresa o la creazione di una pagina ad hoc per l'evento.

Benefit ed il lancio del mascara BADGal Bang.

Il lancio del mascara BADGal Bang di Benefit è avvenuto nel 2018. Il brand, già leader del settore dei cosmetici, ha implementato una strategia travolgente, strutturando l'evento come un vero e proprio show, presso il Cochrane Theatre di Londra. Al fine di ottenere un effetto sorpresa, Benefit ha fatto realizzare un'astronave che per l'occasione è atterrata sul palco, suscitando le reazioni sperate. Inoltre, grazie alla presenza di blogger e influencer, l'evento è stato seguito sui social a livello mondiale, raggiungendo un reach potenziale di oltre 35 milioni

di persone⁴². Questo dimostra come, all'importanza degli eventi, si affianca quella delle sponsorizzazioni. Tramite l'influencer marketing e non solo, è possibile sponsorizzare e diffondere notevolmente i propri prodotti ed essere notati dall'audience. Gli influencer rappresentano aspirazioni, modelli da seguire e a volte, amici da cui farsi consigliare. La scelta deve essere accurata e in linea con i valori del proprio business.

Benefit, Mascara BAdGal Bang:



Beautydea.it, 2018.

- Product placement.

Il product placement è l'incorporazione intenzionale di contenuti commerciali in contesti non commerciali, cioè un “product plug” generato attraverso la fusione di pubblicità e intrattenimento. Il product placement è una pratica di marketing in cui il nome di un marchio, prodotto, confezione, segnaletica, o altro marchio di fabbrica è inserito e utilizzato contestualmente in un film, in televisione o tramite altro veicolo mediatico per scopi commerciali. Nel product placement, il pubblico coinvolto viene esposto ai marchi e ai prodotti durante il processo naturale del film o del programma televisivo. Esso, nei mass media popolari fornisce l'esposizione a potenziali consumatori target e mostra i marchi utilizzati o consumati nei

⁴² *Beauty Blogger ed Eventi: 5 esempi di strategie marketing di successo*, via launchmetrics.com, 2018.

loro contesti naturali. In definitiva, il prodotto o il marchio è visto come parte integrante della vita dei personaggi, che usano e approvano il prodotto. Il product placement può essere molto utile, infatti tra i suoi scopi e risultati vi è sicuramente il raggiungimento di una grande fetta di audience, grazie alla notevole esposizione garantita dai media tradizionali. Può ricevere visibilità e interesse, incrementare la brand awareness, così come la memoria del prodotto nella mente del consumatore.

Inoltre, secondo la NextMedium, il gradimento verso i personaggi, l'effetto cognitivo e il piacere della visione influenzano il riconoscimento dei prodotti. In particolare, il riconoscimento del marchio dovuto a posizionamento di prodotti è aumentato del 29% durante programmi altamente piacevoli. Infatti, i consumatori allineano la considerazione che hanno del prodotto, con quella che i personaggi hanno verso lo stesso e questo succede per il legame che l'individuo instaura con il personaggio. Di conseguenza, l'immagine del marchio sarà più in linea anche con quella del programma o del film⁴³. Pertanto, il product placement diventa un elemento della narrazione e si carica di emotività e simbolismi, andando a definire la realtà e le abitudini dei personaggi stessi³¹.

Il caso Netflix, “Stranger Things”.

Stranger Things è una serie originale Netflix ambientata nella Hawkins degli anni '80. In virtù dell'ambientazione, il product placement si è adattato perfettamente alle mode e alle abitudini del tempo. Infatti, nelle tre stagioni della serie, molti sono i brand che in maniera non invasiva e integrata, compaiono nelle varie scene. Basti pensare che Coca Cola ha inserito la versione “New Coke” della sua bevanda, prodotta negli anni '80, ma che nella realtà non ebbe alcun successo. Tra gli altri, i waffle Eggo della Kellogg's, i pantaloni Levi's e Burger King che, a seguito della messa in onda della terza stagione, ha creato un panino dedicato alla serie, chiamato “Upside down Whopper”, lanciato in edizione limitata in America e servito “sottosopra” (per richiamare la storia). La giusta combinazione tra personaggi e prodotti del tempo ha permesso agli spettatori di affezionarsi al programma e a tutto ciò che ne fa parte, generando un grande successo tra adulti e più giovani. Lo strumento chiave è infatti la nostalgia (Modulo Feel), utilizzata per abbracciare spettatori di diverse età.

⁴³ Williams, Kaylene, et al. *Product placement effectiveness: revisited and renewed*. Journal of Management and Marketing research, 2011.

Netflix, Stranger Things:



SmarTalks.it, 2020.

Per quanto riguarda identità visiva e verbale, spazi espositivi, media elettronici e persone è stato possibile analizzare l'importanza di tali provider nel capitolo precedente, in cui si è messa in luce l'importanza delle immagini, dello storytelling e del messaggio comunicativo, degli spazi espositivi come parte dell'impresa "regista di esperienza", della necessità per le aziende di essere al passo con la digitalizzazione e dell'importanza nella scelta delle persone del brand, soprattutto in termini di credibilità.

2.2.4. Le fasi del CEM.

Il CEM si compone di tre fasi principali: analisi della dimensione esperienziale del cliente, progettazione strategica e implementazione dell'esperienza e della relazione con il cliente.

Analisi della dimensione esperienziale del cliente.

La fase di analisi consente all'azienda di penetrare nel mondo del consumatore, al fine di conoscere a pieno i suoi bisogni e desideri dal punto di vista esperienziale (l'esperienza che vorrebbe dal brand), il suo stile di vita e il contesto socioculturale in cui vive. Per definire l'offerta e l'esperienza, bisognerà fare attenzione ai feedback dei consumatori. Con l'obiettivo di strutturare l'offerta sulle preferenze esperienziali, sarà necessario individuare un cliente tipo (buyer personas) per la propria azienda e analizzare l'esperienza che trarrebbe dal brand (brand experience), lo stile di vita e il contesto socioculturale. Se ad esempio si parlasse di un determinato vino, bisognerebbe far riferimento alle occasioni in cui la buyer personas ne fa uso

(durante una serata con amici, ogni giorno a pranzo, in discoteca ogni weekend) che riflettono anche le tendenze socioculturali del soggetto. Questa analisi consente di adattare l'offerta ai feedback ottenuti. Infine, si dovranno contestualizzare i risultati raggiunti nell'ambiente competitivo per migliorare la propria offerta rispetto agli altri.

Progettazione strategica.

La progettazione crea, in ottica strategica, il legame tra analisi e implementazione. In primis, si delineano le caratteristiche della piattaforma esperienziale che include una spiegazione specifica della promessa di valore esperienziale rivolta al cliente. Grazie alla piattaforma esperienziale è possibile attuare un posizionamento che include una descrizione dinamica, multidimensionale e multisensoriale della esperienza offerta, specificando cosa il consumatore può aspettarsi da questa, ossia la promessa di valore esperienziale (PVE)³¹, che deve essere mantenuta nel tempo per non deluderlo. La PVE va comunicata tenendo conto dei feedback del consumatore raccolti in fase di analisi. Si pensi all'impellenza degli ultimi tempi sulle tematiche che riguardano i diritti delle persone omosessuali e tutto ciò che vi gira attorno. Le imprese infatti, stanno adeguando la PVE in funzione del contesto socioculturale e degli ideali del consumatore. Un'azienda che ha lavorato molto in questo senso è Lego, che in occasione del mese del Pride (2021) ha prodotto un nuovo set di costruzioni con i colori della comunità LGBTQIA+.

Lego, edizione Pride month:



Frizzifrizzi.it, 2021

Implementazione dell'esperienza e della relazione con il cliente.

- Implementare l'esperienza.

In seguito alla definizione della piattaforma esperienziale, va implementata l'esperienza e la brand experience. Essa include tutte le componenti che esaltano il brand ed il prodotto: l'estetica e gli attributi esperienziali, l'attrattività sensoriale e affettiva del logo, il packaging, l'architettura e il design dei punti vendita e infine le immagini e i messaggi esperienziali su cui si fonda la comunicazione promozionale³¹. Questi aspetti rischiano di essere statici agli occhi del consumatore, motivo per cui, il CEM deve includere dei "plus", elementi differenziati e "in" nella società attuale, coinvolgenti al punto da generare una soddisfazione imparagonabile. Probabilmente, uno dei brand più iconici in questo senso è Apple. Acquistando i suoi prodotti, si vive un'esperienza completa, che inizia con il tempo di attesa tra la campagna di comunicazione a stampo emotivo del nuovo prodotto e il lancio dello stesso. Quest'ultimo, poi, avrà una semplicità distintiva nel design e sarà accompagnato da un packaging di qualità, ecofriendly e piacevole al tatto (è improbabile che qualcuno getti via la confezione dei prodotti Apple!). Per non parlare dei punti vendita, ordinati e luminosi, si riconoscerebbero a chilometri di distanza.

- Implementare la relazione con il cliente.

La relazione con il cliente, invece, è caratterizzata da forte dinamicità e interattività. Si articola in ogni punto di contatto e di scambio con l'azienda. Se ne dovrà curare l'esperienza complessiva fornita, affinché sia coerente in tutte le sue parti e all'altezza (se non addirittura superiore) di aspettative e desideri del cliente. Per implementare una relazione favorevole e duratura occorre partire proprio da eventuali feedback del cliente sull'esperienza che gli viene offerta, nonché dall'analisi delle sue emozioni.

2.3. Il contributo delle emozioni.

2.3.1. Le emozioni.

Le emozioni rappresentano un'altra forma di linguaggio universalmente parlato e compreso. Un'emozione è uno stato mentale e fisiologico associato a un'ampia varietà di sentimenti, pensieri e comportamenti interni (fisici) o esterni (sociali). Esse danno una risposta immediata e spesso non utilizzano processi cognitivi o di elaborazione cosciente, mentre, a volte, hanno un effetto sugli aspetti cognitivi come la concentrazione, la capacità, la confusione, la perdita di coscienza e così via. Nel caso dei consumatori, le emozioni sono un elemento distintivo che deve essere aggiunto per migliorare l'offerta di base del prodotto o servizio e soprattutto sono progettate e gestite con rigore e spirito etico. Il consumatore non cerca un prodotto/servizio che soddisfi sia i bisogni che i processi razionali, ma un oggetto che diventi un centro di significati simbolici, psicologici e culturale, fonte di sentimenti, relazioni e sensazioni.

2.3.2. Il Marketing Emozionale & il Neuromarketing.

Il marketing emozionale o emotional marketing è una strategia di marketing che sfrutta la forza delle emozioni per studiare e, conseguentemente, indebolire qualsiasi resistenza psicologica all'acquisto⁴⁴. L'uso del Marketing Emozionale assicura sia una profonda e personale relazione con i clienti acquisiti sull'aspetto emotivo, sia il mantenimento di una posizione competitiva sul mercato. Le marche diventano centri di approvvigionamento di "energia emotiva", che creano relazioni con i potenziali consumatori grazie alla capacità che hanno di raccontare storie che emozionano ed integrano comunicazione, qualità, tradizione, identità. Dunque, al giorno d'oggi, i fattori emotivi sono importanti come i classici aspetti funzionali del cliente. Le imprese vogliono stabilire con lui un canale emozionale di fiducia, che si concretizza in una relazione duratura. A determinare il raggiungimento di questo obiettivo sono le emozioni e il modo in cui queste guidano gli individui nelle scelte ed in particolare, in quelle d'acquisto. Infatti, la maggior parte

⁴⁴ Principi, P. *Emotional marketing*. Bologna: Area 51, 2017.

degli acquisti che i consumatori effettuano sono inconsapevoli e privi di logica, al contrario di come si potrebbe pensare⁴⁵. Il professor Gerald Zaltman, nel suo libro “How customer thinks”⁴⁶ mette in risalto uno studio condotto su pazienti che presentano il cervello limbico danneggiato. Quest’ultimo rappresenta la sfera emotiva della persona e si attiva quando si ascoltano storie toccanti, si prova empatia e si vivono emozioni forti, rilasciando l’ormone ossitocina. Zaltman evidenzia che coloro che presentano questo deficit, non sono in grado di prendere decisioni in alcun ambito della vita, poiché privi del motore emozionale.

Dunque, i brand come sfruttano le emozioni per vendere?

Cogliere e decifrare le personalissime black box²³ dell’uomo risulta un’impresa complessa, ma non va sottovalutato il contributo del Neuromarketing, branca della Neuroeconomia, che studia ed elabora le reazioni e le emozioni generate da particolari stimoli (come una campagna pubblicitaria). Nonostante i limiti che ogni tecnologia incontra dinanzi l’imprevedibilità della mente umana, il Neuromarketing tenta di comprendere le percezioni più intime e costruire delle valutazioni più definite sulle decisioni di acquisto dei consumatori. Tra i parametri fisiologici che vengono presi in considerazione vi sono: livello di tensione, segnali encefalografici, sudorazione, consumo di ossigeno e variazione cardiaca. Alcuni di essi vengono analizzati tramite strumenti e macchinari medici, come la risonanza magnetica funzionale o l’elettrocardiogramma.

I brand utilizzano le informazioni raccolte tramite queste analisi e costruiscono degli standard pubblicitari più o meno differenti gli uni dagli altri, in base alla tipologia di prodotto offerto e al settore di riferimento. Ad esempio, i luxury brand come Gucci, Versace o Louis Vuitton targettizzano l’autostima, l’accettazione e lo status che i consumatori hanno nel mondo; i mobile brand come Apple, Huawei o Samsung emozionano dando la possibilità di connettersi con i propri cari e con una vasta rete di persone ancora sconosciute. Gli sport brand, quali Adidas, Nike e Puma, invece, ispirano all’avventura, a momenti di gloria nelle sfide più difficili.

⁴⁵ Consoli, D. *A new concept of marketing: The emotional marketing*. BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution, 2010.

⁴⁶ Zaltman, G. *How customers think: Essential insights into the mind of the market*. Harvard Business Press, 2003.

2.4. Marketing Culturale e Artistico.

Tanto ammirato e apprezzato, il mondo dell'arte e della cultura è immenso e ricco di bellezza, che si lega in maniera diretta e indissolubile con lo spettatore – consumatore, conferendo benefici intangibili. Tuttavia, molto spesso “intangibile” è sinonimo di “incompreso” e anche le più stimate opere rischiano di non raggiungere i risultati sperati in termini di apprezzabilità ed economicità. Anche l'arte e la cultura necessitano di essere veicolate strategicamente, alla ricerca di consumatori interessati ai prodotti e alle opere. La funzione del Marketing Culturale, infatti, è quella di individuare e raggiungere un'audience che possa apprezzare l'output dell'azienda, tramite un adattamento delle variabili commerciali, quali prezzo, comunicazione e distribuzione, rimanendo in linea con la propria mission culturale⁴⁷. Tale branca del marketing si rivolge ad ogni attività che possa essere definita come artistica o culturale, dalle mostre, ai concerti, alle rassegne cinematografiche, alle presentazioni di opere letterarie, ai musei, ai beni immobili, di artigianato e così via; con l'obiettivo di mettere in contatto artista – produttore e consumatore.

Il primo a sollevare il problema del marketing del settore culturale fu Kotler negli anni '60 e a seguire altri studiosi che individuarono l'importanza di discernere il marketing classico delle imprese in generale, da quello delle imprese culturali⁴⁷. La differenza primaria sta nell'intenzione: l'obiettivo dell'arte e della cultura, almeno all'inizio, non è quello di rispondere ad ogni bisogno e desiderio del consumatore, ma coinvolgerlo, mostrargli cosa si nasconde dietro l'opera, dai dettagli ai significati più intrinseci, invitandolo ad apprezzarla. Da questo sentimento di stima, nascerà il piacere per gli occhi e per l'anima e inconsapevolmente, soddisferà un bisogno. E' il risultato sperato che fa la differenza, poiché in genere, è di tipo economico. In questo caso, invece, vi è prima l'opera e poi la ricerca dell'audience e quindi del profitto. E' ovvio che questa tendenza non è inderogabile, ma può essere smussata in risposta alle esigenze dell'azienda, poiché in ogni caso, arte e cultura devono essere monetizzate.

Molte sono le variabili che costituiscono l'offerta delle imprese culturali e che influiscono sulle stesse:

⁴⁷ Colbert, F. *Marketing delle arti e della cultura*. Etas, 2015.

- Il prezzo.

Il prezzo varia spesso in base ai fattori più disparati. Si pensi che per uno spettacolo teatrale o cinematografico il prezzo del biglietto potrebbe essere considerato irrisorio rispetto alla consistenza dei costi fronteggiati dall'azienda. Talvolta, esso cresce notevolmente dinanzi al valore che il cliente vi attribuisce, come nel caso delle opere d'arte che possono raggiungere prezzi di vendita nell'ordine delle migliaia e a salire. L'aleatorietà dell'arte fissa un prezzo che spesso corrisponde a quanto il consumatore è disposto a pagare pur di godere di un'opera.

- La distribuzione.

Concepita in termini fisici ed oggi anche digitali, i canali di distribuzione sono rilevanti al fini del risultato sperato. Infatti, anche la localizzazione di una sala cinematografica, della sede di una mostra è fondamentale per smuovere le masse.

- La promozione.

Da un punto di vista ampio, essa comprende tutto ciò che riguarda le strategie di comunicazione, la vendita, le relazioni pubbliche. È importante per arrivare al giusto target e coinvolgerlo sufficientemente ad interessarsi all'azienda.

- Tempo e specificità dell'azienda.

Le realtà artistiche e culturali sono certamente tra le più colpite dall'evoluzione, dal progresso, ma soprattutto dal cambiamento nelle abitudini dei consumatori. Motivo per il quale bisogna stare al passo con i tempi e capire come potenziare l'offerta nell'ottica del cliente. Questo avviene in maniera individuale e personale, tramite una specificità che può e deve interessare soltanto la propria azienda, in quanto un'ulteriore strategia potrebbe non essere in linea con la propria mission e deludere le aspettative dell'audience. Più che mai è importante l'unicità.

2.4.1. La centralità del prodotto e il rapporto con i consumatori.

Il prodotto culturale può essere inteso in senso lato, poiché non si riferisce soltanto ad un bene immobile, ma racchiude idee, contesti e soprattutto, esperienze⁴⁷. Andare ad un concerto comprende tante sensazioni ed emozioni che il consumatore si aspetta di provare al di là dell'ascolto del proprio artista preferito, la musica, il divertimento, l'aria di festa. E' chiaro che vi è una richiesta di benefici tangibili ed intangibili. Il prodotto artistico rappresenta il centro dell'interesse, il frutto del lavoro dell'artista.

All'inizio si è parlato di incomprensione riferita all'intangibilità: questo avviene quando un prodotto presenta degli aspetti talmente astratti che entrano in gioco i lati più sensibili e personali dei consumatori, agli occhi dei quali il valore percepito può essere più o meno importante. Ancora una volta, emerge la centralità dell'esperienza e la concezione di un prodotto multidimensionale, costituito da tre distinte dimensioni: referenziale, tecnica e circostanziale.

- La dimensione referenziale consente al consumatore di identificare il prodotto tramite l'inserimento di quest'ultimo in un determinato contesto: rispetto al genere, alla storia, alla conoscenza pregressa che ne aveva a riguardo, rispetto ad un canale di distribuzione o ai competitor. Questo spiega perché alcuni prodotti siano più apprezzati di altri. Ad esempio, l'uomo è abituato ad ascoltare la musica fin da bambino, anche inconsapevolmente entra in contatto con essa, a differenza del balletto classico, che potrebbe non essergli familiare per un'intera vita.
- La dimensione tecnica rappresenta il risultato materiale dell'opera, quello che viene conferito al consumatore, che sia un prodotto fisico o uno spettacolo.
- La dimensione circostanziale, invece, è legata all'aspetto puramente umano ed emozionale dell'individuo. Riprendendo l'esempio della musica, una stessa canzone può suscitare emozioni diverse, di felicità, rabbia, nostalgia, in base alla situazione e allo stato d'animo vissuto dal consumatore in quel preciso istante. Fortemente soggettiva ed influente.

A questo punto, bisogna far riferimento anche al concetto di brand che ha caratterizzato la trattazione fin ora e anche nel caso del marketing culturale, assume un ruolo significativo. In un ambito come questo, in cui bisogna andare oltre una visione passiva e scoprire l'animo dell'artista, la riconoscibilità è fondamentale e ha un peso sulla stima di un'opera o di un'azienda. E' sufficiente nominare il museo del Louvre (Parigi), la National Gallery (Londra) o i Musei Vaticani (Roma) per creare una forte aspettativa. Ancora, artisti come Beyoncé, Micheal Jackson o Madonna, seppur non dovessero rientrare nella lista dei propri cantanti preferiti, risponderanno sempre a delle alte aspettative.

2.4.2. La dimensione esperienziale del consumo.

L'arte e la cultura rappresentano un mondo a sé, unico nel suo genere e al contempo, in grado di provocare le sensazioni più disparate, poiché ognuno può cogliere dalle opere una sfera diversa del proprio essere. Pertanto, il lato esperienziale è particolarmente sviluppato e coglie aspetti affettivi, simbolici e creativi del singolo⁴⁸. Esso si articola in due ulteriori dimensioni: edonistica e simbolica. Nel primo caso, attraverso l'attivazione di vari Moduli Esperienziali, tra cui il marketing del Sense, il consumatore è in grado di coinvolgere i propri sensi ed immergersi in emozioni, immagini, profumi, melodie, che attivano il ricordo e fantasie strettamente personali. Improvvisamente da spettatore diviene protagonista, poiché colloca l'opera in un mondo soltanto suo. Colin Campbell definisce il consumatore "artista dell'immaginazione"⁴⁹. Nel caso della dimensione simbolica, invece, si producono una serie di effetti su quello che è lo status symbol del consumatore e il suo senso di appartenenza ad un gruppo di simili. L'effetto ottenuto può essere distintivo tra classi sociali, per abitudini, tradizioni e mode. Di solito, nell'immaginario collettivo, è diffusa l'idea che al teatro vadano gli altolocati, mentre il cinema sia più diffuso nelle altre classi sociali. E' chiaro che con il progresso e l'evoluzione questo tipo di distinzioni tende ad annullarsi, generando interessi e gusti misti.

⁴⁸ Hirschman, E. C., Holbrook, M. B. *Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions*. Journal of marketing, 1982.

⁴⁹ Campbell, Colin. *Consuming goods and the good of consuming*. Critical Review, 1994.

Dream, l'arte incontra i sogni – Chiostro del Bramante.

Si è parlato di arte e cultura e al contempo di prodotti multidimensionali, costituiti da componenti esperienziali, edonistiche e simboliche che si intrecciano. Un'opera molto suggestiva che riassume perfettamente il rapporto tra arte e multidimensionalità è “Dream”, la mostra tenutasi presso il Chiostro del Bramante, a Roma, tra l'estate del 2018 e l'agosto 2019. Rompe gli schemi dell'immaginario collettivo, dimostrando che ogni realizzazione artistica è a sé, nella sua unicità. Sostituendo, per la prima volta, al mondo classico delle spiegazioni dell'audioguida, un racconto itinerante, fatto di emozioni e coinvolgimento ed interpretato da quattordici attori italiani, le cui voci entrano nella mente degli spettatori, regalando suggestioni incredibili. Alle opere d'arte si alternano dei lavori “site -specific” pensati per lo spazio museale, che si succedono creando un unico racconto. Lo storytelling è il protagonista indiscusso nell'intera trattazione e racconta, tramite voci e arte contemporanea, i sogni, secondo le formule più intime dell'animo umano, oltre a paure, prospettive, rimorsi e rimpianti. Le voci guidano gli spettatori attraverso tappe, soste e ripartenze: “dal confronto con la natura, all'identificazione nelle forme, dall'evocazione di memorie personali e collettive, all'attraversamento del tempo, dalla sublimazione delle ombre all'immersione totale nella luce”⁵⁰ e alla stimolazione inevitabile della multi sensorialità. Un'esperienza completa che spoglia l'essere umano di ogni preconcetto e distinzione sociale e lo pone, inerme, di fronte alle sue paure e alle sue aspirazioni, grazie all'arte.

Mostra d'arte, “Dream: l'arte incontra i sogni”:



cronacheletterarie.com, 2018.



screenshot da youtube.it, 2018 – Marco Bocci.

⁵⁰ Chiostrodelbramante.it



romasette.it, 2019.



screenshot da youtube.it, 2018 – Cristiana Capotondi.

2.4.3. Marketing culturale e digitalizzazione.

Negli ultimi anni, la nascita di nuovi strumenti di comunicazione digitale ha rivoluzionato la vita di musei e istituzioni culturali. Infatti, tramite i siti web e i social network è possibile svolgere una serie di attività volte alla promozione e alla valorizzazione dei prodotti culturali. Questi ultimi rappresentano opere in continuo divenire, per cui l'interazione che gli strumenti digitali sono in grado di erogare, deve essere accostata alla cultura per necessità. L'esperienza digitale accompagna tutte le fasi di fruizione di un prodotto culturale. Si pensi alla digitalizzazione della musica tramite piattaforme come Spotify o iTunes, la nascita di podcast, audiolibri e libri in versione digitale. Tali modalità di fruizione incrementano l'interesse dei più giovani alla cultura e la rendono accessibile a tutti. Una strada ulteriore, intrapresa dai maggiori brand per dare un contributo alla cultura, è l'inclusione di quest'ultima nel mondo dell'advertising, dei social network ed in generale del content marketing.

Tra gli esempi più eclatanti vi è Luxottica, azienda italiana produttrice di occhiali, che da ottobre 2020 e fino a novembre 2021 esporrà gratuitamente sui suoi schermi le più celebri opere della Pinacoteca Brera e Ambrosiana. Queste opere si inseriscono coerentemente nella vision di Luxottica "to see beauty of life", che aiuta a rendere l'arte accessibile a tutti, seguendo una logica di restituzione della bellezza alla città di Milano e allo stesso tempo si rende promotrice di una delle migliori eccellenze del made in Italy: il patrimonio culturale italiano.

“Luxottica for Art”:



Luxottica.com, 2020.

Un altro esempio distintivo è l'ultima campagna pubblicitaria di Magnum, brand di gelato, appartenente al gruppo Algida. Nel 2021, in occasione dei 700 anni dalla morte di Dante Alighieri, è stata realizzata una campagna ispirata ai tre mondi delle cantiche della Divina Commedia: Inferno, Purgatorio e Paradiso. Il progetto si è avvalso di un forte piano di comunicazione multichannel – televisione, pubblicità online e sui social - che prevede l'esposizione di video teaser e immagini ispirate all'opera.

2.4.3.1. Gli effetti della pandemia da Covid – 19.

Il rapporto tra prodotti culturali e consumatori è in continua evoluzione e si orienta verso formule digitali anche a causa di eventi esterni e imprevedibili che hanno cambiato letteralmente la vita degli individui. La pandemia da Covid – 19 ha rivoluzionato stile di vita, abitudini e visione di una normale quotidianità, sostituendola con restrizioni, regole da seguire, smart-working, ma soprattutto chiusure forzate. Nel corso del 2020, secondo l'agenzia Nazionale del Turismo, l'Italia ha visto una riduzione quasi del 60% del flusso turistico, tra italiani e stranieri, rispetto al 2019, con una perdita di 53 miliardi di euro⁵¹. Il turismo è fonte di guadagno per le imprese culturali e le necessità del periodo hanno costretto il settore a reinventarsi, avvicinandosi agli strumenti digitali, erogando visite online nei musei, riproduzioni dei più celebri balletti classici e rivolgendosi anche al mondo dell'influencer marketing.

⁵¹ Turismo, nel 2020 perdite per 53 miliardi, via firstonline.info, 2020.

Il caso Chiara Ferragni.

Chiara Ferragni: imprenditorialità digitale, influencer marketing e molto altro. E' una delle donne più influenti al mondo sui Social Network, seguita da oltre 20 milioni di follower su Instagram i quali sono soprattutto giovani. Nel corso della pandemia, ha più volte dimostrato sui social il suo sostegno alla riapertura del Paese. Nel luglio del 2020, dopo aver scattato una campagna fotografica per Vogue Hong Kong alla Galleria degli Uffizi e in seguito alla fine del primo lockdown, è stata invitata a visitare la Galleria fiorentina che nel giro di un weekend ha registrato un incremento del 24% di visitatori rispetto alla settimana precedente, con un 27% in più di giovani fino ai 25 anni⁵². L'effetto Ferragni è stato poi replicato anche dalla Pinacoteca Ambrosiana, che ha deciso di puntare sulla medesima strategia, iniziando una collaborazione con la nota imprenditrice, annunciata da lei stessa sul suo profilo Instagram lo scorso febbraio 2021. L'obiettivo di queste strategie è quello di promuovere e valorizzare l'arte e la cultura e educare i più giovani e avvicinarli a questo mondo.

E' chiaro che con lo sviluppo della digitalizzazione anche le istituzioni e le imprese più tradizionaliste hanno dovuto adeguarsi ai nuovi modelli sociali per crescere e sopravvivere, mantenendo i propri ideali e valori, ma permettendo a chiunque di appassionarsi alla cultura.

Chiara Ferragni x Vogue Hong Kong:



Finestrasullarte.info, 2020.

⁵² Firenze, "effetto Chiara Ferragni" agli Uffizi: boom di visitatori, +27 per cento di giovani, via lastampa.it, 2020.

3) Fashion Luxury Industry: la strategia di Gucci.

3.1. Fashion Luxury Industry.

3.1.1. Concezione di lusso, moda di lusso e cenni storici.

Da un punto di vista etimologico, la parola lusso deriva dal latino "luxus" che significa sovrabbondanza, eccesso nel modo di vivere o un sfoggio di ricchezza, volto a soddisfare desideri che trascendono i bisogni reali. Quindi, una definizione concreta di lusso dipende dal tempo specifico e dalla società in analisi e potrebbe variare in funzione di questi aspetti. Inoltre, nel 2012, il noto sociologo Kapferer individua nel termine latino "luxation", che significa distanza, una ulteriore definizione di lusso che si associa al concetto di distacco, o meglio, al suo allontanamento dal modo abituale di soddisfare i bisogni. Questa ideologia è legata ad esperienze, oggetti e servizi che solo il lusso è in grado di conferire ed è caratterizzata da un alto valore simbolico, per il quale il consumatore è disposto a spendere cifre esorbitanti ben al di sopra del prezzo medio della categoria a cui il prodotto appartiene. Si tratta di un prezzo che molte volte è slegato dalla totalità dei costi di produzione⁵³. Non è un caso che il significato del termine oscilli tra due poli opposti: da un lato, la rappresentazione della ricchezza e, dall'altro, l'assenza di misura, derivante dall'attaccamento esclusivo a tutto ciò che è superfluo e materiale. Pertanto, emergono due diverse interpretazioni del concetto di lusso: in primis, esso ritrae una forma di consumo ostentato che motiva il bisogno di acquisire il bene per esibire status e ricchezza; in secundis, si riferisce alla dimensione emotiva (consumo edonistico) favorendo la ricerca di gratificazione e soddisfazione personale. Anche senza un'analisi dettagliata di tutte le tappe dell'evoluzione del concetto di lusso nelle diverse epoche, società o religioni, è comunque importante identificare la nascita del cosiddetto concetto moderno di lusso e di moda di lusso, concentrandosi sugli anni più recenti.

Inizialmente, nel diciannovesimo secolo, la logica della moda di lusso ha trovato la sua migliore immagine rappresentativa nella haute couture, ossia l'alta moda, caratterizzata da sartorie a stampo fortemente creativo, in cui ogni abito era un pezzo unico fatto su misura e un'opera d'arte nata per celebrare il potere e il prestigio dell'aristocrazia. Col tempo, questo approccio

⁵³ Cabigiosu, A. *Digitalization in the Luxury Fashion Industry*. Springer International Publishing, 2020.

tradizionale e sartoriale verso la moda inizia a cambiare. Per esempio, gli anni '20 sono caratterizzati dall'impronta rivoluzionaria della stilista Coco Chanel che viene ricordata per aver dato un taglio al look tradizionale, enunciando un'idea di moda più moderna e dinamica. Chanel cambia completamente l'atmosfera dell'abito per renderlo comodo e pratico. A partire dagli anni '60, la democratizzazione della società introduce una sorta di riformismo estetico che rompe con l'idea di tradizione: le prime collezioni accessibili alle classi emergenti vengono create da stilisti come Pierre Cardin e Yves Saint Laurent, con abiti pensati per la vita quotidiana e resi più accessibili. Durante gli anni '80, il sistema di organizzazione industriale si è finalmente affermato nel mondo della moda. E' in questo periodo che gli stilisti italiani come Versace, Armani e Trussardi iniziano la scalata verso il successo. Il mondo del lusso ha ormai abbandonato l'aura di sacralità e unicità che lo aveva caratterizzato fino a quel momento per sposare con entusiasmo la causa dell'innovazione e del futuro: la moda non era più riservata alle classi sociali più elitarie e si caricava di grande flessibilità e apertura. Nel corso degli anni '90 si afferma una logica post-moda caratterizzata dalla proliferazione di stili e fonti di ispirazione, come lo street style. Si apre la fase della democratizzazione della moda, che abbatte la stratificazione sociale e introduce l'attuale neo-luxury o nuovo lusso, che offre prodotti e servizi di alta qualità ad un prezzo più accessibile alla maggioranza dei consumatori della classe media.

3.1.1.1. Il nuovo lusso.

Il nuovo lusso, spiegato da Silverstein nel libro "Trading up", sembrerebbe aver subito una trasformazione rispetto al passato, dovuta al cambiamento stesso degli individui consumatori⁵⁴. Si è diffuso il desiderio e l'intenzione di pagare un premium price, o prezzo premium, per beni che hanno un alto grado di qualità, gusto estetico e attrattiva rispetto ai prodotti della stessa categoria, ma che non sono così inavvicinabili. Quindi, le persone sono propense a spendere di più per le categorie di prodotti a cui sono interessate e per alcune marche selezionate e a spendere meno per classi di prodotti meno interessanti, per essere in grado di investire i risparmi in nuovi prodotti di lusso. Questa evoluzione genera anche diverse interpretazioni del lusso, inteso come identità sociale, ricerca di esperienze ed emozioni, il desiderio di essere soddisfatti

⁵⁴ Silverstein, M. J., Fiske, N., Butman, J. *Trading Up: why consumers want new luxury goods--and how companies create them*. Penguin, 2008.

di se stessi e la gratificazione. Il lusso diventa bellezza, piacere e sogno e accompagna il consumatore in un'esperienza capace di coinvolgere la molteplicità dei sensi. Dunque, mentre il vecchio lusso riguarda solo i prodotti, il nuovo lusso riguarda l'intera esperienza del consumatore e pone l'accento sulle caratteristiche intrinseche del prodotto e ciò che rappresenta. L'oggetto della vendita è lo stile di vita, il modo di essere e una vera e propria espressione di identità. Il lusso apre le porte ad una nuova competizione, in cui i brand che inseguono il vantaggio competitivo devono ricercarlo nella creatività, nell'innovazione e nella forza del marchio, con l'arricchimento di valori simbolici e contenuto emotivo. Prada e Balenciaga sono esempi di aziende che hanno raccolto questa sfida, tramite la valorizzazione del comfort, la praticità e l'esagerazione dei dettagli tecnologici.

Il concetto di moda si estende al concetto generale di lusso che può essere diviso in tre categorie principali: accessibile, intermedio e inaccessibile⁵⁵.

- Lusso accessibile: è presente in più classi sociali, rappresenta il “must have” a cui tutti vogliono accedere ed ha uno stile che sopravvive alle tendenze. Si pensi a Louis Vuitton, Armani o Rolex. La peculiarità è che proprio perché accessibile a molti, non riesce a descrivere il consumatore e i motivi dell'acquisto;
- Lusso intermedio: secondo Tartaglia e Marinozzi, si distingue in lusso rassicurante e lusso imbarazzante. Più o meno accessibile, nel primo caso si distingue per la consapevolezza del pregio acquistato, della mancanza di ostentazione e nella certezza che l'eccesso di valore è giustificato. Nel secondo caso, invece, il lusso imbarazzante rappresenta il consumatore che acquista per ostentare, non per passione o conoscenza, ma per la soddisfazione di avere e mostrare;
- Lusso inaccessibile: appartiene a coloro che hanno uno stile di vita assolutamente esclusivo, che prescinde dal prezzo e rappresenta obbligo e necessità, valore e potere. È riservato alle élite.

Al lusso accessibile, intermedio e inaccessibile, va ad aggiungersi il lusso emergente, che si distingue dai primi per ognuno di questi punti⁵⁵:

⁵⁵ Tartaglia, A., Marinozzi, G. *Il lusso... magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*. FrancoAngeli, 2006.

1. Qualità: tipica del lusso, intesa come percezione e conferita dall'unicità delle materie prime adoperate e/o dall'accuratezza nel processo di realizzazione.

Il lusso emergente sfrutta gli standard qualitativi già conosciuti dal consumatore e ne fa un punto di partenza. Si tratta di un valore implicito che non viene comunicato, ma dato per scontato. La differenza rispetto al lusso "classico" è non diffondere spiegazioni tecniche e qualitative, ma offrire un rapporto qualità – prezzo che non manca di qualità, ma eccede nel prezzo.

2. Rarità: l'offerta del lusso è talmente privilegiata che può essere rivolta solo a pochi consumatori.

Il nuovo lusso si distingue dal precedente anche in termini di rarità, poiché non è oggetto dell'offerta (per ora). Il suo scopo è soddisfare anche e soprattutto l'acquisto di impulso, dunque, se troppo raro le opportunità di espressione potrebbero essere limitate.

3. Prezzo: nel lusso è elevato rispetto ad altri della stessa categoria.

Tuttavia, se anche per il lusso emergente nel rapporto qualità – prezzo quest'ultimo è più elevato, bisogna specificare che non è eccessivo in quanto tale, soltanto perché si tratta di lusso, ma in relazione all'utilità del bene.

4. Multi sensorialità: possedere ed utilizzare un prodotto di lusso conferisce un'esperienza completa che coinvolge tutti i sensi e non prevede l'implementazione della tecnologia.

Nel lusso emergente, invece, l'appello ai sensi viene definito "lavoro di copiatura" rispetto al lusso, poiché rinunciando alla distribuzione selettiva, ricreare determinate sensazioni, anche il riferimento ai materiali, richiede fantasia e creatività. Inoltre, come si vedrà più avanti, vi è un'apertura sempre maggiore verso la tecnologia.

5. Relazione con il passato: intesa come storia e tradizione, tipica del lusso.

Nel lusso emergente tale aspetto è legato all'investimento in marketing e pubblicità. Significa che riguarda individualmente il brand ed è una questione economica e temporale.

6. Inutilità: nel lusso il bene non deve avere necessariamente una determinata funzionalità. Nel lusso emergente, invece, questo tipo di ragionamento è ancora prematuro, in quanto non può permettersi di farlo. Deve, anzi, trovare dei prodotti che si differenzino da quelli “normali” della stessa categoria.

In sintesi, il lusso emergente si rivolge a prodotti già forti di una certa credibilità dal punto di vista culturale e qualitativo e deve perseguirla. Il prezzo è alto, non in termini assoluti, ma in riferimento ad uno specifico mercato; non può focalizzarsi sulla distribuzione selettiva e ha bisogno di investire per fare appello ai sensi.

3.1.2. I fashion brands.

La piramide dei fashion brands di Kapferer:



Jin, B.; Cedrolà, E. (ed.). *Fashion branding and communication: core strategies of European luxury brands*. Springer, 2017. Fig. 1.1.

Lo studio di Kapferer (2012) evidenzia quattro diversi livelli di marche⁵³:

1. In cima vi è la "griffe", che concettualmente si avvicina alla teoria illustrata in precedenza del lusso inaccessibile (ad esempio Yves Saint Laurent) . Il marchio è stato descritto da Kapferer come una firma su un'opera unica. In una sola definizione, l'autore racchiude l'immagine dell'unicità e dell'artigianato che abbraccia il mondo dell'arte.

2. Al secondo livello, ci sono le "marche di lusso" prodotte in serie limitate con una qualità molto alta. Il marchio di lusso ha origine sia da marchi di stilisti (ad esempio, Dior e Chanel) o dall'artigianato (ad esempio, Gucci e Louis Vuitton). Gli elementi essenziali dei prodotti di lusso sono l'artigianato, l'unicità, l'esclusività e il talento artistico. Le marche di lusso offrono un'eccellente qualità, unicità, estetica e poli sensualità, tutti elementi che fanno sì che questi prodotti abbiano un prezzo elevato. Secondo Kapferer e Bastien (2010) esse si caratterizzano anche per la storia personale e culturale, e per le radici geografiche. Molti marchi di lusso hanno una lunga storia e il loro attuale patrimonio artigianale è strettamente legato al loro patrimonio culturale, come il classicismo e la sartoria inglese, il romanticismo italiano, la couture francese e l'arte⁵⁶. I marchi di lusso, come Salvatore Ferragamo, hanno anche una storia personale.
3. Di seguito vi è il marchio premium. Appartenente alla categoria del nuovo lusso o lusso emergente, possiede elementi sia del lusso che del mercato di massa, con la differenza che il suo lavoro è raffinato ed unico. In questa gamma di prodotti, la consapevolezza del marchio genera un valore aggiunto intangibile per prodotti costosi e di qualità superiore (ad esempio Emporio Armani).
4. Alla base della piramide vi è il marchio di massa, in cui i beni sono prodotti in grandi quantità e venduti ad un prezzo più basso ad una gamma più ampia di consumatori (ad esempio H&M).

Tuttavia, questo modello evidenzia un grande limite: più si scende verso le categorie inferiori e i prodotti sono venduti ad un prezzo accessibile, più c'è il rischio di allontanarsi dalla cima della piramide e dal valore di unicità della griffe. Infine, va sottolineato che la nozione di lusso è soggetta a una notevole relatività, individuata sulla base di diversi fattori e che è ancora in evoluzione, come il genere, l'età e l'area geografica dei consumatori.

⁵⁶ Kapferer, J.N., Bastien J., 2010: in Jin, B.; Cedrola, E. (ed.). *Fashion branding and communication: core strategies of European luxury brands*. Springer, 2017.

3.1.2.1. La brand extension.

Una volta che un marchio e il suo posizionamento sono stabiliti, un'azienda ha bisogno di comunicarlo ai suoi clienti. Quando un'azienda cresce, un marchio da solo potrebbe non essere sufficiente per soddisfare le diverse esigenze dei clienti o aumentare la quota di mercato. Come tale, molte aziende scelgono di estendere il loro marchio. La brand extension o estensione del marchio, ovvero l'uso di un marchio stabilito per introdurre un nuovo prodotto o categoria di prodotto, è una delle strategie di crescita nell'industria della moda. Secondo Aaker e Keller (1990) l'estensione del marchio è un'opzione economica per le aziende di moda per aumentare la loro quota di mercato sfruttando il valore dei loro marchi esistenti⁵⁶. Il marchio originale è definito "marca madre" e ci sono due tipi di estensioni del marchio: orizzontale (chiamata anche estensione di categoria) e verticale (o estensione di linea). I marchi si estendono orizzontalmente a una nuova classe di prodotti o categoria non offerta attualmente, ma allo stesso livello di prezzo e qualità del brand esistente. Tra questi vi è Gucci che include nella sua gamma di prodotti, oltre all'abbigliamento, anche accessori, cosmetici, articoli da profumeria e addirittura articoli di arredamento per gli spazi, mantenendo sempre il livello di qualità del loro marchio madre. La marca può anche estendersi verticalmente all'interno della stessa categoria di prodotto sia verso l'alto, per rivolgersi ad un mercato più ricco, sia verso il basso a consumatori più attenti al prezzo. E' il caso di Armani, con la creazione di Emporio Armani che ha dei prezzi molto più accessibili. Nell'industria della moda, le estensioni verticali verso il basso sono più comuni delle verticali verso l'alto. Le strategie di brand extension si basano sull'abilità di trasferire (fortificandolo) in nuove arene competitive, il bagaglio di conoscenze, fiducia e di relazioni radicato nella marca, ma la buona riuscita di questa operazione dipende dal grado di coerenza percettiva che lega la marca madre e la nuova estensione⁵⁷. E' essenziale che il nuovo prodotto o la nuova gamma di prodotti rispecchino la mission e i valori del brand.

⁵⁷ Bocconi, Direttore Divisione Imprese Sda. "Brand extension & brand loyalty", 2006.

3.2. Il caso Gucci.

3.2.1. Cenni storici.

Oggi è conosciuto come uno dei più grandi e impattanti marchi di lusso al mondo, ma come ha avuto inizio la storia del Gruppo Gucci?

Fondato nel 1921 a Firenze dal sellaio Guccio Gucci (1881-1953), era inizialmente dedicato alla produzione di pelletteria di lusso, articoli da viaggio e articoli per l'equitazione. Infatti, riferimenti all'immaginario equestre possono essere trovati nei simboli della Maison come il famoso morsetto e la striscia verde-rosso-verde ispirata alla pancia della sella. Negli anni '30 il marchio si espande, incontrando il gusto della nobiltà toscana e di molti turisti internazionali. Dopo la morte del fondatore nel primo dopoguerra, l'azienda viene ereditata dai suoi quattro figli e continua la sua crescita grazie all'apertura di numerosi negozi all'estero e all'appoggio di celebrità e internazionali fino al boom degli anni '70 e alle prime collezioni di prêt-à-porter (pronti da portare, non realizzati su misura, ma in taglie standard). Negli anni '80, Gucci diventa una S.p.A. e viene poi venduta alla società di investimenti InvestCorp. Nel 1999, Gucci è stata acquisita da Pinault, ed entra a far parte di quello che in pochi anni sarebbe stato una delle più rinomate holding internazionali del lusso, cioè l'attuale Gruppo Kering o Kering Group.

Dopo alcuni anni travagliati, il marchio è tornato in auge grazie alla amministrazione di Domenico De Sole, presidente e CEO di Gucci Group dal 1994 al 2004 e del direttore creativo Tom Ford il cui immagini sensuali e provocatorie segnano un'epoca. Dopo la loro uscita, le due figure chiave sono state seguite Alessandra Facchinetti e Frida Giannini. Dal 2006, Frida Giannini ha preso il timone creativo del marchio, introducendo i monogrammi “GG” e instaurando forti legami con Hollywood, grazie alla produzione di scintillanti abiti dorati e abiti sartoriali, indossati da personalità eminenti come Blake Lively e James Franco. Dopo dodici anni di collaborazione, il 2015 è l'anno in cui, dopo una stagnazione delle vendite, anche il duo Giannini-Di Marco (amministratore dal 2009) è stato sostituito da Marco Bizzarri e Alessandro Michele. Il nuovo amministratore delegato ha scelto di affidare ad Alessandro Michele, già senior designer e associate director per Gucci, la guida del marchio e la responsabilità di riportarlo al centro della

scena della moda internazionale. Questo compito è stato svolto con indiscutibile successo e oggi Gucci ha il maggior peso sul fatturato di Kering Group. Il suo successo è iniziato nell'ultimo trimestre del 2015, seguendo la nuova strategia creativo-amministrativa e registrando un +4,8% rispetto all'anno precedente⁵³. La nuova visione creativa del marchio è stata accolta con entusiasmo dalla stampa e dai clienti, dando uno slancio all'azienda e ponendo promettenti basi per un progressivo incremento che arriva sino ad oggi. Infatti, nel 2020, Gucci ha registrato un fatturato di 7.440,6 milioni di euro. Nonostante le chiusure dei negozi dovute alla pandemia, ha recuperato un robusto e incoraggiante slancio delle vendite con i clienti locali, soprattutto nella Cina Continentale, che ha beneficiato del rimpatrio della domanda. Le vendite online hanno continuato a registrare una rapida crescita, con un aumento di quasi il 70% nell'anno⁵⁸. Tuttavia, la crescita esponenziale del marchio è dovuta e sostenuta dal radicale cambiamento d'immagine iniziato con la prima collezione presentata da Alessandro Michele nel febbraio 2015. Quest'ultimo ha così segnato un nuovo inizio, una rottura rispetto al passato ed una vera e propria rivoluzione.

3.2.2. La rivoluzione di Gucci: una nuova concezione di lusso.

Alessandro Michele rappresenta il cuore pulsante della rivoluzione e accompagna Gucci in un viaggio ricco di cambiamenti nel suo modello di business. Una personalità unica, quella del direttore artistico, distinta da una passione immensa per l'arte, la cultura e la bellezza in ogni sua forma. Gucci eredita in toto questa visione del mondo e la rende il centro della sua identità. Con Alessandro Michele, abbraccia un nuovo concetto di moda, moderno e romantico, ma ancora radicato nell'alta qualità e nell'attenzione al dettaglio caratteristici dell'artigianato italiano. La strategia di Bizzarri e Michele, riportata nel Reference Document di Kering 2017, è chiara: innovazione, sperimentazione continua e creatività hanno individuato la necessità di una nuova immagine e posizionamento per Gucci più in sintonia con il contesto attuale e più attraente per i clienti di lunga data e quelli emergenti del lusso⁵³. L'implementazione di questa value proposition (promessa di valore per i consumatori) ha avuto successo grazie all'uso costante e coerente dello storytelling e della narrazione creativa in tutti i punti di contatto con il marchio,

⁵⁸ Kering: 2020 annual report, via globenewswire.com, 2021.

con particolare attenzione alle piattaforme digitali. Inoltre, la posizione di leadership nel settore è stata rafforzata dalla capacità del marchio di sfidare lo status quo e rompere le regole tradizionali del fashion system.

3.2.2.1. Il lusso è arte per Gucci.

La rottura rispetto al passato è determinata da un processo definito dal brand “Guccification” che è volto dalla creazione di un’identità artistica, basata su un processo di contaminazione⁵⁹. Guccification rappresenta un legame di successo tra moda, arte ed eticità. Si tratta di un’azienda che invece di concentrarsi unicamente sulla commercializzazione di prodotti di moda, si è impegnata ad integrare il suo paradigma culturale con un’estetica più ampia che va oltre un semplice marchio di lusso e la riflette sui suoi prodotti. Infatti, il marchio si sta trasformando da semplice icona della moda, ad una vera e propria icona culturale. Il suo impegno in questo processo di unione tra arte e lusso inizia dalla contaminazione.

- Contaminazione.

Quest’ultima rappresenta un processo di infusione dell’arte all’interno dell’impresa, che avviene ad un livello più profondo di quello sinergico. Poiché l’impresa costruisce il suo lato artistico, che diventa oggetto di valutazione del consumatore. Tuttavia, il processo può essere anche invertito e questo accade quando sono i brand a contaminare l’arte, commissionando una specifica creazione all’artista, destinata unicamente al brand. Pertanto, è chiaro che la contaminazione può essere esplicitata secondo diverse modalità, tra cui la realizzazione di musei d’arte combinati ai punti vendita. Qui vengono conservati modelli, macchinari, collezioni precedenti e vi è anche la possibilità di immergersi nel mondo del brand e acquistare i propri capi preferiti. L’obiettivo è quello di trasmettere la cultura aziendale ai clienti e fortificare il rapporto con i dipendenti, un duplice scopo che viene raggiunto grazie alla rottura della linea di confine tra i retroscena e il prodotto finale, come si

⁵⁹ Massi, M., Turrini, A. *When Fashion Meets Art: The Artification of Luxury Fashion Brands*. In *The Artification of Luxury Fashion Brands*. Palgrave Pivot, Cham, 2020.

è visto nel primo capitolo con l'impresa come "regista di esperienze". Tra le realizzazioni di Gucci, in questo senso, si evidenzia il Gucci Garden.

Il mondo esperienziale del Gucci Garden:

Il Gucci Garden, un museo storico situato nel Palazzo della Mercanzia di Firenze, rappresenta l'interfaccia più importante tra Gucci e il suo pubblico e produce un nuovo sistema di significati attraverso le interazioni degli individui con tutte le sue collezioni e i suoi oggetti. Il Gucci Eye è il simbolo assoluto del Gucci Garden e accompagna il visitatore in un ambiente a capacità ipnotiche che influisce su percezioni e stati di coscienza. E' un territorio ricco di magnetismo, disperso tra ambienti che regalano esperienze differenti: dalle sale della galleria, passando per l'Osteria da Massimo Bottura, chef pluristellato, fino ad arrivare alla boutique.

Tra le stanze della galleria vi è 'Paraphernalia', dedicata ai simboli più rappresentativi della brand identity. Al secondo piano vi sono le 'De Rerum Natura', due stanze che si ricollegano all'immagine dei musei naturali ed esplorano la passione di Alessandro Michele per la natura e gli animali, parte integrante della narrativa Gucci. Vi è poi una sala cinematografica ornata con velluto rosso in cui viene riprodotto il cortometraggio Zeus Machine del gruppo Zapruder. Il viaggio sensoriale si conclude con 'Ephemera', un insieme di ricordi e di oggetti della storia del brand. E' il visitatore a scegliere il tipo di esperienza che vuole vivere: può abbandonarsi ad una visita caotica e libera, oppure scrutare con meticolosità ogni particolare⁶⁰.

Dalla descrizione del Gucci Garden emerge la forte componente esperienziale che più volte è stata menzionata ed analizzata all'interno del testo. Essa caratterizza l'intera strategia di Gucci e si presenta come colonna portante di ogni progetto ed iniziativa, come si vedrà anche nei prossimi paragrafi in riferimento al rapporto con la digitalizzazione e alla scelta di personaggi che rappresentano il brand.

⁶⁰ Gucci.com, 2021.

Gucci Garden:



Gucci.com, 2021.

Assieme alla contaminazione, Gucci incorpora l'arte attraverso lo sviluppo di una visione artistica precisa ed esplicita e con l'implementazione di una cultura dello "scopo". Le tre prospettive, insieme, contribuiscono a posizionare Gucci come una delle più forti industrie creative all'interno del segmento della moda e del lusso.

- Sviluppo della visione artistica.

La seconda prospettiva è la visione artistica. Gucci ha chiaramente incorporato l'arte nella sua visione strategica. Secondo l'azienda, sviluppare una visione artistica significa puntare ad un coinvolgimento a 360° nell'arte, partecipando a mostre e celebrando gli artisti. L'azienda ha sviluppato varie iniziative per rafforzare la sua identità artistica e la sua volontà di essere rilevante nel mondo dell'arte, contribuendo in modo originale. Subito dopo il suo arrivo nel 2015, Michele ha lanciato il progetto Guccigram su Instagram (#guccigram). Per questa iniziativa promozionale, il direttore creativo ha invitato alcuni artisti emergenti a creare opere d'arte abbinare a prodotti Gucci, in particolare ispirandosi ai motivi delle stampe Gucci Caleido e Gucci Blooms. Questa iniziativa, lanciata per consentire a tutti di esprimere la propria arte, costituisce un vero e proprio invito alla libertà di espressione, soprattutto sui social network, in cui l'arte può fruire in modo alternativo e costituire una community. Tra le immagini più suggestive vi è la rivisitazione del dipinto di Francesco Hayez, "Il bacio", ad opera del visual artist Chris Rellase.

“Il bacio” di Francesco Hayez, rivisitazione di Chris Rellase:



Fashionnetwork.com, 2021.

“To Gather Together”.

Tra i progetti più recenti, nel 2019, sotto la supervisione di Michele, Gucci ha lanciato un nuovo capitolo per “Chime for Change”, una campagna globale fondata da Gucci nel 2013 che mira a ispirare la partecipazione a una comunità collettiva, riunendo le persone attraverso i confini e le generazioni nella lotta per la parità di genere⁶¹. Si tratta di un progetto dedicato agli ArtWalls e alle collaborazioni creative a sostegno dell’arte. Come dichiarato da Michele, "ogni persona è creata uguale. Abbiamo tutti il potere di usare la nostra voce per difendere ciò in cui crediamo"⁵⁹. Infatti, la campagna è atta a sfruttare il potere di una nuova generazione, per promuovere la parità di genere, l’impegno globale dei dipendenti e l’empowerment delle donne. Nelle città di Londra, Milano, New York, Taiwan e Hong Kong, Gucci ha implementato i suoi ArtWalls per raffigurare figure umane non identificabili che stanno insieme.

⁶¹ equilibrium.gucci.com

Illustrazioni dell'artista MP5 per il progetto “To Gether Together”:



Gucci.com

- Cultura dello scopo.

La terza prospettiva è la cosiddetta cultura dello scopo, che si esplica nell'idea generale secondo cui l'azienda fa tutto per una ragione. Sulla base della sua filosofia della cultura dello scopo, il processo di infusione dell'arte trova la propria ragion d'essere. La cultura dello scopo si riferisce al valore dell'integrità, in quanto è volta a tutelare le risorse ormai limitate del Pianeta. L'idea nasce dal progetto “Gucci Equilibrium”, che include tutti i valori del marchio. La parola “equilibrio”, in questo caso, significa bilanciamento degli elementi estetici ed etici, basato su un equilibrio tra l'ambiente, le persone e i nuovi modelli da seguire. Il primo elemento di Equilibrium è l'ambiente, che implica la protezione della terra e l'avanzamento della sostenibilità per diventare un vero propulsore del cambiamento. In secondo luogo ci sono le persone, l'obiettivo di Gucci, infatti, è incoraggiare la diversità e la parità di genere, che richiede la responsabilizzazione dei dipendenti all'interno dell'azienda. Il terzo elemento dei nuovi modelli si riferisce all'obiettivo di cambiare i processi produttivi, le materie prime e gli approcci, per renderli più sostenibili.

Un'altra iniziativa in termini di cultura dello scopo è Gucci Changemakers, che consente a tutti i dipendenti Gucci nel mondo di ottenere fino a quattro giorni di permesso retribuito all'anno per prendere parte ad attività di volontariato in organizzazioni no-profit e generare una svolta positiva nelle proprie comunità⁶¹. Il suo obiettivo ultimo è quello di dare una svolta al mondo della moda, rafforzando il suo impatto sociale e le relazioni con le comunità locali, facendo leva sulla voce e la forza che hanno sulle masse. L'attenzione è rivolta all'ambiente, alle persone e al processo produttivo: questi sono i tre pilastri in cui Gucci sta investendo per dare espressione concreta al suo concetto di sostenibilità. Tutto ciò che fa Gucci ha un motivo ed uno scopo e il brand vuole che anche il processo di unificazione con l'arte sia percepito in questo modo.

3.2.3. I nuovi consumatori.

I nuovi consumatori del fashion luxury appartengono alla Generazione Y o anche detta dei Millennials, costituita da soggetti nati tra il 1980 e il 2000. Perché proprio i Millennials? I consumatori di questa generazione sono cresciuti con la digitalizzazione e la globalizzazione, sono meno impegnati con le marche, non percepiscono una realtà senza internet e sono fortemente influenzati dall'opinione dei propri coetanei ed amici e meno di quella dei professionisti⁶². I nuovi consumatori sono costantemente connessi e questo fa sì che la loro mentalità si consolidi attraverso scelte, opinioni e valutazioni espresse su blog e social network, dove i punti di vista sono numerosi. La connessione costante provoca, inoltre, una serie di conseguenze sulla simultaneità delle loro azioni e decisioni, sanno cosa vogliono perché il livello di informazioni a cui sono esposti giornalmente permette loro di adagiarsi su una politica del "tutto e subito", in un mondo in cui tutto appare accessibile senza troppi ostacoli. Pertanto, le aziende devono imparare a conoscere i propri consumatori e una ricerca condotta da Deloitte nel 2018 affronta l'argomento e costruisce la figura dei Millennials e una struttura generale delle loro decisioni di acquisto⁵³. Dalle risposte di più di 1000 individui inclini allo shopping di lusso, appartenenti ai principali mercati come Stati Uniti, Regno Unito, Italia e Cina, emerge che l'acquisto di beni di lusso da parte dei Millennials che spendono molto è principalmente destinato

⁶² Romo, Z. F. G., Medina, I. G., Romero, N. P. Storytelling and social networking as tools for digital and mobile marketing of luxury fashion brands. *Int. J. Interact. Mob. Technol.* 2017.

all'autocompiamento. Inoltre, i Millennials danno particolare importanza al sito web del marchio e alla forte percezione che i beni acquistati siano di qualità e duraturi. La qualità è l'attributo più citato dei prodotti di lusso. La ricerca analizza anche il processo decisionale d'acquisto ed evidenzia che i Millennials preferiscono un approccio multicanale. I Millennials fanno acquisti e ottengono informazioni da diversi media come riviste, siti web, blog e social media. Questo indica che i marchi non possono concentrarsi solo su uno o due canali di comunicazione e vendita, ma devono lavorare su più fronti, cercando di essere il più possibile integrati, connessi e coerenti possibile. Un aspetto fondamentale è la richiesta di trasparenza: essi cercano un linguaggio autentico e coerente, pertanto, la trasparenza online obbliga le marche a sviluppare un rapporto paritario con i propri consumatori, basato sulla condivisione e l'ascolto.

In questa direzione Gucci ha lavorato notevolmente, infatti, è riuscito non solo a conquistare la Generazione Y, ma anche a farsi notare dalla Generazione Z (nati intorno al 2000). Come?

La moda sta diventando più inclusiva in termini di design, ma si tratta di un'inclusione che si estende anche alle tematiche più importanti e delicate, come la parità di genere, la libertà di espressione e i rigidi canoni di bellezza. Bizzarri, nel 2018, durante un'intervista⁶³, ha anche parlato del lavoro fatto da Gucci nel riuscire a parlare alla parte emotiva dei consumatori, attraverso un congegnato storytelling per entrare nei loro cuori e nelle loro menti. Ha inoltre dichiarato che, ad oggi, non è imprescindibile l'esclusività del prodotto, quanto l'esclusività del marchio nel suo modo di essere inclusivo: nei negozi, nella comunicazione, ma soprattutto nella scelta delle persone che rappresentano il brand. Gucci non ha mai voluto intenzionalmente rivolgersi ai Millennials, ma cercava delle menti a cui parlare, rivolgersi e ascoltare. Voleva soltanto comunicare i valori del marchio direttamente ad un pubblico più ampio, utilizzando una struttura flessibile, come quella dei social network, che lascia spazio al dinamismo e alla creatività. A questo, si aggiunge la ricerca di consumatori fidelizzati che vogliono prodotti durevoli nel tempo. Sino a questo momento, Gucci ha cercato di costruire un'idea del mondo orientata al binomio inclusione-diversità, al fine sia di raggiungere una nuova audience, interessata alle tematiche più rilevanti e che lotta per trovare la soluzione al problema e, al contempo, fare in modo che i clienti storici, amanti dei "must have", rimangano fedeli al brand.

⁶³ Sarica, F. Marco Bizzarri and the Gucci Revolution, via rivistastudio.com, 2018.

3.2.3.1. Le collaborazioni pionieristiche.

Un fattore chiave che ha determinato il recente successo del marchio anche tra i più giovani è stata l'adozione di collaborazioni artistiche e strategiche abbinata ai diversi canali di comunicazione, come le campagne pubblicitarie, i social network (specialmente Instagram) e perché no, le stesse sfilate, che possono essere un grande strumento comunicativo. La ragione per cui le collaborazioni sono considerate un fattore chiave è la presenza di uno specifico e forte messaggio da trasmettere attraverso ogni singola partnership. Il punto di forza di questa strategia è la presenza costante e coerente dei valori di inclusione e diversità, che vengono trasmessi tenendo conto del grande impatto che potrebbero avere sulla società. L'obiettivo ultimo, infatti, è quello di smuovere le masse, invitarle alla riflessione, al confronto e alla comprensione. Un'impresa ardua, ma all'altezza di un enorme colosso come Gucci, che si presenta come un modello da seguire per tutti coloro che hanno l'opportunità di far sentire la propria voce e guidare il cambiamento.

Gucci & Achille Lauro: libertà di espressione al Festival di Sanremo 2020.

Nel febbraio 2020, Gucci ha disegnato gli abiti provocatori ed eclettici di Achille Lauro, cantautore e rapper italiano, per il festival di Sanremo. Questa collaborazione ha generato molteplici opinioni che sono apparse sui giornali e sui social network per giorni, con un grande impatto in termini di riconoscibilità e seguito anche per lo stesso Lauro.

Alessandro Michele e Achille Lauro non hanno soltanto pensato alla realizzazione dei costumi di scena, ma ad una performance incisiva, che lasciasse tutti a bocca aperta e questo fu il risultato ottenuto. L'operazione architettata dai due va oltre gli sfarzosi outfit e si arricchisce di una strategia di storytelling oculata e intrigante. Si parla di un'operazione di marketing culturale, costituita da citazioni e omaggi alle personalità più emblematiche della storia e della cultura in generale: San Francesco d'Assisi, la Marchesa Casati Stampa, David Bowie e la Regina Elisabetta I Tudor. Quattro storie apparentemente diverse che Lauro ha voluto omaggiare tramite la sua canzone "Me ne

frego” in cui è possibile riconoscere un filo che le accomuna: un invito a rompere gli schemi imposti da una società chiusa , a seguire l’istinto, a non fermarsi davanti alle disparità di genere e stare con la persona che si ama, uomo o donna che sia. Uno spettacolo ricco di colpi di scena e, al contempo, un uso stupefacente dello strumento di product placement. Alessandro Michele ha riconosciuto in Lauro una personalità che potesse trasmettere i suoi valori portanti e far riecheggiare il diritto alla libertà di espressione sul grande schermo.

Achille Lauro al Festival di Sanremo 2020:



Screenshot da Rayplay.it, 2020.

Dani Miller, Ellie Goldstein e Armine Harutyunyan x Gucci: valorizzazione dell'imperfetto e nuova percezione di bellezza.

A sostegno del binomio inclusione e diversità, Gucci si adopera su entrambe le tematiche, rompendo i canoni della bellezza perfetta e offrendo ai seguaci del brand la possibilità di trovare figure in cui immedesimarsi, figure anticonvenzionali che nessuno si aspetterebbe di trovare sulla copertina di una rivista o su una passerella. Eppure, Gucci ritrova la bellezza nell'imperfezione e realizza delle immagini forti, motivo di orgoglio e segnale di apertura verso una società migliore.

Per il lancio di tre linee di rossetti del brand di cosmetici “Gucci beauty”, Alessandro Michele ha fondato la campagna pubblicitaria sul rossetto rosso come simbolo assoluto del make up, giocando sull’applicazione imperfetta del prodotto su una bocca, quella della cantante Dani Miller, fuori dai canoni della perfezione, ma che segna la fine della cura straziante ai dettagli scomodi e l’inizio di un manifesto estetico dell’individualità. Dani Miller, musa della campagna, nelle sue canzoni parla di tematiche importanti come la sanità mentale e la sessualità, il che fa pensare che la scelta non sia stata casuale⁶⁴.

Dani Miller x Gucci Beauty:



lofficielitaliacom, 2020.

Ellie Goldstein, invece, è la prima modella Gucci con sindrome di Down, protagonista della campagna “The Gucci beauty glitch”. Probabilmente uno dei messaggi di inclusione più forti che il brand potesse mandare. Schiacciante nei confronti dei canoni standard di bellezza e la realizzazione di un sogno, quello di una ragazza che dimostra che la disabilità non sempre è un limite.

⁶⁴ Torcasio, M. Il sorriso imperfetto della controversa musa Gucci, via lofficielitalia.com, 2020.

Ellie Goldestein x Gucci:



Pinterest.com

Non mancano, tuttavia, i commenti negativi e i terribili atti di body shaming (deridere una persona per il suo aspetto fisico) nei confronti delle persone che rappresentano il brand Gucci. E' il caso della modella Armine Harutyunyan, scelta da Alessandro Michele per la sfilata primavera – estate 2020. Il messaggio, come sempre, era ben chiaro: si voleva puntualizzare quanto la società renda gli individui prigionieri e vittime di canoni forzati. Nonostante ciò, gli haters non si sono risparmiati e hanno insultato pesantemente la modella, poiché troppo lontana dai canoni estetici della moda. La polemica si è protratta per molti giorni, generando una grande visibilità per il brand. Che se ne parli bene o male, l'importante è che se ne parli!

Armine Harutyunyan x Gucci:



Pinterest.com

Gucci & Harry Styles: lotta contro gli stereotipi di genere e la mascolinità tossica.

Harry Styles, cantante, icona e simbolo di stile, è uno dei personaggi più acclamati del panorama musicale internazionale. Il suo rapporto con Gucci ed in particolare con Alessandro Michele ha inizio nel 2015 e si sviluppa esponenzialmente, grazie all'impegno reciproco nella lotta agli stereotipi di genere e alla mascolinità tossica. Grazie al marchio, Harry è diventato un simbolo genderless (abbandono della distinzione tra maschile e femminile) e ha avuto l'occasione di diffondere una nuova prospettiva di mascolinità, in cui un uomo non deve avere timore di indossare una gonna. Gucci ha contribuito alla fortificazione del percorso artistico ed identitario di Styles e lo ha accompagnato in ogni red carpet e occasione speciale, facendo sì che divenisse un nuovo volto del brand e prendesse parte anche alle campagne pubblicitarie. Al contempo, Gucci ha effettuato operazioni di product placement grazie alla figura di Harry Styles, all'interno dei videoclip delle canzoni più celebri: Watermelon sugar e Golden.

Ad oggi, il cantante ha l'opportunità di esprimere direttamente la sua opinione su queste tematiche imminenti, grazie ad una nuova campagna, pubblicata sulle pagine social del brand, che presenta la linea di borse Gucci Beloved. Si tratta di un format ironico che rivisita il vecchio modello dei talk show e viene "condotto" da James Corden, con lo scopo di parlare dei nuovi prodotti della collezione con personaggi vicini al brand. Tra i protagonisti ospiti vi è proprio Harry Styles che mostra entusiasta la sua borsa preferita, mostrando, con atto concreto, la nuova concezione di mascolinità, condivisa con Gucci.

Harry Styles x Gucci:



Pinterest.com

3.2.4. Una strategia omnichannel e l'approccio alla digitalizzazione.

Con lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono cambiate le abitudini di acquisto e l'approccio ai brand. Di seguito all'analisi relativa ai Millennials del paragrafo precedente, è possibile fare chiarezza sul tipo di esperienza di acquisto che i nuovi consumatori cercano. I consumatori, in particolare i Millennials e le generazioni posteriori, vogliono un'esperienza diretta con il brand in diversi punti di contatto. Una shopping experience che sia multicanale e che accompagni i clienti nella scelta di acquisto, anche e soprattutto online, attraverso piattaforme e – commerce, app mobili e social network. Tuttavia, l'utilizzo di una strategia multichannel (multi canale), in cui i canali vengono definiti come punti di contatto con il cliente per vendere ed interagire, potrebbe non essere adeguata se vengono considerati separatamente gli uni dagli altri. Infatti, la gestione di più canali paralleli che non interagiscono tra di loro comporta alcuni rischi, come la cannibalizzazione del canale e l'emergere di free riding, soprattutto quando operano in concorrenza tra loro e la performance è misurata in termini di crescita delle vendite e quote di mercato⁵³. Per esempio, i clienti possono usare il sito web dell'azienda per raccogliere informazioni sui prodotti, ma acquistano nel negozio o possono provare i vestiti in negozio per poi acquistarli online da un rivenditore più conveniente. Infatti, il problema della digitalizzazione è l'aumento del rischio di free riding e di comportamenti opportunistici in una strategia multicanale. Si parla di showrooming quando i clienti esaminano i prodotti in un negozio e poi comprano online a prezzi più bassi. In definitiva, per funzionare, è necessario interpretare i canali congiuntamente, creare una coerenza di impostazione e di immagine tra i vari punti di contatto e fare in modo che il brand sia riconoscibile. Gucci scopre la necessità di una strategia omnichannel e la implementa. Dunque, la strategia omnichannel è definita come la gestione sinergica dei molteplici canali disponibili e dei punti di contatto del cliente, in modo che le barriere tra gli uni e gli altri scompaiano. Essi sono gestiti non come silos, ma come un unico insieme, attraverso operazioni di integrazione e coordinamento, in modo che i consumatori riescano a passare facilmente da un canale all'altro, online ed offline⁵³. A questo proposito è rilevante l'adeguamento delle imprese alla digitalizzazione, nonostante l'idea originale di lusso sia lontana anni luce dalla tecnologia. Gucci ha lavorato molto in questa direzione, creando una strategia omnichannel che

comprendesse una molteplicità di canali: dagli store fisici tradizionali ed eleganti, che si rivolgono ai clienti di vecchia data, ai pop up store, così detti “Pin”, in cui l’esperienza digitale è immersiva e interattiva, poiché vuole combinare i classici aspetti di uno store fisico con l’applicazione mobile di Gucci, Snapchat ed Instagram. Ancora, l’e-commerce è un aspetto rilevante della strategia e costituisce un’esperienza all’altezza delle aspettative, poiché oltre all’acquisto dai rivenditori, che Gucci sta cercando progressivamente di ridurre, vi è il sito web. Gucci lo ha reso user-friendly e adattabile a più dispositivi. Il sito web si presenta coerente, intuitivo ed in perfetta sintonia con lo stile del marchio. Tra i punti di forza del sito web vi è la possibilità di chiedere una consulenza di acquisto ad un esperto, un servizio post vendita e addirittura prenotare una visita digitale in showroom⁶⁰. Questa sartoria digitale, che favorisce la visualizzazione delle caratteristiche, ha presto portato a un aumento del 150% del traffico.⁵³

3.2.4.1. I social media.

Tra i fattori chiave del rapporto tra Gucci e la digitalizzazione vi sono i social media. La diffusione dei social media ha cambiato il modo in cui le imprese ed in particolare l’industria della moda e del lusso comunicano con l’audience. I social media sono applicazioni virtuali che collegano individui, fornendo loro una piattaforma per condividere contenuti. Le forme più importanti di social media includono Facebook, Twitter, YouTube, Instagram e MySpace. Facebook è usato prevalentemente per lanciare nuovi prodotti, costruire relazioni con clienti e seguaci e creare esclusive passerelle digitali. Twitter è uno strumento di pubbliche relazioni che permette alle aziende di misurare la soddisfazione dei consumatori attraverso le chat virtuali. Infatti, Kering Group, di cui fa parte anche il gruppo Gucci, fa uso di questo strumento per creare live chat e discutere sul tema della sostenibilità con il direttore della divisione sostenibilità di Kering. YouTube, invece, rappresenta lo storytelling sotto forma di cortometraggi, ne è un esempio il talk show Gucci Beloved di cui si è parlato in precedenza. Vi è poi Instagram, una delle applicazioni social più conosciute per i marchi di moda, che permette al brand di esaltare i suoi valori fondamentali attraverso le immagini. I social media facilitano lo sviluppo di attività di comunicazione integrata più facilmente e a basso costo. Queste piattaforme stabiliscono relazioni genuine e in tempo reale con i consumatori, permettendo ai marchi di moda di connettersi con il

pubblico, in un modo che neanche un budget pubblicitario elevatissimo potrebbe permettere. Inoltre, i social media influenzano notevolmente la reputazione del marchio: i commenti positivi su un particolare brand possono influenzare il comportamento d'acquisto dei consumatori.

Nel caso di Gucci, il 92% delle interazioni social legate ai beni di lusso avviene su Instagram e le stesse collaborazioni artistiche e strategiche riecheggiano sulla piattaforma, generando una grande visibilità del brand e dei personaggi stessi, creando così un ciclo auto-rinforzante in cui le collaborazioni artistiche aggiungono valore alle collezioni e creano nuove capsule. Gucci è stato, infatti, uno dei pionieri dell'uso dei meme e degli hashtag per la promozione di prodotti, campagne ed in generale per la comunicazione dell'immagine del marchio. Michele e Bizzarri perseguono una filosofia dell'engagement digitale, sostenendo che la creatività si sviluppa da un modo diverso di percepire l'arte, cioè tramite uno schermo. Il marchio capisce e usa abilmente la natura visiva delle nuove piattaforme digitali alimentando i canali con video e/o foto del "dietro le quinte" delle passerelle, feste, eventi, campagne e così via. Un esempio pratico è Facebook, che viene utilizzato per trasmettere in diretta le sfilate del marchio. La novità dell'ultimo anno è la crescita esponenziale di Tik Tok, social network costruito per realizzare brevi sketch in cui i protagonisti sono persone comuni, che si cimentano in scenette simpatiche o musicali. Ad utilizzarlo sono la Generazione Z e molti componenti della Generazione Alpha (nati nel 2010). Gucci è sbarcato anche su questa piattaforma riproducendo le challenge (sfide) musicali più in tendenza, tramite modelli e protagonisti delle sue campagne. In questo modo, ha la possibilità di farsi notare da un pubblico sempre più giovane, interattivo e attento alle tendenze. Pertanto, il rapporto che Gucci è riuscito a creare con i suoi consumatori è assolutamente olistico, e costruito su una condivisione di valori che va oltre la vendita del prodotto e consente all'audience di far parte di una community in cui rispecchiarsi. Molteplici campagne sono state specificamente progettate per il canale digitale di Gucci, strutturando una comunicazione diretta con gli utenti.

Gucci Fest.

Un festival della durata di sette giorni, tenutosi a Novembre 2020 sul canale Youtube di Gucci e diffuso anche sulle altre piattaforme, come Instagram in formato IGTV. Si tratta di una miniserie diretta da Gus Van Sant per presentare la collezione della primavera-estate 2021. Scegliere di non organizzare una sfilata e abbracciare un progetto digitale, il primo per la Maison, è una

scelta strategica in tempo di pandemia. Gucci Fest ha dato, inoltre, la possibilità a quindici designer emergenti di tutto il mondo di presentare le proprie collezioni durante la settimana del festival, anch'esse in formato video. Michele ha spiegato di voler dar vita ad “uno sciame di storie eccentriche e vitali”⁶⁵, che ponessero al centro l'essere umano e permettessero all'osservatore di immergersi in un universo parallelo, fatto di immagini e riferimenti differenti per ogni puntata; ognuna che rappresentasse il punto di incontro tra moda e arte. Gucci ha preso una posizione differente rispetto agli altri brand di lusso, arricchendo i prodotti di storie potenti per un periodo particolarmente complesso. “È necessario un grande lavoro di cura per costruire un nuovo ordine e far germogliare inedite parentele. È necessario un abbraccio, lento e silenzioso. Quello stesso abbraccio che oggi non possiamo fisicamente scambiarcene ma che, dal fondo della sua mancanza, ci ricorda che non possiamo farcela da soli”⁶⁵.

Fashion Gaming: Gucci & Tennis Clash.

L'impegno di Gucci nella digitalizzazione arriva sino al mondo del gaming. Ad oggi, Il fashion gaming è considerato una nuova frontiera del business ed è sempre più acclamata e ricercata dai brand di lusso, come Louis Vuitton, Kenzo e Raf Simons che hanno già sperimentato questo nuovo modello. Un caso interessante è quello del videogioco per Nintendo: Animal Crossing. Durante il Reference Festival di Berlino, i personaggi si sono “riuniti” per partecipare alla sfilata virtuale e hanno indossato abiti di Bottega Veneta e Chanel. Gucci, invece, stringe una partnership con Tennis Clash, al fine di ricreare un'esperienza coinvolgente e ampliare la sua community. I personaggi del videogioco indossano abiti firmati Gucci e l'utente può scegliere l'outfit. In più, ha l'opportunità di accedere, tramite collegamento diretto dal videogioco, alla collezione del brand. Si tratta, dunque, di una partnership che arreca valore ad entrambe le parti, poiché Tennis Clash incrementa la sua visibilità grazie a Gucci e viceversa, i giocatori sono facilitati e accompagnati nella scoperta del brand, tramite il gioco.

⁶⁵ Salto, F. *Tutto sul Gucci Fest di Alessandro Michele e Gus Van Sant.*, via iodonna.it, 2020.

Gucci x Tennis Clash:



rebelmag.it, 2020.

3.2.5. Co – branding: Gucci & Balenciaga.

Si è parlato dell'importanza del co-branding e dei benefici che può arrecare alle aziende in termini di quota di mercato e di immagine. Tuttavia, Gucci continua a realizzare progetti nuovi e imprevedibili e per la prima volta sceglie di dar vita ad una collaborazione tra brand di lusso che appartengono allo stesso gruppo. Si tratta di un fenomeno di collaborazione e alleanza tra brand che supera i limiti della rivalità. Si può considerare come un ulteriore aspetto della sua rivoluzione, che si concretizza durante il lancio della nuova collezione “Aria”, il 15 Aprile 2021, per festeggiare i 100 anni di Gucci. Due brand apparentemente diversi, la cui collaborazione potrebbe sembrare inaspettata. Tuttavia, ad accomunarli, oltre al Kering Group, vi è la mission: quella di riscrivere i canoni della bellezza e promulgare libertà di espressione ed individualità.

Balenciaga, in questo senso, condivide e persegue tali valori. Demna Gvasalia, il direttore artistico, rappresenta un incredibile mix di tradizione e innovazione. Si pensi, per esempio, al ritorno della "logo mania" in maniera esagerata. Balenciaga ha elevato lo streetwear da un outfit degno delle principali passerelle. In Balenciaga, come in Gucci, il direttore artistico guida l'intero processo, dalla creazione alla promozione e vendita dei capi, dando coerenza e rilevanza ai progetti e alle idee. Lo stile del nuovo lusso è diventato contemporaneo e sperimentale allo stesso tempo, in continua evoluzione. Il CEO di Kering, durante un'intervista per Fashion Magazine (2018) ha ripetutamente sottolineato che dall'arrivo di Gvasalia, il marchio è diventato dinamico e si è posizionato sulla stessa lunghezza d'onda dei giovani clienti. Le creazioni dell'art director per Balenciaga sono sarcastiche e piene di riferimenti culturali pop, che conquistano il mondo

digitale, grazie ad una congegnata strategia comunicativa⁶⁶. Questo approccio ironico attira l'attenzione dei Millennials e parla il loro stesso linguaggio.

E' chiaro che gli aspetti in comune con Gucci sono molteplici, nonostante la diversità nello stile e nel modo di esprimerlo. Grazie alla collaborazione con Balenciaga, il brand fiorentino ha la possibilità di raccogliere consensi dei più giovani e crescere maggiormente. Viene definita, da Alessandra Maria Ferreri, amministratore delegato di The Style Gate, come un progetto di hackeraggio che genera ulteriore desiderio nei confronti di Gucci. E' considerato un progetto particolarmente intelligente, anche più profondo del co-branding. Gucci ha ripreso il logo di Balenciaga fondendolo con il suo stile e presentandolo al mondo tramite un fashion film di forte impatto. Inoltre, l'annuncio della collaborazione è avvenuto tramite Instagram Stories, il che ha generato rumore e passaparola fin da subito.

Il brand ha ricreato e postato nelle Instagram stories, poco prima che iniziasse lo show, una conversazione via sms tra Alessandro Michele e Demna Gysalia. Nella chat virtuale, i due si scambiano opinioni circa idee e progetti da implementare, attualizzare la moda degli anni '90 e ricreare un contesto magico, anticipando ciò che sarebbe accaduto di lì a poco: uno spettacolo incredibile.

Collezione Aria: Gucci & Balenciaga:



outpump.com, 2021.

⁶⁶ Zargani, L. *Exploring the Gucci/Balenciaga tie-up*, via wwd.com, 2021.

Tuttavia, ancora non è possibile conoscere gli effetti di questa collaborazione sulle vendite, ma l'obiettivo è quello di evidenziare l'unicità del marchio Gucci e il suo modo di fare business in totale disaccordo con i principi ed i preconcetti del lusso. Questo tipo di partnership dimostra che gli strumenti per il successo sono molteplici, che le piattaforme digitali rappresentano un'opportunità e non un ostacolo e che ci può essere unione anche tra due brand apparentemente diversi, appartenenti allo stesso Gruppo.

Conclusioni.

L'esposizione del caso pratico ha messo perfettamente in luce la posizione di Gucci non solo nella Fashion Luxury Industry, ma soprattutto nel panorama sociale. Gucci, grazie a Bizzarri e Michele, è stato in grado di creare forti sinergie tra i suoi valori, gli strumenti che ha a disposizione e le esigenze dei consumatori. Ha creato un modello di business performante, omettendo le classiche variabili del lusso e rendendosi pioniere di un modus operandi completamente innovativo. La realtà di Gucci risponde alle nuove generazioni non solo in termini tecnologici e digitali ma anche attraverso un'immagine composita e genderless: ognuno è perfetto nella sua diversità ed imperfezione, che Gucci accoglie a braccia aperte e ne fa un capolavoro. L'importanza della creatività ha segnato l'intera trattazione e, nel caso di Gucci, si articola nelle più varie forme d'arte, che creano un tutt'uno con la moda, al fine di realizzare esperienze profonde, frizzanti e ricche di imprevedibilità. I fattori chiave del business Gucci includono le piattaforme digitali e una strategia omnichannel, attraverso cui il brand costruisce una community legata dai medesimi valori. L'adozione di collaborazioni artistiche e strategiche con giovani artisti incrementa la sua forza sui social media, in particolare su Instagram. Una comunicazione mirata e una pubblicità narrativa permettono a Gucci di farsi strada nella tradizione, superandola ed integrandosi perfettamente con il panorama sociale di oggi, dimostrando che per avere successo non è necessario rispettare dei canoni imposti. Gucci rappresenta il manifesto del cambiamento nella società odierna, il volto di coloro che hanno il coraggio di far sentire la propria voce e il sostegno per quelli che hanno paura di esporsi. Gucci è quel tipo di brand che può fare la differenza, affinché la libertà diventi un diritto assoluto.

Bibliografia.

Bocconi, Direttore Divisione Imprese Sda. "Brand extension & brand loyalty", 2006.

Cabigiosu, A. *Digitalization in the Luxury Fashion Industry*. Springer International Publishing, 2020.

Campbell, Colin. *Consuming goods and the good of consuming*. *Critical Review*, 1994, 8.4: 503-520.

Chang, W. *Roadmap of co-branding positions and strategies*. *The Journal of American Academy of Business*, 2009, 15.1: 77-84.

Colbert, F. *Marketing delle arti e della cultura*. Etas, 2015.

Consoli, D. *A new concept of marketing: The emotional marketing*. *BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution*, 2010, 1.1: 52-59.

Ferraresi, M.; Schmitt, B. *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*. FrancoAngeli, 2018.

Fiocca, R. *Percezioni, relazioni, interazioni ei misteri della black box*, 2020.

Fontana, A., *Storytelling d'impresa: La guida definitiva*. Hoepli Editore, 2016.

Gentile, Chiara, et al. *Il Marketing Esperienziale come elemento incentivante all'instaurazione di rapporti di collaborazione lungo la supply-chain: un'indagine esplorativa nel contesto dei beni di lusso*. XVII Riunione Scientifica Annuale AiIG, Rome, 2006, October: 12-13.

Giorgino, F.,Mazzù, M. *BrandTelling*. EGEA spa, 2018.

Gupta, P. *Brand Advocacy and Brand Bonding: New Parameters in Consumer Purchase Decision Journey in the Digital World*. Harvard Business Review, 2010.

Hirschman, E. C., Holbrook, M. B. *Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions*. Journal of marketing, 1982, 46(3), 92-101.

Jin, B., Cedrola, E. (ed.). *Fashion branding and communication: core strategies of European luxury brands*. Springer, 2017.

Kamaladevi, B. *Customer experience management in retailing*. Business Intelligence Journal, 2010, 3.1: 37-54.

Keller, K., Busacca, B., & Ostillio, M. C. *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. EGEA spa, 2021.

Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., & Costabile, M. *Marketing management*, Pearson, 2017.

Lee, T. S., Leung, C. S., & Zhang, Z. M. *Fashion brand image marketing: Brand image and brand personality*. Research Journal of Textile and Apparel, 2000.

Massi, M., Turrini, A. *When Fashion Meets Art: The Artification of Luxury Fashion Brands*. In *The Artification of Luxury Fashion Brands*. Palgrave Pivot, Cham, 2020.

Mazzei, A. *La comunicazione interna per l'impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale*. Congresso Internazionale "Marketing Trends", Ecole Supérieure de Paris ESCP-EAP, Parigi. 2007.

Miller, R., Lammas, N. *Social media and its implications for viral marketing*. Asia Pacific Public Relations Journal, 2010.

Pastore, A. e Vernuccio M. *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Apogeo Editore, 2008.

Patrutiu Baltes, L. *Content marketing-the fundamental tool of digital marketing*. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences, 2015, 8.2.

Pecchenino M., *La comunicazione d'impresa*. Gius. Laterza & Figli Spa, 2014.

Pine, J. e Glimore. J. *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*. Boston, 1999.

Principi, P. *Emotional marketing*. Bologna: Area 51, 2017.

Qualizza, G. *Lo storytelling nella comunicazione d'impresa*, 2009.

Rodriguez, M. *Brand Storytelling: Put Customers at the Heart of Your Brand Story*. Kogan Page Publishers, 2020.

Romo, Z. F. G., Medina, I. G., Romero, N. P. Storytelling and social networking as tools for digital and mobile marketing of luxury fashion brands. *Int. J. Interact. Mob. Technol.* 2017. 11(6), 136-149.

Same, S.; Larimo, J. *Marketing theory: experience marketing and experiential marketing*. In: 7th International Scientific Conference "Business and Management". 2012. p. 10-11.

Severi, E., & Ling, K. C. *The mediating effects of brand association, brand loyalty, brand image and perceived quality on brand equity*. Asian Social Science, 2013.

Silverstein, M. J., Fiske, N., Butman, J. *Trading Up: why consumers want new luxury goods--and how companies create them*. Penguin, 2008.

Tartaglia, A., Marinozzi, G. *Il lusso... magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*. FrancoAngeli, 2006.

Wenxiu, P. *Analysis of new media communication based on Lasswell's "5W" model*. *Journal of Educational and Social Research*, 2015.

Williams, Kaylene, et al. *Product placement effectiveness: revisited and renewed*. *Journal of Management and Marketing research*, 2011, 7: 1.

Zaltman, G. *How customers think: Essential insights into the mind of the market*. Harvard Business Press, 2003.

Sitografia.

Beauty Blogger ed Eventi: 5 esempi di strategie marketing di successo, 2018,
<https://www.launchmetrics.com/it/risorse/blog/eventi-con-influencer>

Bertini, G. *Centro Stile Ferrari*, 2018,
[CENTRO STILE FERRARI | Modulo.net - Il portale della progettazione](#)

Casarin , D. *Customer Experience Management: il futuro del CRM e del successo della tua azienda*, 2020, <https://blog.advmedialab.com/customer-experience-management-e-crm>

Cavrini, E. Justin Bieber colora di giallo la sua Classic Clog firmata Crocs, 2020,
<https://www.outpump.com/le-crocs-di-justin-bieber-saranno-un-must-per-tutti-i-fan/>

Chiostro del Bramante, https://www.chiostrodelbramante.it/post_mostra/dream/

Dal marketing tradizionale al marketing esperienziale, 2009, <https://www.aism.org/dal-marketing-tradizionale-al-marketing-esperienziale/>

18 *Esempi di partnership di co-branding di successo (e perché sono così grandi)*, 2019, [18 Esempi di partnership di co-branding di successo \(e perché sono così grandi\) - MegaMarketing](#)

Equilibrium.gucci.com, <https://equilibrium.gucci.com/category/people-en-gb/chime-for-change/>

Firenze, *“effetto Chiara Ferragni” agli Uffizi: boom di visitatori, +27 per cento di giovani*, 2020, <https://www.lastampa.it/cultura/2020/07/20/news/firenze-effetto-chiara-ferragni-agli-uffizi-boom-di-visitatori-27-per-cento-di-giovani-1.39104516>

Turismo, nel 2020 perdite per 53 miliardi, 2020, [Turismo, nel 2020 perdite per 53 miliardi - FIRSTonline](#)

Forbes staff, *Impact 50: le realtà più impattate dai primi 10 anni di Facebook in Italia*, 2019, <https://forbes.it/2019/11/07/impact-50-le-realta-piu-impattate-dai-primi-10-anni-di-facebook-in-italia/>

Gucci.com, https://www.gucci.com/it/it/?gclsrc=aw.ds&gclid=Cj0KCQjw5PGFBhC2ARIsAIFIMNeyLpOT9fzsboZtSIXpakkZMMTQP4LFmYQgAodOceiPRwtl7dM1ImgaAq8FEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

Haigh, R. *Brand Finance Apparel 50 2020*, 2020, <https://brandirectory.com/rankings/apparel/>

Kering: 2020 annual report, 2021, <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/02/17/2176745/0/en/Kering-2020-Annual-Results.html>

Benetton, a Firenze il primo store ad “alta sostenibilità”, 2021, <https://laborability.com/lavoro-del-futuro/benetton-a-firenze-il-primo-store-ad-alta-sostenibilita>

Leone, R. Costruire una brand identity solida. Lo stai facendo nel modo giusto?, 2017, <https://www.ninjamarketing.it/2017/11/27/costruire-brand-identity/>

Marketing esperienziale, 2016, [Marketing esperienziale: sense, feel, think, act, relate \(marketingcolcuore.com\)](http://marketingcolcuore.com)

Meriano, P. "Don't do it" è la campagna di Nike contro il razzismo dopo la morte di George Floyd, 2020, <https://www.insidemarketing.it/campagna-di-nike-contro-il-razzismo-don-t-do-it/>

Moreno A., *10 brand communities che creano engagement*, 2018, <https://www.antevenio.com/it/blog/10-brand-communities-che-creano-engagement/>

Nike, <https://www.nike.com/it/>

Salto, F. Tutto sul Gucci Fest di Alessandro Michele e Gus Van Sant., 2020, <https://www.iodonna.it/moda/news/2020/11/23/gucci-fest-alessandro-michele-gus-van-sant/>

Sarica, F. Marco Bizzarri and the Gucci Revolution, 2018, <https://www.rivistastudio.com/marco-bizzarri-gucci/>

Staff. *La riscossa delle ciabatte: ormai nel mondo è “Crocs” mania*, 2021, <https://vintageitalianfashion.it/la-riscossa-delle-ciabatte-ormai-nel-mondo-e-crocs-mania/>

Torcasio, M. Il sorriso imperfetto della controversa musa Gucci, 2020, <https://www.lofficielitalia.com/musica/chi-e-dani-miller-testimonial-gucci-beauty>

Tortorelli, M. *Maranello: inaugurato il nuovo Ferrari Centro Stile*, 2018, [MARANELLO: INAUGURATO IL NUOVO FERRARI CENTRO STILE \(archiportale.com\)](https://www.archiportale.com/maranello-inaugurato-il-nuovo-ferrari-centro-stile)

Venini M., *Vendite record per la Barbie, boom di utili per Mattel nel terzo trimestre*, 2020, https://www.financialounge.com/news/2020/10/23/vendite-record-per-la-barbie-boom-di-utili-per-mattel/?refresh_CE

Ventrella A., *Storytelling: com'è e come farlo*, 2020, <https://www.studiosamo.it/storytelling-online-come-si-fa/#cose-lo-storytelling-traduzione-definizione-e-significato>

Zargani, L. *Exploring the Gucci/Balenciaga tie-up*, 2021, <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/exploring-gucci-balenciaga-project-1234803170/>