



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione
delle imprese

Creatività e impresa:
Il caso Co-Branding “The North Face X Gucci”

Relatrice

Prof.ssa Federica Brunetta

Candidata

Virginia Gennuso Matr.

229941

Anno accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO I – INNOVAZIONE COME STRATEGIA D’IMPRESA

- 1. Introduzione al cambiamento culturale**
 - 1.1. Globalizzazione e *millennials* come propulsori del commercio digitale
- 2. L’innovazione della strategia comunicativa nel business Model**
 - 2.1. Digital marketing e customer strategy
- 3. *Brand value* come elemento distintivo e competitivo**
 - 3.1. Brand *identity*
 - 3.2. Brand *experience*
 - 3.3. Brand *extension*

CAPITOLO II – IDENTITÀ DI BRAND: IL NUCLEO CREATIVO AZIENDALE

- 1. Creatività e coerenza: la costruzione dell’identità di marca**
 - 1.1. Creatività come asset intangibile delle imprese
- 2. Strategie creative del brand: tra arte e imprenditorialità**
 - 2.1. Il ruolo del direttore artistico nelle imprese
 - 2.2. Narrazione strategica di un brand e Story-telling
 - 2.3. Artistiche Art lab
 - 2.4. Collaborazioni e influenze artistiche
 - 2.5. Advertising campaign

CAPITOLO III – CO-BRANDING. IL CASO THE NORTH FACE X GUCCI.

- 1. Analisi del settore lusso**
 - 1.1. The Kering Group
 - 1.2. Gucci S.p.A sinonimo del lusso e del made in Italy
- 2. Analisi del settore sportwears**
 - 2.1. The North Face, Inc
- 3. Collaborazione *The North Face X Gucci***
 - 3.1. Co- branding come strategia d’impresa
 - 3.2. Tipologie di co-branding
 - 3.3. Svantaggi e benefici della strategia

CONCLUSIONI

INTRODUZIONE

L'età contemporanea è stata caratterizzata dall'avvento delle nuove tecnologie e da un mutamento fondamentale nelle forme e nei mezzi di comunicazione, nonché d'informazione. La rivoluzione digitale ha inevitabilmente impattato anche sul settore economico, implicando la formazione di una società *liquida* dai tratti non prevedibili. Le modalità tramite le quali il consumatore si rapporta ai beni di consumo e usufruisce di essi sono profondamente cambiate: si verifica spesso, infatti, che l'acquisto sia dettato da ragioni molteplici, e non di sola e mera necessità. Questi cambiamenti hanno ridisegnato la struttura di un settore estremamente complesso, portando i maggiori player ad elaborare e far proprie nuove politiche commerciali, strategie e innovazioni di vendita, di prodotto e di comunicazione della marca; il tutto, ovviamente, al fine strategico di raggiungere un vantaggio competitivo. Le recenti strategie utilizzate, basate sulla digitalizzazione e su una forte influenza comunicativa hanno riscosso un grande successo. La particolarità innovativa che esse mettono in campo consiste, in primo luogo, nell'implementazione di politiche creative, nell'introduzione di nuovi attori all'interno dell'azienda: ci riferiamo alla figura del designer e dell'artista, capaci di svolgere un ruolo determinante all'interno dell'azienda. Caso emblematico è rappresentato dal noto marchio Gucci, acquisito dal gruppo Kering¹, impegnato in numerose collaborazioni con personalità artistiche e noti creativi, soprattutto a seguito dell'avvento di Alessandro Michele in qualità di direttore creativo della maison italiana dal 2015.

Questo elaborato ha l'obiettivo di esporre e analizzare proprio la collaborazione stabilita tra Gucci e The North Face, società americana rinomata per la creazione di linee di abbigliamento sportive e dinamiche, i cui prodotti sono ideati per alpinisti, arrampicatori ed escursionisti. La collaborazione, annunciata lo scorso novembre, celebra l'avvento di una contemporaneità promuove una visione

¹ Kering: leader nel settore dei beni di lusso, ad oggi detiene in portafoglio più di 60 brand.
Fonte: "processi di integrazione organizzativa a valle di operazioni di m&a"; fondazione istud

dell'avventura, nella convinzione il viaggio sia sia un'esperienza fisica, ma anche metaforica della scoperta di se stessi.

Le due aziende, chiaramente, hanno *mission* differenti, se la maison statunitense veste tutti coloro che viaggiano per il mondo alla ricerca di avventure e sfidano il *status quo*; Gucci si pone come obiettivo quello di invogliare il bacino di utenza ad esprimere la propria personalità, a far spiccare la propria identità.

Guardando a tale collaborazione tra il brand del settore *luxury* e quello dello *streetwear*², il presente studio Indica l'analisi delle più importanti dimensioni del disegno aziendale adottato dalle imprese, noto comunemente come *cobranding* - soffermandoci su aspetti fondamentali, quali quello del *brand identity*, *brand equity* e *brand image*.

Molte aziende negli ultimi anni hanno sviluppato questa strategia al fine di stimolare il consumatore nell'aver una maggiore consapevolezza del marchio e per ottenere il consenso da parte degli altri brand coinvolti nel settore in cui l'azienda opera. Verrà valutata partendo da questa premessa, l'esito che la collaborazioni tra brand operanti nel lusso e nella dimensione dello *streetwear* è in grado di avere sulla *brand equity* dei marchi componenti. La conseguenza di questa cooperazione verrà determinato sulla base dei parametri principali della *brand equity* stessa, tra cui l'immagine del brand e la fedeltà che i consumatori hanno nei confronti della marca.

L'elaborato evidenzia inoltre il rapporto che intercorre tra l'identità di marca e creatività: si analizzeranno pertanto le strategie creative del brand. Nello specifico, le *collaborazioni*, lo *story-Telling* delle imprese, *influenze* e le *advertising campaign*, successivamente si guarderà al loro valore imprenditoriale. Evidenziando il ruolo del *creative director* e di come questa figura rappresenti un reale valore imprenditoriale.

² Questo termine viene coniato dal celebre fotografo di moda Bill Cunningham, che definisce "streetwear" ciò che la gente comune indossa, questo criterio viene usato per distinguere lo stile di una città dall'altra.
Fonte: Chang, Y., Cheng, W., Wu, B., & Hua, K. (2017). Fashion world map: Understanding cities through streetwear fashion. Paper presented at the 91-99

CAPITOLO I

INNOVAZIONE COME STRATEGIA D'IMPRESA

1. INTRODUZIONE AL CAMBIAMENTO CULTURALE

Il cambiamento rappresenta la condizione “naturale” delle società umane³ che è in grado di influenzare molteplici settori tra loro connessi: Il cambiamento, oltre ad essere ricorrente nella società, è fondamentale al fine del suo stesso miglioramento.

La casistica all'interno della quale è possibile annoverare casi di successo, ma altresì di fallimento, legati al cambiamento, è molto ampia. Basti ricordare quella legata all'esperienza di due colossi come Blockbuster⁴ e Netflix⁵, società operanti nel settore della distribuzione filmica (e prodotti affini), il cui destino è stato segnato da sorti ben differenti e condizionate, per l'appunto, da una società in continuo mutamento.

Gli esami sopra citati evidenziano come cogliere le nuove esigenze di mercato e le differenti spinte innovatrici di esso sia fondamentale al fine di ampliare i servizi resi e le strutture offerte.⁶ La difficoltà risiede nel cogliere in anticipo le tendenze del mercato, valutando i due attori principali di tale cambiamento: da un lato l'utenza, versatile nel percepire l'innovazione, dall'altro l'erogatore del servizio, l'azienda, sottoposta ad un processo di incessante trasformazione. Il processo di digitalizzazione, pertanto, ha posto le aziende davanti a un bivio decisivo: innovare o rinunciare ad essere parte attiva nelle dinamiche del mercato. L'avvento delle nuove tecnologie, infatti, ha inevitabilmente implicato un processo di trasformazione che ha costretto ogni impresa a “ridisegnare” l'offerta del proprio business adattandola alla *user experience* conscia del fatto che non esiste

³Carrara, E. (2014). Verso un museo inclusivo: Presupposti e prospettive in risposta al cambiamento sociale / towards an inclusive museum: Assumptions and perspectives in response to social change. *Il Capitale Culturale*, (9), 169-188.

⁴ Blockbuster, Inc Nasce nel 1985 a Dallas (Texas) come società di distribuzione, fallisce nel 2013.

⁵ “Osur, L. (2016). *Netflix and the development of the internet television network*

Netflix (1997, Scott Valley, California, Stati Uniti): Recentemente l'industria televisiva ha subito numerose evoluzioni a causa della conversione digitale che ha traslato il sistema verso modelli ibridi di connected television, la social tv, e le pratiche di second e multi screen.

⁶ “ Ventriglia, F. (2018). *La trasformazione digitale nel settore dell'intrattenimento audiovisivo: The netflix experience.*

innovazione senza la consapevolezza che essa debba essere affrontata come una sfida di strategia o di leadership.

1.1 GLOBALIZZAZIONE E *MILLENNIALS* COME PROPULSORI DEL COMMERCIO DIGITALE

L'idea di innovazione non tocca unicamente il canale comunicativo usato dalle aziende, ma anche il target specifico del mercato con il quale questa deve interagire.⁷



Figural: l'immagine rappresenta lo schema relativo alle dimensioni con cui l'azienda si interfaccia. fonte: ²Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile; 2015; Principi di Marketing, PEAESON

⁷ Matricano, D. (2020). *Fare impresa nell'era digitale - E-book: Analisi teoriche e riflessioni critiche su un processo business-driven e technology-enabled*. Giappichelli.

Segmento fondamentale dell'innovazione è la recente generazione di *Millennials* e *Gen-Z*, destinata a costituire quasi la metà del mercato entro la fine del 2025.⁸ Negli USA questa categoria è rappresentata da oltre 80 milioni di persone, ovvero potenziali clienti per i brand del mondo consumer. L'analisi di mercato che un tale cambiamento presuppone rappresenta una sfida per molti marchi, in quanto i contenuti proposti da un brand devono collimare con il proprio target di riferimento.

Ad oggi i modelli di business tradizionali non soddisfano i principi e i desideri dei Gen-Z e dei Millennials, caratterizzati da tratti comportamentali nuovi che hanno reso difficoltose le previsioni di mercato. Questo nuovo segmento di mercato si è sviluppato in peculiare momento della struttura economica che mira allo sviluppo di un apparato globale del tutto contestualizzato. È considerato assodato il concetto di globalizzazione, ormai parte integrante dell'evoluzione del mercato, e non conoscere distanza o barriera geografica. Cambiata la forma mentis delle nuove generazioni, questi adesso percepiscono la società come un sistema costantemente in moto, non a caso, l'avvento di nuovi scenari ha consentito i più dinamici cambiamenti in brevi periodi.

Per questa ragione, il Millennial – protagonista di questa nuova realtà - ha una differente percezione e comprensione dei prodotti che, giorno dopo giorno, vengono emessi dalle imprese. Le tendenze di mercato sono difficilmente individuabili in quanto mutevoli e non prevedibili. Questo particolare tratto distintivo del target analizzato è stato oggetto di una maggiore enfattizzazione dopo l'avvento della tecnologia.

Essa, infatti, ha condizionato non soltanto le dinamiche del mercato in quanto tali, ma i rapporti sociali ad esse sottesi. Ha avuto luogo, infatti, il fenomeno del *social proof*⁹, tale per cui una persona – il Millennial – dinanzi ad una vasta gamma di possibilità offerte dal mercato, è influenzata dall'altrui comportamento nel propendere ora per l'una, ora per l'altra opzione.¹⁰

Il singolo marchio deve tenere conto degli ideali e principi delle generazioni che adesso rappresentano parte fondante del segmento di mercato, per le quali originalità e atipicità son elementi alla base nella modalità di scelta di acquisto. Alcuni brand, tra cui Balenciaga¹¹, hanno adattato il proprio Business

⁸ “Mennuti, G. D. (2020). *Generazione Z e imprenditorialità: Risultato di una ricerca*

⁹ MACCOUN, R. J. (2012). The burden of social proof: Shared thresholds and social influence. *Psychological Review*, 119(2), 345-372.

¹⁰ “Minio Paluello, S. (2017). *Experiential marketing: Le nuove modalità di consumo e i millennials, sesto continente del lusso: Caso studio F is for.fendi.*

¹¹ Cristobal Balenciaga è attualmente uno dei più grandi designer internazionali della storia e il più lodato nella scena spagnola. Stilisticamente, le sue fonti di ispirazione sono originariamente identificabili al revival dell'abbigliamento tradizionale spagnolo, chiaramente ispirato all'abbigliamento religioso e alla storia dell'arte, specialmente del barocco

Model allo streetwear ottenendo un grande consenso da parte delle nuove generazioni realizzando un notevole aumento dei profitti d'impresa durante gli ultimi anni. Anche Louis Vuitton ha focalizzato la propria attenzione sullo streetwear, collaborando con Supreme e con la nominando Virgil Abloh come direttore creativo della *maison* francese.

La suddetta collezione lanciata per la prima volta nel 2019, simboleggiava l'incontro tra il nostro tempo e il 1854, anno di fondazione della label di *Lvmh*. Ispirata alla performance e alla tecnologia, la collezione fonde lo stile *urban* e *activewear* in una commistione contemporaneo dal design essenziale e poliedrico.

Conformemente a quanto riportato dal *Best global Brands 2019* pubblicato *Interbrand*¹², una delle più rilevanti società di consulenza strategica di brand, Louis Vuitton ad oggi detiene il primato per incassi e fatturati nel settore luxury, a livello mondiale invece, è nelle prime venti al mondo, il suo valore nel corso di un anno è incrementato del 15%.


17	LOUIS VUITTON	Luxury	+14%	32,223 \$m
22	CHANEL	Luxury	+11%	22,134 \$m
28	 HERMÈS PARIS	Luxury	+9%	17,920 \$m
33	GUCCI	Luxury	+23%	15,949 \$m
68	Cartier	Luxury	+7%	8,192 \$m
82	DIOR	Luxury	+16%	6,045 \$m
94	TIFFANY & CO.	Luxury	-5%	5,335 \$m
96	BURBERRY LONDON ENGLAND	Luxury	+4%	5,205 \$m
100	PRADA	Luxury	-1%	4,781 \$m

Figura2: Classifica del fatturato delle principali aziende del settore lusso durante l'anno 2019

spagnolo. Fonte: Rosés Castellsaguer, S. (2020). Spanish couture: In the shadow of cristóbal balenciaga. *Fashion Theory*, , 1-22.

¹² "Brand Management, 26(6), 545-558.

Il successo dello streetwear riflette un grande cambiamento relativo allo stile, gusto e cultura che sta travolgendo le generazioni moderne che rimanda ad articoli casual e sportivi ispirati alla cultura americana, ad oggi dominante sulle piattaforme digitali.

2. L'INNOVAZIONE DELLA COMUNICAZIONE NEL BUSINESS MODEL

Il business model inteso come la moltitudine dei componenti aziendali dedicati alla creazione e al trasferimento del proprio valore a soggetti terzi,¹³ è illustrativo della visione imprenditoriale e della concreta abilità di questo nel generare valore. La struttura del business è periodicamente influenzata dalle innovazioni tecnologiche, traducibili ora in vantaggio competitivo, ora in una riduzione dello stesso.

L'innovazione ha di fatto, dato via ad una moltitudine di *touch point* tra le aziende e il clienti, questi sono utili al fine di migliorare l'esperienza d'acquisto del clienti permettendo all'impresa di entrare in contatto con i clienti attraverso piattaforme differenti da quelle solitamente utilizzate, tra queste rientrano i *social media* costituiscono un utile strumento di mercato in quanto in grado di mostrare in tempo reale le reazioni degli utenti. Essi, infatti, facendo leva sulla potente interazione tra gli utenti, sono in grado di indirizzare le loro scelte e di influenzarne atteggiamenti e gusti.¹⁴ Non deve stupire, pertanto, che le aziende ne abbiano fatto un imprescindibile strumento di azione, fondamentale ai fini di realizzare un'efficace strategia di comunicazione digitale.

L'importanza dell'uso di social network in un contesto aziendale è evidenziata attraverso la creazione di *engagement*¹⁵ in grado di coinvolgere il cliente a livello cognitivo, emotivo e comportamentale.

¹³ "Modello di business, patrimonio strategico e creazione di valore" Giorgio Donna;

¹⁴ *Come il mondo ha cambiato i social media: An italian translation of how the world changed social media* (DGO - Digital original ed.). UCL Press.

¹⁵ Bijmolt, T. H. A., Leeflang, P. S. H., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G. S., Lemmens, A., & Saffert, P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research : JSR*, 13(3), 341-356.

Una strategia di successo riesce, così, a far leva sulla *customer loyalty* tramite l'ideazione di campagne di marketing in grado di cogliere e rispondere alle necessità dell'utenza. Viene, inoltre, fornito al cliente un supporto immediato attraverso il servizio di customer service, che garantisce costante assistenza alla clientela.

L'utilizzo del sistema digitale ha modificato i clienti: essi, da semplici consumatori sono divenuti contribuenti, parte attiva dello sviluppo e della reputazione del brand. Possiamo collegare questo mutamento al concetto di *brand reputation*, attraverso il quale è possibile quantificare l'apprezzamento di un articolo tramite il web. Le reti sociali hanno inoltre incrementato l'adesione dei consumatori alle dinamiche dei brand attraverso le communities e i social network dedicati alle aziende stesse, incrementare il passaggio di informazioni tra utenti è diventato una vera e propria strategia d'impresa.¹⁶

Questa interazione consente la condivisione di esperienze che trascinano e sollecitano il collettivo all'interno del credo aziendale e dei principi sul quale l'azienda sorge.

Secondo il rapporto True-Luxury Global Consumer Insight¹⁷, il 49% dei consumatori fanno riferimento ad un passaparola virtuale tramite i social media: questo dato mette in evidenza quanto la decisione d'acquisto è influenzata dall'aver semplicemente visto il prodotto utilizzato da qualcun altro sul Web.

L'avvento delle ICT (Information e Communication Technology), segna il mutamento verso una società altamente digitalizzata fondata sulla creazione di fonti di apprendimento diffusa facilmente tramite la rete.¹⁸

Rientra in questo discorso lo sviluppo dell'*e-commerce*¹⁹, che permette all'utente di accedere a nuove piattaforme che consentono il confronto dei prezzi o di altre caratteristiche dei prodotti, in maniera rapida ed efficace. Se, pertanto, la clientela si trova avvantaggiata dal supporto delle nuove tecnologie

¹⁶ Hart, I. (2021). *Social media marketing: Guide to social media marketing, social media marketing strategies*. Iulian George Vlad.

¹⁷ PwC "voice of the customer" survey. (2015). *Banker Middle East*,

¹⁸ Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2018). *E-commerce: Business, technology, society* (Thirteenth Global ed.). Pearson Education Limited.

¹⁹ Chaffey, D., Hemphill, T., Edmundson-Bird, D., & Bird, D. E. (2019). *Digital business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice* (Seventh ed.). Pearson.

Per commercio elettronico o e-commerce (electronic commerce) si intende lo sviluppo di imprese commerciali e di accordi per via elettronica.

digitali, le aziende hanno altresì la possibilità di ampliare il proprio business e raggiungere consumatori attraverso questi innovativi canali di comunicazione.

Al giorno d'oggi, oltre 4,5 miliardi di consumatori nel mondo acquistano online rappresentano quasi il 60% della popolazione mondiale, tra questi il continente asiatico dispone del maggior numero di utenti seguito dagli stati uniti.

I dati rilevano che i proprio i millenials e la generazione Z sono i maggiori fruitori del commercio online con un potere d'acquisto superiore ad un miliardo e mezzo, prevalentemente in settori quali abbigliamento, svago e arredamento. Attualmente almeno il 25% dei giovani utenti acquistano regolarmente una volta al mese, riportando una spesa media per ogni user di 670 euro. Queste nozioni stabiliscono quanto precedentemente descritto a proposito del forte legame tra le più recenti generazioni e l'innovazione tecnologica.²⁰

Nel nostro paese almeno 1 azienda su 8 lavora a livello digitale, riportando un fatturato pari al 48,5 miliardi di euro, con un aumento ogni anno del quasi il 20% rispetto al precedente.

²⁰ Trombetta, C., & Fazzari, B. (2016). The new generation of infrastructure for scientific and technological research: Experiences of innovation for the architectural design/La nuova generazione di infrastrutture per la ricerca scientifica e tecnologica: Esperienze di innovazione per il progetto architettonico. *TECHNE. Journal of Technology for Architecture and Environment*, (11), 81.

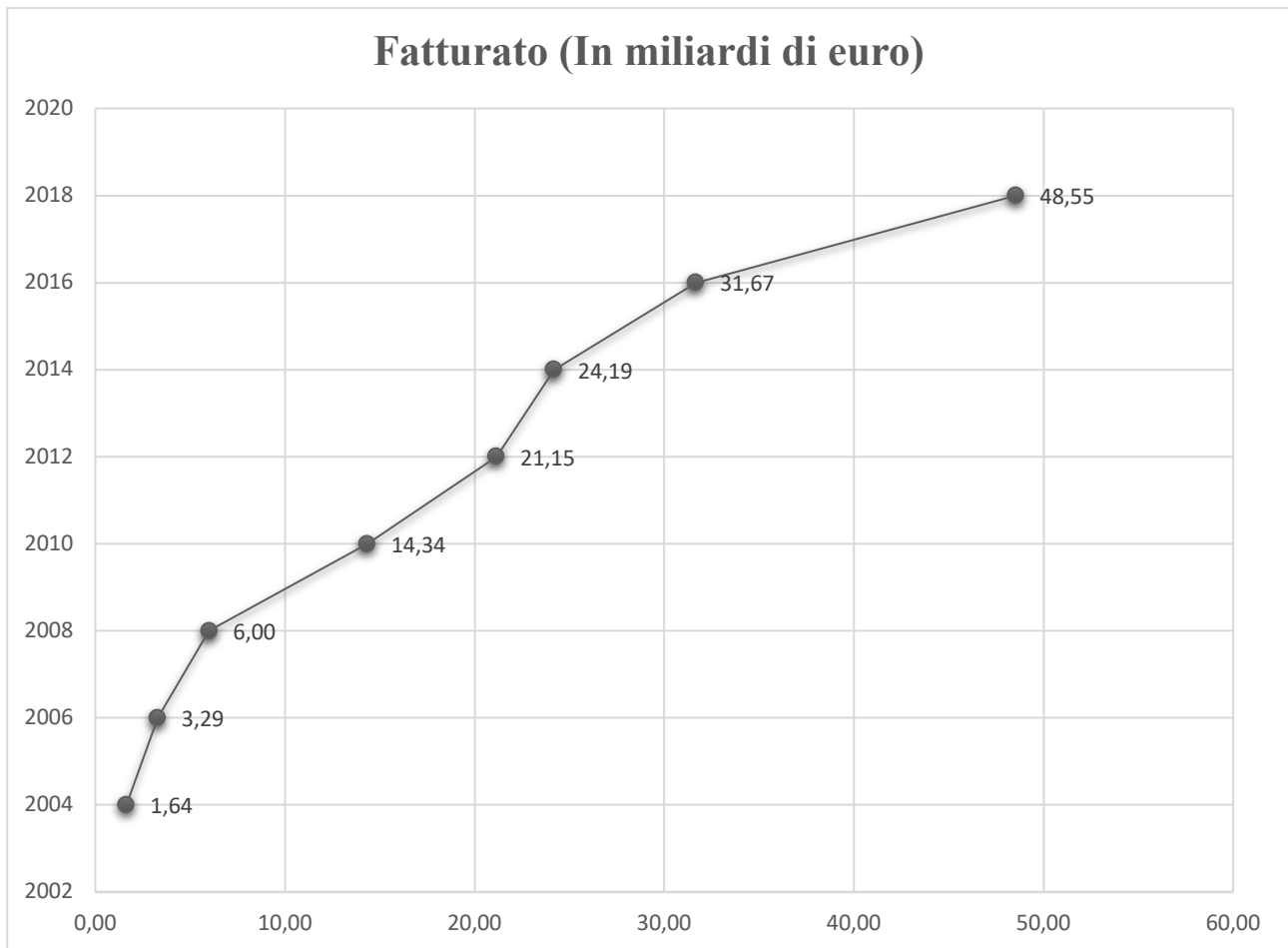


Figura 3: Il grafico mostra l'incremento del fatturato E-commerce in Italia a partire dal 2004 fino al 2018.

Fonte: Trombetta, C., & Fazzari, B. (2016).

L'implementazione della strategia comunicativa nelle aziende ha incoraggiando la creatività attraverso nuove tecnologie multimediali, viene favorito lo sviluppo di una forte identità di brand visiva denominata: *visual identity*. Questa include ogni visibile esternazione dell'azienda, considerata come la presentazione visiva dell'azienda stessa, finalizzata a riconoscere e a distinguere una marca, rispetto ad un'altra.²¹

È fondamentale, per il brand, saper comunicare sapientemente la propria visione aziendale, così da fidelizzare un più ampio bacino di utenza, rafforzando il proprio prestigio e autorevolezza. Per questo motivo l'attenzione verso l'immagine aziendale aumenta gradualmente con l'evolversi degli anni.

²¹ Phillips, B. J., McQuarrie, E. F., & Griffin, W. G. (2014). The face of the brand: How art directors understand visual brand identity. *Journal of Advertising*, 43(4), 318-332.

Se non fosse per una definita strategia comunicativa, l'azienda non sarebbe in grado di porre l'attenzione del consumatore sui valori che la stessa propone e che traduce nel prodotto, non sarebbe capace di imporsi in modo forte e coerente sul mercato. I valori aziendali riflettono l'identità e l'immagine dell'azienda stessa al target di mercato di riferimento²² per questo motivo questo concetto risulta essere così importante nell'ambito della strategia aziendale

Le percezioni del pubblico non possono, naturalmente, prescindere dai processi comunicativi adottati, dal momento che chi recepisce la comunicazione aziendale non può fare a meno di sviluppare una propria maniera di rappresentare l'azienda, conferendo all'organizzazione un significato nell'attività e nel comportamento.

Queste dinamiche hanno, inevitabilmente, reso il mercato altamente competitivo, impegnando le aziende in un lavoro dinamico, atto a rafforzare il proprio marchio e renderlo riconoscibile sul piano internazionale.

2.1 DIGITAL MARKETING E CUSTOMER STRATEGY

Frutto dell'evoluzione comunicativa illustrata nel precedente capitolo è il *digital marketing*, efficiente mezzo competitivo in una società dominata da utenti ormai sempre più presenti sui social network e sulle numerose piattaforme digitali. Questo strumento consente di incrementare il proprio network²³ commerciale esaminando e prevedendo le tendenze di mercato così da produrre la giusta offerta sul mercato. Il nuovo modello di strategia digitale consiste in approcci che mirano ad ottenere un rapido adeguamento alle esigenze del consumatore; come mostrato in tabella²⁴, gli elementi componenti del marketing mix si adattano all'innovativa strategia digitale:

²²Aaker, D. A., & 阿克·戴维. (1997). *Brand equity: La gestione del valore della marca*. F. Angeli.

²³ Attraverso l'interazione nelle relazioni di rete d'affari, le aziende organizzano e condividono una struttura illimitata di attività interdipendenti, permettendo loro di raggiungere un valore maggiore di quello che si otterrebbe se non si impegnassero nello sviluppo delle relazioni. Fonte: Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 20(5), 467-486.

²⁴ Mardegan, P., Riva, G., & Scatena, S. F. (2016). *Digital advertising 3.0. il futuro della pubblicità digitale*. country:ITA.

TRADITION MARKETING	DIGITAL MARKETING
PRICE	FLOW
PROMOTION	FUNCTIONALITY
PRODUCT	FEEDBACK
	FIDELITY

Figura 4: la tabella indica le differenti caratteristiche delle due tipologie di marketing; Mardegan, P., Riva, G., & Scatena, S. F. (2016). *Digital advertising 3.0. il futuro della pubblicità digitale*. country:ITA.

L'evoluzione del mercato ha traslato il cliente al vertice delle decisione aziendale, stabilendo una logica orientata al consumatore e non piu al prodotto, questo è principalmente dovuto alla pretenziosa e personalizzata richiesta di mercato. Operare sul mercato usando questa strategia (*denominata customer strategy*)²⁵ consente alle aziende di raggiungere un 60% in più di profitti, ottimizzando l'esperienza del consumatore.²⁶

Gli strumenti digitali sono ad oggi, uno dei mezzi piu efficaci al fine di comprendere al meglio le esigenze di mercato. Attraverso le interazione con gli utenti, l'azienda è in grado di ricavare feedback²⁷ in tempo reale sull'efficacia dei prodotti e dei servizi offerti con modesti investimenti al fine da limitarne i rischi.

²⁵ Customer strategy: è un approccio che consente di capire come aumentare il valore della base dei clienti, come misurare e gestire sulla base del tasso di cambiamento di questa crescita, e come le decisioni risultanti influenzano il valore per gli azionisti

²⁶ Fonte: Ieva, M., & Ziliani, C. (2018). Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 304-322.

3. BRAND VALUE COME ELEMENTO DISTINTIVO E COMPETITIVO

La *Brand equity*²⁸ è una risorsa immateriale dell'azienda, che può variare a seconda della popolarità del marchio in quanto corrisponde al grado di identificazione che il brand ha sul prodotto. È il risultato della *brand awareness*²⁹, delle proprietà riconosciute e della *brand loyalty*³⁰. Come precedentemente analizzato, l'obiettivo del brand è quello di sviluppare una forte identità aziendale in grado di riassumere la popolarità e la celebrità offerta dai prodotti offerti. Questa rappresenta un valore per il cliente stesso, acquisendo importanza come asset intangibile dell'azienda.

Il cliente percepisce la marca come un insieme di segni, significati, esperienze e relazioni che ne facilitano l'identificazione, tramite il riconoscimento immediato dei prodotti/servizi offerti dall'azienda stessa.³¹ Il significato intrinseco del brand costituisce il valore simbolico ed emozionale che l'azienda intende trasmettere al cliente e rappresenta un ulteriore contributo per il posizionamento all'interno del mercato, attribuendo all'azienda un'immagine alla quale si riconduce la marca stessa, sinonimo di longevità e affidabilità. Non a caso la marca è definita come il mezzo più duraturo di un'azienda³².

²⁸ Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1009-1030.

²⁹ Per *brand awareness* si intende la consapevolezza del marchio si riferisce al fatto che i consumatori possono ricordare o riconoscere un marchio attraverso la conoscenza del brand stesso. Questa consapevolezza anticipa la *brand equity*. Il nome del marchio fornisce i nodi di memoria nella mente dei consumatori, creando una connessione tra la conoscenza del marchio e il nome del marchio, che culmina nella *brand equity*. Fonte: Swaminathan, V., & Keller, K. L. (2019). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.

³⁰ Romaniuk, J., & Nenycz-Thiel, M. (2013). Behavioral brand loyalty and consumer brand associations. *Journal of Business Research*, 66(1), 67-72.

³¹ Swaminathan, V., & Keller, K. L. (2019). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.

³² "La marca possiede un valore più elevato rispetto all'insieme di tutte le altre risorse" (Kotler, 2015)

Questa è sinonimo di:

- valore totale di un marchio come bene separabile, quando viene venduto, o incluso in un bilancio; (*Identificazione*)
- misura della forza dell'attaccamento dei consumatori a un marchio; (*affidabilità*)
- descrizione delle associazioni e delle credenze che il consumatore ha sulla marca. (*personalizzazione*)³³

Concludiamo il concetto di brand equity.³⁴ definendo il marchio come l'insieme dei principi e ideali di un marchio, strettamente connesso alla nozione di marchio come rappresentazione dei valori strettamente legata alla cognizione della marca stessa in grado di essere attuata solo da un branding sicuro, forte ed evidente.

3.1 BRAND IDENTITY

La *brand identity* è quindi spiegato come un complesso di correlazioni a cui l'azienda intende dare origine che consistono in quello che la marca vuole essere per i clienti implicando un impegno costante per i produttori al fine di mantenere il compromesso prefissato.³⁵ (Aaker, 1996)

Il mezzo con cui l'azienda esplica la sua identità, abbiamo detto, è la comunicazione nelle sue diverse forme, pertanto la comunicazione può essere considerata alla stregua dell'ultimo *step*, nell'iter di creazione dell'identità. Per il pubblico, la marca è dunque il risultato di associazioni e percezioni mentali evocate da una serie di stimoli che agiscono secondo uno specifico codice.³⁶

Il concetto di identità di marca è riconducibile a più dimensioni:

³³ Wood, L. (2000). Brands and brand equity: Definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662-669.

³⁴ Swaminathan, V., & Keller, K. L. (2019). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.

³⁵ SILVA, H. (2011,). brand identity. *Los Angeles Times (1996-Current)*

³⁶ Swaminathan, V., & Keller, K. L. (2019). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.

- *Cultura*

Rispecchia la visione e l'idea dell'azienda che si esplicita attraverso la marca, rappresentando dunque la storia dell'azienda e i cambiamenti subiti nel tempo. La cultura è, dunque, un elemento di differenziazione;

- *Valori*

Generalmente, i valori corrispondono agli ideali personali di un individuo che influenzano il suo modo d'agire quotidiano. Essi costituiscono le basi di una comunità sociale che sia basata sull'adesione ad un valore rispetto ad un altro. Lo stesso discorso può essere condotto per la marca: i valori che essa trasmette sono la proposta implicita rivolta al pubblico di aderire al suo mondo. L'obiettivo è quello di creare un'etica dietro al brand, che permette all'azienda di inserirsi nel contesto in cui opera;

- *Mission*

È espressione dell'impegno che l'azienda assume nei confronti dei produttori, consumatori e dei portatori di interesse in generale. La mission è l'obiettivo e la sfida del brand;

- *Personalità*

Rispecchia i tratti caratteriali del brand. È paragonabile alla personalità di un individuo, traducibile in aggettivi, espressione di tutte quelle caratteristiche tipiche del brand, capaci di renderlo riconoscibile rispetto ad un altro. Il concetto di personalità deve essere esplicitato al pubblico in modo mirato spesso usando tecniche di personificazione.

- *Visual*

Corrisponde all'insieme di elementi visibili e tangibili della marca, ma anche a quelli sensoriali come il nome, il logo, i colori, grafica, ecc.. che vanno ad enfatizzarne l'identità, rispecchiandone il valore. Uno dei primi scopi del brand è infatti quello di mostrare dei connotati per il riconoscimento da parte del pubblico.

identity

- *Essenza*

È probabilmente il cuore della marca, rappresenta il "distillato" dell'identità. Riassume dunque tutti gli aspetti culturali e valoriali del brand diventandone così il filo conduttore. È un concetto di lungo periodo che indirizza l'attitudine dell'azienda e dei suoi prodotti nel futuro.

3.2 BRAND EXPERIENCE

La *digital transformation*³⁷, prevede il miglioramento dell'impresa di aspetti indispensabili quale la *customer experience* vale a dire il momento di più stretta interazione tra il cliente e l'azienda stessa, strettamente connessa al valore del brand.

L'obiettivo diventa quello di analizzare le esperienze dei consumatori in modo tale da garantire la creazione di engagement³⁸ tra gli utenti che interagiscono con la marca così da raggiungere un notevole vantaggio competitivo per l'azienda. In un contesto del genere i produttori devono migliorare la specializzazione e il livello tecnico della forza lavoro al fine di soddisfare una clientela sempre più esigente perché alla continua ricerca di prodotti innovativi ed originali.

Le analisi di mercato riconducono al concetto di esperienza di marca l'essenza stessa del branding più dei concetti di marca analiticamente e cognitivamente orientati, quali brand equity e brand identity. Ciò che conta per i consumatori è se i marchi possano fornire esperienze attraenti per loro ricercando valore, tramite caratteristiche, associazioni e personalità di brand. Vogliono che i marketer forniscano loro un'esperienza tramite qualcosa di reale e autentico.

3.3 BRAND EXTENSION

Per brand extension ci riferiamo ad una politica aziendale che dirige il brand verso un settore di mercato differente da quello d'origine al fine di trarre vantaggio dal marchio originale per creare un nuovo prodotto.³⁹

I motivi che spingono le aziende ad adottare questa strategia sono solitamente economici, infatti introdurre un marchio in un mercato può avere costi considerevoli e non sempre ne è garantito il successo. Sfruttando la brand equity di un marchio già affermato sul mercato è possibile risparmiare

³⁷ Si intendono per *digital transformation* i cambiamenti instaurati nella società a seguito dell'attuazione della tecnologia
Fonte: Accenture helps MeliA! hotels international increase sales with a new digital transformation strategy; digital customer solutions and services helped increase direct sales and revenues while boosting loyalty program registrations. (2016,). *M2 Presswire*

³⁸ L'engagement è la capacità di creare rapporti con gli utenti coinvolgendo gli utenti rispetto ad un brand o azienda.
fonte: Webinar engagement and business performance. (2016,). *Plus Company Updates*.

³⁹ McKeown, J. (2017,). Brand extensions. *Mondaq Business Briefing*

i costi iniziali necessari all'introduzione del prodotto sul mercato e promuovere ulteriormente l'estensione creando sinergie tra questa e il marchio d'origine.

Colossi mondiali durante gli anni '80 hanno spesso attuato questa strategia, tra questi *Coca-cola* che ha introdotto sei estensioni differenti catturando una quota di mercato più grande di quella d'origine.⁴⁰ Un caso opposto viene invece presentato da *Cadillac*, che ritrae un vero e proprio caso di cannibalismo⁴¹ di marchio a seguito dell'estensione del marchio stesso. Estensioni come la *Cadillac Cimarron*⁴² sono esempi di prezzo errore, in quanto gettarono un'ombra sul prodotto principale rendendo popolare il modello originale destinato al lusso e all'esclusività. La Cimarron ebbe nonostante tutto un discreto successo e diventò popolare in un segmento di mercato che non poteva permettersi oggetti di lusso. È stato sottolineato l'effetto prodotto dalla *concordanza percepibile* (*perceptual fit*) fra brand ed espansione, che comprovano come le previsioni di favore del pubblico di questa aumentino all'incrementarsi della corrispondenza tra i due. Inizialmente il consumatore prova l'armonia tra le sue conoscenze riguardo la marca e la percezione che ha di quello appena lanciato sul mercato, di seguito, appurata la conformità tra le due potrebbe decidere di acquistare anche la sua estensione. Ne segue che, una estensione considerata adeguata, conforme e in armonia rispetto alla sua associazione questa, può essere privilegiata rispetto ad un altro prodotto creato da un'azienda con un maggiore *brand affect*.⁴³

Tali conclusioni sono valide nel caso in cui il marchio in considerazione beneficia di notevole polarità, diversamente i clienti tendono a valutare l'estensione riferendosi ad associazioni più comuni, tra cui il giudizio complessivo sul *brand* e le conformità di prodotto.

⁴⁰ Brand equity increasingly important in determining corporate value. (2001,). *The Korea Herald (U.S. Ed.)*

⁴¹ l'estensione fallita potrebbe offuscare l'immagine e ridurre la quota di mercato del prodotto madre.

⁴² Balakrishnan, R. (2012,). Good times ahead for brand consultancy interbrand [brand equity]. *The Economic Times*

⁴³ "*Brand Affects*": fenomeno è rappresentato dai sentimento che il consumatore associa a specifici brand.

Fonte: Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1009-1030.

CAPITOLO II

IDENTITÀ DI BRAND: IL NUCLEO CREATIVO AZIENDALE

1. CREATIVITÀ E COERENZA: LA COSTRUZIONE DELL'IDENTITÀ DI MARCA

Come più volte evidenziato sin dall'inizio di questo lavoro di ricerca, una forte identità aziendale è fondamentale al fine di raggiungere un forte vantaggio competitivo per l'azienda. Questa non fa altro che rappresentare la personalità e il carattere della società figurando al suo interno i valori di questa. La suddetta strategia può apportare vantaggi in quanto rende riconoscibile ai consumatori i prodotti e l'offerta di mercato dell'azienda prodotta rendendola più appetibile al cliente che la preferirà al concorrente. Il rapporto con i clienti diventa più saldo, inoltre, i costi di marketing e pubblicità possono ridursi notevolmente quando l'immagine del brand è già abbastanza forte da creare un forte impatto sul consumatore. Queste premesse sono valide allorché vengano posti alla base di queste due concetti fondamentali: la *creatività* e la *coerenza*.

La prima risulta fondamentale al fine di creare contenuti accattivanti e originali da esibire sul mercato, la seconda invece è necessaria per mantenere l'idea aziendale proposta dalla stessa.

1.1. CREATIVITÀ COME ASSET INTANGIBILE DELLE IMPRESE

La creazione di valore è subordinato al ruolo di determinate risorse aziendali indispensabili al fine di ottenere un consistente vantaggio competitivo, tra queste degna di nota è sicuramente la *creatività* in grado di nutrire la nascita di nuove iniziative e di aumentare il livello di differenziazione⁴⁴ dei prodotti emessi sul mercato⁴⁵ se ampliata e conservata nel tempo.

Ad oggi difatti, la competitività dell'azienda è strettamente correlata alla sua capacità creatività e quindi dal grado di innovazione che questa promuove sul mercato⁴⁶. La risorsa creativa non è altro che l'unione di componenti quali *tecnologia*, il *grado di apertura* dell'azienda e la *propensione alla creatività* dei singoli operatori nella società.⁴⁷

Questo tema richiama l'approccio usato da innovativi brand, che, basandosi sullo sviluppo di un "*creative and design thinking*"⁴⁸, si propongono di chiarire le più complesse problematiche usando una osservazione assolutamente creativa ed estrosa.⁴⁹

In Italia quasi 300 aziende appartenenti a tipologie differenti di mercato tra cui finanza, risorse energetiche, informatica e design, ad oggi hanno adottato questo sistema implementando i profitti di oltre il 40%.⁵⁰

La figura 4. indica come già spiegato, le componenti della abilità creativa dell'azienda, secondo queste dimensioni, sulla loro aggiuntiva precisazione e sul rapporto che si instaura tra queste è possibile definire l'ipotetica inventiva d'azienda.⁵¹

⁴⁴ *differenziare*: rendere diverso, consiste nel creare qualcosa di unico che possieda valore per i consumatori creando a sua volta un maggior guadagno per l'azienda. Fonte: *treccani*

⁴⁵ Bruno, G. (2018). *Il knowledge management nelle project based firms*

⁴⁶ Granet, K. (2016). *The business of creativity: How to build the right team for success*. Princeton Architectural Press.

⁴⁷ Turnbull, A., & Eickhoff, M. (2011). Business creativity: Innovating european entrepreneurship education. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(1), 139-150.

⁴⁸ Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers* (1st 2020. ed.). Springer International Publishing.

⁴⁹ Questo processo viene anche denominato "*creative problem solving*" fonte: Bruno, G. (2018). *Il knowledge management nelle project based firm*.

⁵⁰ Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers* (1st 2020. ed.). Springer International Publishing.

⁵¹ Innerhofer, E., Pechlaner, H., & Borin, E. (2017). *Entrepreneurship in culture and creative industries: Perspectives from companies and regions*. Springer International Publishing AG.



Figura 5: Illustra le componenti principale necessarie ad una azienda al fine di raggiungere un'autentica capacità creativa, fonte: De Luca, L. M., Verona, G., & Vicari, S. (2010). Market orientation and R&D effectiveness in high-technology firms: An empirical investigation in the biotechnology industry. *The Journal of Product Innovation Management*.

L'*inventiva individuale* del personale è definita come lo sviluppo di apprendimento, del fattore stimolante e delle particolarità individuali, questo presupposto evidenzia come l'abilità creatività dell'impresa sia direttamente proporzionale alla abilità del singolo.⁵²

In riferimento all'*organizzazione aziendale* risulta chiaro che la massimizzazione dell'*inventiva* del singolo può avvenire solo in un contesto estremamente organizzato e pianificato con preciso riferimento ad un disegno aziendale funzionale e predisposto al cambiamento.

La *conoscenza* è necessaria per creare un lavoro originale, la creatività ha dimostrato di essere specifica e difficile da comprendere senza una adeguata conoscenza tecnica.

L'ultimo fattore di riferimento concerne invece la percezione per cui avvenimenti scorsi attualmente privi di importanza, ad oggi possono riflettere notevoli effetti limitatamente contrastabile dal sistema economico. Secondo questa teoria le forze di mercato non raggiungono in maniera spontanea un equilibrio, bensì questi possono essere molteplici o insufficienti.⁵³

Lo studio si conclude evidenziando che quest'ultimo ha preso in considerazione non solo settori focalizzati sulla progettazione artistica tipica della *moda*, dell'*architettura* e dell'*arredamento*, nei

⁵² Bracht, K. (2017). *Methodius of olympus: State of the art and new perspectives*. Walter de Gruyter GmbH.

⁵³ Enciclopedia *treccani*, dizionario di economia e finanza

quali il focus creativo svolge ruoli funzionali orientati in dimensioni di arte autentica e genuina ma anche in situazioni in cui il design è parte integrante di procedimenti metodologici e sistematici.

2. STRATEGIE CREATIVE DEL BRAND: TRA ARTE E IMPRENDITORIALITÀ

L'esigenza riscontrata dalle aziende è stata proprio quella di allineare i principi economici e aziendali ad una mozione creativa e innovativa in grado di potenziare i propri punti di forza. Il nucleo inventivo è affidato per questo a leader visionari e idealisti capaci di esprimere al meglio i valori aziendali e il suo operato si concretizza tramite lo sviluppo di output autentico. Nel capitolo che segue, saranno descritte le modalità con cui una impresa implementa l'inventiva come asset strategico e i canali con cui questa si appropria ai consumatori in modo da mostrare la correlazione esistente tra la visione artistica e imprenditoriale in una azienda.

2.1 IL RUOLO DEL DIRETTORE ARTISTICO NELLE IMPRESE

Il direttore artistico è una rilevante figura all'interno di una azienda che si occupa di curare, coordinare e organizzare progetti selezionando l'argomento, la modalità di svolgimento e tutti gli eventuali aspetti comunicativi interconnessi al progetto che l'azienda si propone di intraprendere.⁵⁴ Questa figura fondamentale in settori quali il lusso o la moda, ha negli ultimi anni riscosso un grande successo al fine di implementare il valore del brand. Ogni scelta adottata deve essere valutata sulla base di criteri finanziari, normativi ed economici al fine di giudicare la sostenibilità del progetto per l'azienda.

Molte aziende ad oggi, hanno incentrato la dirigenza dell'impresa al direttore artistico, delegando a questo le più importanti decisioni aziendali perseguendo una strategia totalmente innovativa ed originale. L'esigenza nasce da fattori che hanno cambiato la generica idea di business, la

⁵⁴ Enciclopedia Treccani

digitalizzazione ha fatto nascere l'esigenza di nuove forme comunicative e di nuovi approcci per creare contatti con i clienti. Molte aziende hanno sentito la necessità di ricostruire l'identità del brand, riproducendo valori conformi a quelli richiesti delle nuove generazioni. La scelta del direttore artistico è diventata fondamentale perché questo ha proprio la funzione di comunicare la volontà dell'azienda e ricercare le più adatte modalità per farlo.

Potremmo riportare l'esempio della rinomata maison francese *Louis Vuitton* appartenente al gruppo *LVMH*⁵⁵ e leader mondiale nel settore della moda. Dal marzo del 2018 la direzione della linea maschile è stata affidata a *Virgil Abloh*⁵⁶ amministratore delegato del rinomato brand Off-White.⁵⁷

La scelta dell'azienda sul designer americano ha fortemente contribuito al successo che negli ultimi anni il brand ha riscosso tra i giovani. Il suo operato con Off-White ha definito l'esplosione dello stile street-wear ancora oggi di tendenza, ed è stato capace di ridisegnare l'immagine classica del brand creando un lusso funzionale alle più innovative correnti.

Michael Burke chief Executive Officer dell'azienda francese ha definito Abloh come l'unico personaggio capace di proiettare verso il futuro Louis Vuitton grazie alle sue brillanti qualità sociali ed estetiche.⁵⁸

⁵⁵ LVMH è una holding francese fondata da Chevalier e Racamier nel 1987 operante nel settore del lusso; fonte: La Repubblica

⁵⁶ V. Abloh disegnatore e progettista statunitense è stato eletto nel 2019 membro del *Council of Fashion Designer* degli Stati Uniti d'America. Fonte: Bonvin, S. (2019,). Virgil abloh / shiva: ET SI LES CRÉATEURS QUI NOUS INSPIRENT N'ÉTAIENT QUE DES AVATARS? AUJOURD'HUI LE MULT I-TALENTUEUX VIRGIL ABLOH. *Temps (Geneva, Switzerland)*

⁵⁷ Azienda di abiti di lusso in stile wearstreet fondata da Virgil Abloh e appartenente per quasi la metà a Marcelo Burlon.

⁵⁸ Trebay, G. (2018,). At vuitton, a new story of fashion. *The New York Times*

2.2 NARRAZIONE STRATEGICA DI UN BRAND E STORYTELLING

Come già spiegato, la creazione di una forte identità di marca è quasi sempre correlata allo sviluppo di concetti originali capaci di catturare l'attenzione dei consumatori. Questo obiettivo può essere raggiunto dall'impresa seguendo diverse strategie, una di queste è lo *story telling* o *narrazione del brand*. Questo termine si riferisce all'arte di narrare o raccontare una storia usando i principi della retorica e della narratologia.⁵⁹ Il concetto affonda le sue radici nelle tradizioni più antiche e nasce dal campo della letteratura e della retorica, ed è oggi applicato in ambito aziendale, dando origine al cosiddetto *corporate storytelling*. Per le aziende può essere molto proficuo usare questo strumento stimolando l'interlocutore a livello emotivo all'acquisto. Di solito le storie nascono dalla tradizione del prodotto e dell'azienda e da valori distintivi che si vogliono comunicare al mondo esterno⁶⁰

Diversi studi hanno testimoniato che gli individui sono soliti pensare principalmente in modo narrativo piuttosto che argomentativo.⁶¹ Le narrazioni Di solito nascono dalla tradizione del prodotto e dell'azienda e da valori distintivi che si vogliono comunicare al mondo esterno⁶² e aiutano a creare un legame simbolico e coinvolgente con il soggetto coinvolto così da permettere al consumatore di affezionarsi alla marca, creare un legame con altri soggetti così comprenderne le caratteristiche distintive, suscitando maggiore interesse.⁶³ I prodotti possono mettere in atto produzioni di storie che riflettono miti archetipici, cioè storie tradizionali di eroi o esseri soprannaturali che arricchiscono i marchi e attribuiscono nuovi significati ai prodotti.

Nella campagna pubblicitaria promossa da Nike, risalta sempre la figura dell'eroe con qualità atletiche rappresentata da individui che non necessariamente rispettano gli stereotipi del ginnasta. Vengono infatti rappresentate scene che vedono protagonisti uomini anziani, uomini in sovrappeso o individui con deficit motori dedicarsi all'esercizio fisico, con l'obiettivo di trasformare i loro prodotti in complici dei clienti durante le sfide che ogni giorno si trovano ad affrontare.

⁵⁹Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers* (1st 2020. ed.). Springer International Publishing.

⁶⁰ storytelling. (2019,). *Hindu (Madras, India : Daily)*

⁶¹ Ayyar, R. (2016,). Companies are now using storytelling for business impact. *The Times of India (Bombay, India)*

⁶² Brown, S. (2008,). Serious fun: Storytelling and strategy. *The Berkshire Eagle*

⁶³ Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers* (1st 2020. ed.). Springer International Publishing.

Un esempio può essere rappresentato da una campagna pubblicitaria internazionale promossa da Nike nel 2012 denominata, “*find your greatness*” che corrisponde al periodo in cui sono stati svolti i giochi olimpici a Londra. Questa, riscontra un notevole successo ed appare in oltre 25 paesi.⁶⁴



Figura 6: rappresenta la campagna pubblicitaria internazionale promossa da Nike nel 2012 denominata, “*find your greatness*” in corrispondenza dei giochi olimpici di Londra.

Le marche diventano quindi icone quando portano i consumatori a sperimentare miti potenti attraverso storie semplici con personaggi convincenti e trame risonanti; così, da aiutare i consumatori a dare un senso alle marche.⁶⁵

È importante evidenziare l'evoluzione della narrazione dell'azienda nel nuovo scenario di comunicazione stabilito attraverso i social media. Infatti, con la diffusione della tecnologia e le infinite possibilità offerte da Internet, lo storytelling ha trovato nel mondo digitale la sua maggiore fonte di ispirazione e una popolarità virale, rendendo le campagne dei veri e propri fenomeni di massa che possono addirittura influenzare gli aspetti culturali e comportamentali di milioni di persone.

Questo nuovo approccio è in grado di moltiplicare le opportunità di conversazione tra aziende e clienti in modo tale da ampliare lo spazio di dialogo. Questo meccanismo di marketing è passato da un orientamento al singolo prodotto a un orientamento distintivo della marca.

⁶⁴Ratner, J. (2017,). Nike has a new playbook. *National Post (Toronto)*

⁶⁵ Friedman, V. (2020,). Gucci's mini-series hits a snag. *The New York Times*

In conclusione, una strategia di storytelling può definirsi efficiente quando è capace di trasformare i valori del brand in narrazioni così che i consumatori non siano semplici clienti ma partecipanti della dimensione della marca in grado di provare emozioni e sensazioni interconnessi ai valori aziendali.⁶⁶

2.3 ART LAB

I valori aziendali vengono spesso trasmessi evidenziando le origini del brand, con particolare riferimento al territorio in cui questo si sviluppa. Si tratta del motivo per cui, determinati prodotti sono etichettati dal “*made in*” che anticipa ed evidenzia la qualità del prodotto stesso.

Questo tema rientra soprattutto nelle maison di lusso, spesso imprese originariamente a conduzione familiare in cui la produzione è geograficamente localizzata in aree con una lunga tradizione di artigianato ed era strettamente legata al core business. Ne sono un esempio le maison italiane, anticamente a conduzione familiare in cui la produzione di pelletteria era prevalente, così come la famiglia Bulgari, rinomata per i suoi gioielli. L'artista era l'artigiano che, con le sue capacità, poteva realizzare prodotti unici, dedicando loro tutto il tempo necessario, come nel caso di un'opera d'arte.

Per continuare a mantenere il loro appeal e l'aura di unicità ed esclusività, alcuni marchi hanno cercato di riproporre concetti artigianali così da contrapporsi alle attuali correnti automatizzate. Sono state difatti lanciate campagne pubblicitarie volte a riportare la figura dell'artigiano nell'immaginario dei consumatori così da evocare la qualità e la tradizione attraverso uno specchio concreto e reale dei laboratori aziendali. Il fascino dei marchi più importanti, infatti, diminuisce quando manca l'esclusività e il senso di appartenenza a una nicchia privilegiata.⁶⁷ I grandi marchi affrontano questa sfida attraverso il concetto di “artificazione” o di trasformazione in arte di ciò che non è nella realtà. L'associazione all'arte permette di avvicinarsi alla percezione di un elemento senza tempo, caratterizzato da aspetti culturali. L'arte e la cultura sono elementi usati per creare una sorta di elitarismo senza bisogno di confini, essendo l'arte stessa universale. Questo approccio permette loro di aumentare le vendite, riuscendo così a far percepire ai consumatori i loro prodotti come oggetti d'arte piuttosto che beni commerciali.

⁶⁶ Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers* (1st 2020. ed.). Springer International Publishing.

⁶⁷ Lab art; LAB ART presents 'the usual suspects'. (2012,). *China Weekly News*

In conclusione, l'arte manifatturiera, è una risorsa aziendale in grado di confermare il credo dell'azienda nella creatività, nell'artigianato *Made in Italy*, nell'innovazione e nella sostenibilità. Inoltre, questa è una chiara testimonianza del legame con il territorio, come luogo di apprendimento e sviluppo di idee. La narrazione della tradizione e del credo territoriale coinvolgono il consumatore a livello emotivo e sentimentale così da aumentare il legame con il brand.

2.4 LE COLLABORAZIONI ARTISTICHE

Come inizialmente descritto sin dalle basi di questo lavoro di ricerca l'elemento fondamentale alla creazione di un forte vantaggio competitivo è l'autenticità del marchio. Molte aziende si sono proposte di migliorare questo aspetto aziendale elaborando differenti tecniche per determinare aspetti originali e riconoscibili dal consumatore. A Questo proposito l'influenza artistica ha giocato un ruolo fondamentale per rafforzare il coinvolgimento del consumatore rispetto al brand.

L'influenza artistica quando ben sfruttata può diventare una importante risorsa per il fattore marketing dell'azienda e per le relazioni esterne di quest'ultima. L'associazione che l'arte crea con un brand implementa il suo posizionamento a livello sociale ed economico. Molte aziende hanno difatti mostrato un forte interesse verso l'arte contemporanea ed è stato per questo loro interesse creare nella mente del consumatore connessioni con la relativa dimensione artistica con lo scopo di comunicare valori di bellezza, fastosità ed eleganza.



Figura 7: la figura mostra i procedimenti che riguardano i consumatori quali: attrazione, coinvolgimento e impatto.

Fonte: E-business: Arts meet dot.com revolution: POST edition. (2000,). *Birmingham Post (Birmingham, England)*.

È il caso della fondazione Louis Vuitton⁶⁸ intrapresa dal gruppo LVMH di questa stessa fa parte, che con l'obiettivo di incoraggiare l'arte moderna e contemporanea promuove anche l'unicità e lo sfarzo della maison francese. Anche *prada.S.p.A*⁶⁹ ha seguito le orme del colosso francese, realizzando a Milano la Fondazione Prada, un luogo culturale che si adatta alle più inconsuete influenze artistiche, con lo scopo di affinare per via culturale i cambiamenti avvenuti in noi e nel mondo.



Figura 11: l'immagine rappresenta una delle sale della Fondazione Prada a Milano

In questo modo la brand identity del marchio si fonda su una tipologia di autenticità definita *Autenticità Influyente*⁷⁰ sulla base del quale viene considerato originale tutto ciò che esercita potere sugli individui spronandoli nel conseguire risultati dotati di significato per il collettivo.

⁶⁸ Louis Vuitton è una Azienda di moda francese con sede a Parigi.

⁶⁹ Prada azienda di lusso italiana fondata da Mario Prada.

⁷⁰E-business: Arts meet dot.com revolution: POST edition. (2000). *Birmingham Post* (Birmingham, England)

In conclusione, le collaborazioni artistiche mirano a promuovere sul piano internazionale il rapporto tra business e arte, facendo leva su come quest'ultima possa avere notevoli conseguenze sulle risorse interne dell'impresa, partendo dalla creazione di un prodotto fino all'affermazione di una forte identità aziendale con successivo vantaggio rispetto ai competitor.

2.5 LE ADVERTISING CAMPAIGN

In uno scenario di comunicazione in continua trasformazione, influenzato dall'impatto delle nuove tecnologie nella società e dove la globalizzazione porta tante sfide quante opportunità, l'importanza degli asset intangibili sta crescendo ad un ritmo allarmante. Tra questi ci sono il marchio e la sua gestione, che oggi sono considerati valori fondamentali nel mondo degli affari e che si riflette nella comunicazione attraverso strategie incentrate sull'influenza del pubblico.⁷¹

I consumatori, oggi protagonisti del mercato, considerano la qualità e la funzione dei prodotti come intesa, al punto che si aspettano di più, la sua figura diventa più esigente, più informato e più attivo, che richiede eccellenza, trattamento personalizzato, varietà, accessibilità e immediatezza ad un prezzo ragionevole. Questo nuovo consumatore è anche co-creatore dei prodotti, nel senso che questi sono progettati in base alle sue esigenze e ai suoi desideri, il cliente è un consumatore multischermo e multicanale che richiede una comunicazione che sia pertinente, utile, che intrattenga, ecciti e che promuova l'impegno. In questo contesto le nuove aziende in fase di avvio possono usare una particolare dichiarazione di stile per differenziarsi dalla folla.

Le *advertising campaign* svolgono un ruolo fondamentale in questo senso, in quanto ideate per creare messaggi promozionali tramite i mezzi di comunicazione di massa, con l'obiettivo di esprimere al meglio i valori aziendali influenzando i consumatori all'acquisto.⁷²

Per ottenere i migliori risultati, queste devono essere ben studiate e organizzate, con un piano chiaro e lineare da seguire. La promozione inizia con l'identificazione degli obiettivi di business, la ricerca

⁷¹ Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers* (1st 2020. ed.). Springer International Publishing.

⁷² EWING, L. (2011,). top picks; advertising promotion. *Sunday Times* (London, England : 1931)

di parole chiave che meglio raggiungono e rappresentano il pubblico di riferimento, per poi finire con la creazione di contenuti che aumentano la consapevolezza e l'interesse per i prodotti o servizi.⁷³

Di conseguenza, l'inserimento di riferimenti quanto più creativi possibile nella comunicazione di marca diventa una formula valida per aggiungere valore alle caratteristiche funzionali dei prodotti⁷⁴. L'uso di contenuti innovativi nelle pubblicità quali la costruzione di narrazioni all'interno della pubblicità, l'uso dell'*ironia* e dell'*umorismo*; dell'*cinematografia* sofisticata, *animazione* e *grafica* di alta qualità può distinguerle dalle 'pubblicità ordinarie' che semplicemente elencano o illustrano prodotti e prezzi. Per il consumatore non è infatti importante solo la qualità del prodotto ma anche il modo in cui questo viene promosso dall'azienda per stimolarne l'acquisto.

Una strategia che rientra nella crescente tendenza si occupa di promuovere pubblicità che si svincola dalla necessità di evidenziare le caratteristiche del prodotto, tralasciando l'argomentativo e il razionale, per adottare modalità molto più libere e, in un certo senso, più vicine all'arte rispetto al vecchio modo di fare pubblicità.

A questo proposito il nucleo creativo che può essere interno o esterno all'azienda, svolge un ruolo fondamentale per ricercare innovazioni capaci di coinvolgere il cliente e cogliere l'attenzione di quest'ultimo. La fusione tra creatività e pubblicità, che per alcuni sembra abbastanza innovativa, in realtà non lo è, basti pensare al movimento artistico inglese *Pop Art*⁷⁵, sviluppatosi tra gli anni 50 e 60, che base le sue opere su prodotti commerciali, ispirandosi al periodo del consumismo in cui l'individuo non rappresenta altro che il consumatore.

Ad oggi, la competitività tra le aziende è aumentata e con questa anche la difficoltà nel trovare elementi innovativi capaci di distinguersi dal concorrente e di coinvolgere il consumatore. Alcune campagne pubblicitarie però, sono state in grado di differenziarsi dalla concorrenza, attraverso l'uso di forti incidenze creative capaci di distinguersi dai competitors.

Riportiamo l'esempio di *Coco-Cola* che nel 2011 lancia in Australia la campagna pubblicitaria "*share a coke*", l'azienda ha personalizzato ogni bottiglia con i 150 nomi più popolari del paese. Da allora, gli Stati Uniti hanno seguito l'esempio, stampando i primi nomi sulla parte anteriore delle sue

⁷³ live the dream; advertising promotion. (2010,). *Sunday Times (London, England : 1931)*

⁷⁴ Krashinsky Robertson, S. (2017,). Lululemon kicks off first global advertising campaign.(report on business). *Globe and Mail*.

⁷⁵ La pop-art è un movimento artistico che ha come obiettivo quello di rappresentare un tipo di arte basato sul linguaggio del cinema, della televisione e della pubblicità, comune della società consumistica. *Fonte: treccani*

bottiglie e lattine con il carattere di marca della Coca-Cola. L'obiettivo è quello di rendere un oggetto temporaneo così personale appoggiandosi al senso di proprietà individuale del clienti.⁷⁶



Figura 8: International Advertising Campaign “share a coke” lanciato in Australia nel 2011 da Coca-Cola Company. Fonte: What's in a name? sales, coke hopes; starting this week, soft-drink maker will bring personalized 'share a coke' packaging campaign to Canada. (2014). *Globe and Mail*.

La campagna di promozione condotta dall'azienda è stata premiata ai *The Clio Award*, una competizione di fama mondiale rinomata in ambito di innovazione, pubblicità e design. *The coca cola company* durante il lancio pubblicitario ha inoltre incrementato gli utili aziendale di oltre il 25% ed oggi vanta oltre un brand value di 84 miliardi di dollari.⁷⁷

Le campagne pubblicitarie così come la figura del *direttore artistico*, i *laboratori artigianali* e lo *story telling* sono solo alcuni degli elementi creativi interconnessi all'attività aziendale, nonostante lo sviluppo relativamente recente delle suddette attività, queste hanno dimostrato di essere fondamentali al ciclo economico in un periodo in cui le regole del mercato sono in piena trasformazioni.

Innovare o scomparire, questa è la sfida posta dall'attuale panorama aziendale.

⁷⁶ What's in a name? sales, coke hopes; starting this week, soft-drink maker will bring personalized 'share a coke' packaging campaign to Canada. (2014,). *Globe and Mail*.

⁷⁷ Statista; revenues of the Coca-Cola Company

CAPITOLO III

CO-BRANDING. IL CASO GUCCI E THE NORTH FACE.

1. ANALISI DEL SETTORE LUSO

Il mercato del lusso gode da sempre di un potere attrattivo particolare rispetto a un certo target di consumatori. Traino dell'economia mondiale, il settore del luxury fashion registra tutt'ora un andamento di crescita positivo. Questo tipo di beni si contraddistingue per l'eccellente qualità, il prezzo elevato, il carattere fortemente esclusivo e la componente emozionale e di coinvolgimento che accompagna l'atto di acquisto e di possesso del bene.⁷⁸

Dubois, Laurent e Czellar⁷⁹ definiscono prodotti di lusso i beni che presentano⁸⁰:

1. *Percezione di eccellenza qualitativa*: La qualità è, per l'acquirente, garanzia di affidabilità e durevolezza. Questa deriva dall'esclusività delle materie prime utilizzate (es. diamanti) e dalla manodopera impiegata. La percezione di un alto standard qualitativo infonde fiducia al consumatore e un senso di "eternità" dell'oggetto.
2. *Rilevanza estetica*: I luxury good sono posti al pari di "opere artistiche", non solamente in riferimento al prodotto in senso stretto ma all'intero contesto nel quale sono venduti. Difatti parte del premium price che il cliente accetta di pagare è da riferirsi all'esperienza edonistica (luxury experience) legata all'acquisto e al possesso del bene stesso.

⁷⁸ Chevalier, M., Mazzalovo, G., & Boselli, M. (2008). *Luxury brand management: Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso*. F. Angeli.

⁷⁹ Müller-Stewens, G., Berghaus, B., Reinecke, S., & Stewens, G. M. (2014). *The management of luxury: A practitioner's handbook*. Kogan Page.

⁸⁰Ye, T. (2020). *Analisi delle aziende nel settore del lusso: Operazioni di M&A e caso gucci*

3. *Prezzo elevato*: il premium price che il cliente riconosce e accetta di pagare, è legato alle peculiarità intrinseche del bene stesso e a ciò che lo rende unico.
4. *Unicità/rarità*: Riguarda sia il lato della domanda che dell'offerta. Maggiore è la sua inaccessibilità, maggiore è il desiderio che esso suscita.
5. *Carattere superfluo*: il prodotto non risponde a bisogni primari.

Secondo l'analisi riportata da Engels i beni di lusso fossero caratterizzati da un'elasticità positiva e maggiore di uno: il che significa che al crescere del reddito la spesa in beni di lusso aumenterà più che proporzionalmente. Gli effetti sotto elencati dimostrano le differenti motivazioni che spingono i consumatori all'acquisto di prodotti luxury.

Effetto Veblen	Effetto snob	Effetto bandwagon
Vuole gli acquisti come finalizzati a manifestare in maniera indiretta la propria ricchezza, la propria appartenenza sociale, il proprio potere.	Ricollega l'acquisto di beni di lusso direttamente all'idea di unicità o rarità dei prodotti/servizi. I top spender sono anche tra gli early adopter dei prodotti innovativi e tra i primi ad abbandonarli quando raggiungono una certa massa critica.	È legato ad aspettative di tipo sociale e necessità di appartenenza. Segue il concetto per cui chi acquista beni di lusso sia spinto soprattutto a <i>salire sul carro vincente</i> del proprio gruppo di riferimento.

Figura 14: indica gli effetti riferiti al consumo ostentativo capaci di dimostrare le differenti motivazioni che spingono i consumatori all'acquisto di prodotti luxury. Fonte: (Ca'Foscari;2006)

Il mercato globale del lusso, tutt'oggi, non conosce crisi. La confermano le evidenze emerse nel rapporto sulla 18ma edizione dell'Altagamma 2019 Worldwide Luxury Market Monitor, realizzato da Bain & Company in collaborazione con fondazione Altagamma. Difatti una crescita moderata caratterizza ormai da anni il mercato del luxury fashion. Il mercato dei beni di lusso per la persona ha seguito un trend simile, con una crescita a tassi costanti del 4%.

La *concorrenza* nel settore del lusso è indubbiamente forte questo caratterizzato dalla presenza di pochi players di grandi dimensioni, riconosciuti a livello internazionale e con elevate quote di mercato che competono tra di loro nella maggioranza dei mercati evoluti e, da una miriade di attori che competono prevalentemente su scala nazionale. Fondamentale per queste imprese è mantenere un carattere di unicità. Queste imprese fondano il proprio vantaggio competitivo sull'implementazione di una strategia difficilmente duplicabile o troppo costosa da imitare. L'impresa mira ad essere unica nel settore in merito ad alcune variabili ritenute importanti dal compratore, La strategia adottata è, quindi, quella di operare come differenziatore, offrendo qualcosa di unico che ha valore per il cliente al di là di una semplice riduzione di prezzo. Il cliente pagherà l'unicità che il marchio di lusso gli garantisce. L'impresa struttura la propria offerta in modo tale da renderla non perfettamente sostituibile a quella dei concorrenti. Si creano così delle barriere all'entrata. Le imprese in questione hanno raggiunto nel tempo un posizionamento di successo grazie al proprio patrimonio di risorse, competenze e conoscenze. Queste non realizzano un tipo di produzione industriale ma producono piccole serie di qualità dove emergono tre diverse aree di competenza: stile del prodotto, produzione e marketing. Per questa categoria di prodotti anche gli store fisici sono curati nei minimi dettagli, dalla disposizione dall'assortimento alla professionalità dello staff, diventando così un vero e proprio attrattore per il consumatore. Pertanto, vi è un maggiore interesse ad adottare una *distribuzione selettiva o in esclusiva*. Inoltre l'entrata di nuovi *potenziali players* nel settore risulta difficile a causa delle forti barriere all'entrata, rappresentate dal know-how (il possesso di cognizioni specifiche necessarie per svolgere in modo ottimale un'attività) ed dalle economie di apprendimento necessarie per operare all'interno del settore. Difatti il player con maggiore esperienza è in grado di realizzare i propri prodotti sostenendo un minor costo unitario di produzione. Ciò, in quanto, l'esperienza permette un migliore svolgimento delle attività, una riduzione dei loro tempi e di eventuali sprechi, una facilitazione dei processi, nonché la capacità di scegliere e coordinare tra loro le risorse produttive in modo più vantaggioso ed anche un migliore coordinamento tra i lavoratori. Inoltre, essendo il mercato caratterizzato da un alto grado di concentrazione l'eventuale nuovo player che si trovi a voler agire nel mercato dovrà confrontarsi con dei competitor la cui attività è caratterizzata dalla presenza di forti e preesistenti *economie di scala e specializzazione*.

I principali players nel settore luxury possono essere così posizionati rispetto a variabili quali: glamour, notorietà, eleganza e unicità.

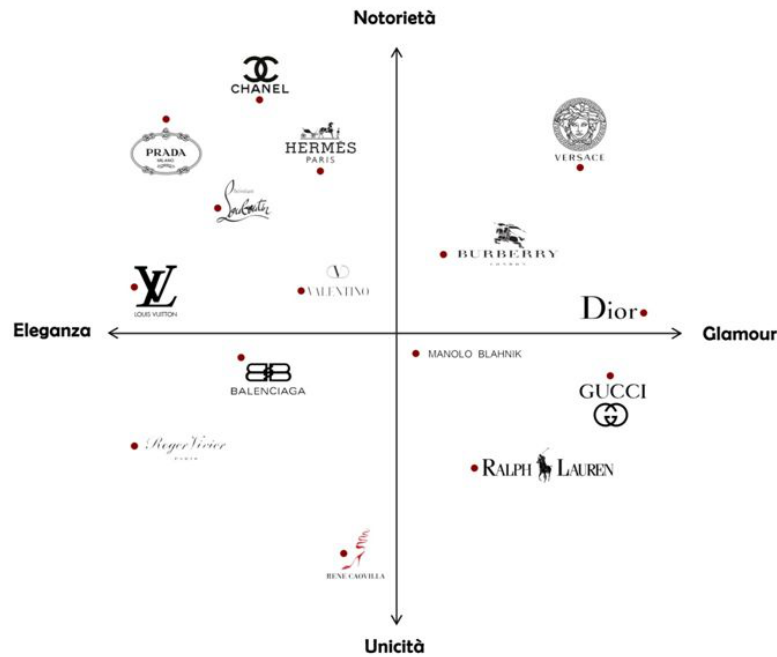


Figura 15: brand positioning nel settore luxury; fonte: universita degli studi di Pavia

È importante considerare che l’acquisto dei beni di lusso non essendo obbligatorio, i motivi d’acquisto possono dipendere dalla funzione d’uso che il consumatore attribuisce ad esso, la quale può dipendere da diversi fattori come: età, stile di vita, fascia di appartenenza. Al momento però stanno diventando più rilevanti altre funzioni: quelle legate al fattore estetico, come l’esigenza di ornarsi e “abbellirsi” per mostrarsi agli altri o semplicemente per una gratificazione personale. “Bisogni” questi, che possono essere soddisfatti da altri beni provenienti da diversi settori. Dunque, i prodotti di gioielleria sono beni di per sé sostituibili.

Concludiamo, sottolineando che il mercato del lusso ha avuto la grande capacità di rispondere alle sfide del progresso dimostrando grande capacità di adattamento ai dettami del progresso tecnologico e della globalizzazione⁸¹. Inoltre la ricerca di caratteristiche “premiabili” e rare ha

⁸¹ Spinelli, M. M. (2019). *Analisi del mercato del lusso e della sua evoluzione*

orientato i processi produttivi verso il fronte della sostenibilità, tanto in termini di riduzione dei costi e di economicità, quanto di eco-compatibilità.

1.1 GUCCI S.p.A: SINONIMO DEL LUSO E DEL MADE IN ITALY

Fondata nel 1921 a Firenze dal sellaio Guccio Gucci (1881-1953), era inizialmente dedicata alla produzione di articoli di lusso in pelle, da viaggio e da equitazione. Negli anni '30 il marchio si espanse, incontrando il gusto della nobiltà toscana e di molti turisti internazionali. L'ascesa di Gucci continuò anche durante il periodo dell'autarchia con l'utilizzo di materiali più economici e facilmente reperibili, come canapa, lino e bambù. 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 al supporto di celebrità italiane e internazionali fino al boom degli anni '70.⁸² Negli anni '80, Gucci diventa una S.p.A. e viene poi venduta alla società di investimenti InvestCorp⁸³.

Nel 1999, Gucci è stata acquisita da PPR, ovvero l'attuale gruppo Kering. Dopo alcuni anni travagliati, il marchio torna al successo grazie all'amministrazione di Domenico De Sole, presidente e amministratore delegato di Gucci Group dal 1994 al 2004 e del direttore creativo Tom Ford il cui immaginario sensuale e provocatorio segna un'epoca. Dal 2006, Frida Giannini prende il timone creativo del marchio, fattore chiave di questa fase di Gucci è la ripresa del legame con Hollywood caratterizzato da scintillanti abiti dorati e abiti sartoriali indossati da personaggi eminenti.

Dopo 12 anni di collaborazione, anche il duo Giannini-Di Marco (amministratore dal 2009) giunge al termine e viene sostituito da Marco Bizzarri e Alessandro Michele. a seguito di questa scelta l'azienda ha raggiunto un successo ineguagliabile e oggi Gucci ha il peso maggiore sul fatturato del gruppo Kering. Con un fatturato di quasi 8,3 miliardi di euro nel 2018, rappresenta oltre il 37% del fatturato totale della holding e un tasso di crescita a due cifre con un picco di circa il 33,4% nel 2018.

⁸² Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers* (1st 2020. ed.). Springer International Publishing.

⁸³ InvestCop è un fornitore e gestore leader di prodotti d'investimento alternativi, al servizio di clienti privati e istituzionali con grandi patrimoni. Fonte: Donzé, P. (2017). *The birth of luxury big business: LVMH, richemont and kering.* (pp. 19-38). Springer Singapore.

Nel 2018, il 36% delle vendite proveniva dalla regione Asia-Pacifico, seguita dall'Europa occidentale (29%) e dal Nord America (21%). Gli articoli più venduti sono stati la pelletteria (57%) seguita dalle scarpe (18%) e dal prêt-à-porter (14%).⁸⁴

Il successo di Gucci è iniziato nell'ultimo trimestre del 2015, seguendo la nuova strategia creativo-amministrativa e registrando un +4,8% rispetto all'anno precedente. La nuova visione creativa del marchio è stata accolta con entusiasmo dalla stampa e dai clienti, dando nuovo slancio all'azienda e ponendo promettenti basi per un progressivo incremento. La reinvenzione di Gucci ha portato a una crescita dei negozi di proprietà a un boom delle vendite online e a un aumento delle vendite nei negozi a gestione diretta. Il vero successo è arrivato nel 2017 con un +44,6% di vendite e un +69,1% di utile operativo.

Le motivazioni del successo sono da ricercarsi nella rivoluzione dell'azienda inizia proprio dalla nomina di Alessandro Michele. La nuova strategia del marchio adottata dallo stilista è stata quella di esprimere innovazione e sperimentazione al fine di creare una nuova esteriorità al brand così da posizionarlo in un contesto più attuale e conforme ai prodotti richiesti dal nuovo target di mercato.

L'implementazione della nuova proposta di valore avviene prestando particolare attenzione alla narrazione artistica della maison innanzitutto sul piano digitale avviando pubblicità di tipo narrativo e collaborazioni pionieristiche. In effetti, la seguente strategia è vuole utilizzare strutture flessibili come i social network per trasmettere direttamente i valori del marchio a un pubblico più ampio lasciando spazio alla vitalità e alla creatività.

Un altro fattore chiave che ha determinato il recente successo del marchio è stata l'adozione di collaborazioni artistiche strategiche abbinata a canali di comunicazione alternativi come Instagram, considerando che il 92% delle interazioni social legate ai beni di lusso avviene su questa piattaforma⁸⁵. Gucci è stato, infatti, uno dei pionieri dell'utilizzo dei meme e degli hashtag per la promozione di prodotti, campagne e in generale per la comunicazione dell'immagine del brand. Gucci ha infatti sfruttato al massimo le interazioni prodotte su social network quali Instagram, servendosi di meme e di hastatg per sponsorizzare collaborazioni artistiche. #TFWGUCCI⁸⁶, #GucciGram⁸⁷, sono alcuni

⁸⁴ Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers* (1st 2020. ed.). Springer International Publishing.

⁸⁵ Pepi, V. (2017). *The omnichannel revolution in the luxury industry: A strategy for gucci*

⁸⁶ È una iniziativa creata per il progetto collaborativo #TFWGUCCI dedicato alla nuova collezione di orologi per la nuova collezione *Le Marché des Merveilles*) fonte: Devito, A. (2017). Eye: Being a professional memmer and #TFWGUCCI contributor: "it's such a good idea. I'm sure other brands are going to pop right on," says sebastian tribbie of the social media campaign. *Wwd*, , 14.

⁸⁷ Fonte: *Social media e marketing internazionale nel luxury fashion*. (2017). *Micro & Macro Marketing*, 76(1), 77-92

esempi di progetti digitali redatti da Gucci, virtual Lab rivolti a creativi del web e illustratori con l'obiettivo di dare origine a nuovi pensieri concettuali in grado di esprimere un legame che oltrepassa la dimensione reale per abbracciare quella virtuale.



Figura 10.: Mostra delle iniziative create per il progetto collaborativo #TFWGUCCI dedicato alla nuova collezione di orologi per la nuova collezione *Le Marché des Merveilles*. Fonte:

L'immagine proposta è allegra, passionale e ironica, e attinge alle versatili ispirazioni retrò e storiche. L'idea rimane comunque quella della libertà interpretativa del brand in qualunque tipo di collaborazione promossa da Michele così da ampliare la *brand loyalty* e *awareness* percepita dal consumatore.

Al fine di dimostrare i vantaggi ottenuti dalla strategia creativa è importante notare il grafico sottostante che mostra l'incremento del valore del brand appena discusso dall'anno 2016 fino al 2020. I dati

palesano un netto aumento che corrisponde al periodo in cui è stata affidata la gestione del nucleo artistico dell'azienda all'attuale direttore creativo, già citato, *Alessandro Michele*. Questa rappresentazione evidenzia la correlazione che è possibile instaurare tra dimensioni a primo impatto considerate erroneamente parallele ma che si rivelano complementari al raggiungimento di una posizione competitiva per l'azienda. Ad oggi *Gucci* vanta un patrimonio di marca di oltre 17 miliardi di dollari incrementato del 29% rispetto al 2016.⁸⁸

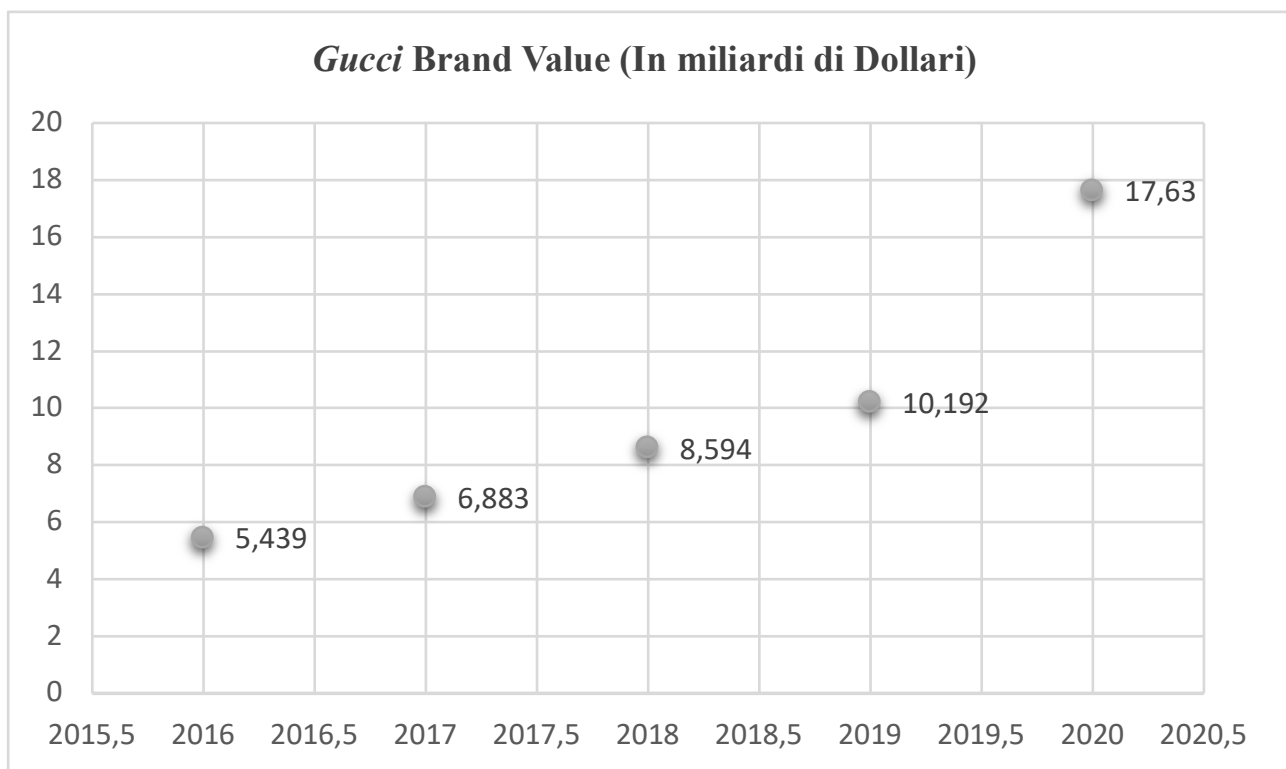


Figura 11: la figura mostra l'incremento del valore del brand *Gucci* dall'anno 2015 al 2020 espresso in miliardi di dollari.
fonte: "Statista Data Platform"

L'azienda ha inoltre implementato la strategia dello storytelling creando immagini connesse al valore del brand che riportano al sentimentalismo e alla nostalgia degli anni 70; anche la storia del brand è stata più volte evidenziata ed usata come vero e proprio strumento comunicativo, ne è un esempio il film "House of Gucci" che vede protagonisti Maurizio Gucci e la moglie interpretati da Lady Gaga e Adam Driven ambientato in un suggestivo ambiente anni 80.

⁸⁸ "Statista Data Platform"

Nonostante le innovative proposte ideate dall'azienda, questa ha dedicato significativi investimenti nella manifattura e artigianato della produzione, la catena di fornitura è stata implementata prestando particolare attenzione al mantenimento delle capacità produttive, all'innovazione, all'integrazione verticale e alla riduzione dei tempi di consegna. Per soddisfare la crescente domanda di prodotti, Gucci ha aperto l'*ArtLab*, un centro per lo sviluppo dell'artigianato industriale e un laboratorio di sperimentazione per pelletteria e calzature. La struttura Contribuisce a sostenere la performance del business del marchio che ha confermato novecento assunzioni nel biennio 2017-2018 nella sola produzione di pelletteria e calzature. L'apertura di questo centro di eccellenza per la pelletteria e le calzature è attualmente l'elemento distintivo della piattaforma industriale di Gucci.



Figura 12: la figura mostra *Gucci Art Lab*, laboratorio di ricerca artistico della maison situato a Firenze. Fonte: Zargani, L. (2018). Business: Gucci's first leather goods, shoes complex inaugurated: Called ArtLab and based outside florence, it covers almost 400,000 square feet and employs 800 workers. *Wwd*, 1.

La continua ricerca dell'azienda di un'unione tra arte, moda e business ha spronato la maison verso numerose iniziative, quali ad esempio *Art Wall*, un nuovo progetto in cui l'azienda collabora con gli artisti e il mondo dell'arte per aumentare la visibilità e l'unicità del marchio e per comunicare

con i clienti.⁸⁹ Questo progetto prevede la creazione di grandi murali che anticipano e pubblicizzano le future collezioni del marchio. Le opere vengono realizzate nei centri di moda di tutto il mondo ed esposte fino all'uscita della collezione dedicate.

La collaborazione con Angelica Hicks, un'illustratrice inglese, ha prodotto molteplici dipinti dedicati al mondo Gucci, tra cui quello prodotto nel 2017 a Milano, che ha ottenuto una notevole visibilità sui social media. A seguito della collaborazione è stata inoltre annunciata una linea di maglietta esclusiva dedicata al progetto in questione.

Il numero di collaborazioni artistiche avviate da Gucci negli ultimi anni è salito a più di 150 e ha esteso il suo valore a nuovi concetti di lusso più eclettici e capaci di raggiungere un pubblico più giovane, creando maggior interesse e coinvolgimento verso il marchio. Sono state coinvolte numerose celebrità, infatti nel febbraio 2020, Gucci ha disegnato gli abiti provocatori ed eclettici di Achille Lauro, un cantante italiano, per le sue quattro esibizioni durante il più importante festival musicale italiano, San Remo. La scelta di coinvolgere celebrità e influencer scelta è stata molto apprezzata dai Millennials, più vicini alle micro influencer e alle self-made star di internet che alle bellezze stereotipate.



⁸⁹ Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers* (1st 2020. ed.). Springer International Publishing.

Figura 13; “Winter in the park” la nuova campagna social di Gucci con l’attrice Vanessa Kirby, fonte: Gucci's new campaign -- that's one convincing couch; the first advertising campaign under creative director alessandro michele presents a fresh vision via carefully chosen details. (2015,). The Guardian (London).

Ad oggi gucci vanta oltre 450 store in tutto il mondo e quasi 20.000 mila dipendenti, rappresenta uno dei fondamentali brand del *made in Italy* come simbolo del lusso e della dolce vita.⁹⁰

1.2 THE KERING GROUP

Il Gruppo Kering, holding internazionale con sede a Parigi è indubbiamente uno dei player dominanti nel mondo del lusso, grazie ai marchi e ai retailer leader che ha acquisito nel corso degli anni e alla capacità di connettersi con i Millennials facendo leva sull'heritage e sul brand in combinazione con le opportunità offerte dalla digitalizzazione. La storia del Gruppo risale al 1963 quando François Pinault apre a Renne, in Francia, lo stabilimento François Pinault, specializzato nel commercio di legname. Grazie agli ottimi ricavi e ad alcune acquisizioni, nel 1988 la Pinault SA diventa una società quotata alla Borsa di Parigi. Il fondatore acquista anche la maggioranza delle azioni di Redoute, un rivenditore francese di abbigliamento, . È in questa fase che, in seguito alla fusione con Redoute, il gruppo cambia nome in Pinault-Printemps-Redoute, che nel 2005 prende il nome di PPR. Nel 1999, Pinault modificò la sua strategia e iniziò a considerare il settore della moda di lusso. Fu l'anno in cui Pinault e Arnault, presidente e amministratore delegato del gruppo LVMH, furono coinvolti nello scontro per l'acquisizione del gruppo Gucci, l'evento che fu ricordato come "La guerra delle borse". Questo fu il periodo in cui Gucci tornò alla ribalta grazie alla direzione artistica di Tom Ford e alla guida di Domenico De Sole, diventando così la preda ambita dei due colossi francesi. Arnault voleva arricchire il suo già prestigioso portfolio che comprendeva moda, accessori, profumi, orologi e vini, incorporando Gucci nel suo gruppo. Pinault, d'altra parte, stava cercando di prendere il controllo della divisione lusso del gruppo per raggiungere il suo obiettivo di entrare nell'industria del lusso in rapida crescita. Nel 1999 una

⁹⁰ Dalton, M. (2018,). Gucci still in vogue with american shoppers; kering, gucci's parent, says brand performed strongly in U.S. among tourists and locals, in stores and online. *The Wall Street Journal. Eastern Edition*

volta acquisito il controllo di Gucci, a tale acquisizione seguirono anche quelle di Saint Laurent, Sergio Rossi, Balenciaga e McQueen.

Dopo la radicale trasformazione da conglomerato focalizzato principalmente sulla distribuzione in un gruppo internazionale di marchi di lusso e lifestyle, il 22 marzo 2013, la holding decide di adottare un nome capace di riflettere la nuova identità. L'appellativo Kering incarna la filosofia del Gruppo, basata su una pronuncia simile a "caring", così da esprimere la cultura aziendale alla base del prendersi cura delle persone, dell'ambiente, dei propri clienti e di tutti gli stakeholders. Il suffisso "-ing" simboleggia invece il dinamismo e il movimento che hanno sempre fatto parte del DNA del Gruppo. La radice "ker", che può essere tradotta dal bretone come "casa", così come "onorare" dal francese, racconta il ruolo protettivo del Gruppo verso i suoi marchi. Il nuovo simbolo, il gufo stilizzato, animale discreto e protettivo, è la personificazione della saggezza e dell'intelligenza. Infine, la nuova firma "Empowering imagination" incarna la visione del Gruppo: incoraggiare la creatività dei suoi marchi, rafforzare i brand manager e i designer spingendoli verso strategie ambiziose, sviluppare i talenti e realizzare il loro potenziale.

2. ANALISI SETTORE SPORTWEARS

Lo streetwear è la rappresentazione di uno stile in grado di modificare le tendenze di mercato ispirandosi a specifici ideali e valori quali: l'ottimismo, la spontaneità e il dinamismo. Questo settore ad oggi vale miliardi di euro, e mai come prima d'ora è stato così redditizio, l'abbigliamento sportivo è infatti parte del vestiario comune, per la sua comodità e comfort. Questa tendenza è inoltre stimolata dall'attitudine dei consumatori verso stili di vita più sani e dal crescente target di mercato riferito a specifici gruppi demografici come adolescenti, baby boomers e le donne. L'innovazione del prodotto continua ad essere la chiave nell'industria dell'abbigliamento sportivo, le aziende si impegnano costantemente nel design del prodotto e nell'innovazione tecnologica così da tenere il passo alle mutevoli tendenze del fitness. La crescente enfasi sulla versatilità, le prestazioni, la convenienza, il comfort e anche lo stile alla moda sta creando una forte domanda di abbigliamento sportivo, che offre sia prestazioni funzionali che appeal di stile c'è una tendenza crescente di grandi aziende di abbigliamento sportivo che collaborano con famosi designer per introdurre abbigliamento sportivo innovativo

ed elegante⁹¹, tra queste anche la scelta del settore luxury di uniformarsi con lo streetwear, per tramite di collaborazioni e sostegno reciproco, decisione ad oggi apprezzata dal grande pubblico.

Il mercato globale dell'abbigliamento sportivo è altamente competitivo ed è uno dei segmenti con più marchi nel mercato globale dell'abbigliamento, Pertanto, il branding rimane la più grande fonte di vantaggio competitivo del settore, e i marchi si dedicano a usare un'identità di marca distinta e memorabile per attirare l'attenzione dei clienti e costruire la fedeltà alla marca⁹². Le percezioni dei tratti di personalità delle marche di abbigliamento sportivo possono essere formate e influenzate dal contatto diretto e/o indiretto che il consumatore può aver avuto con le marche⁹³. I tratti di personalità possono essere inoltre associati alla marca attraverso la reputazione aziendale, la qualità del prodotto, lo shopping e l'esperienza d'uso⁹⁴.

In modo indiretto, i tratti di personalità possono essere attribuiti alle marche di abbigliamento sportivo attraverso programmi di marketing come la pubblicità, le sponsorizzazioni di sport ed eventi, gli atleti-celebrità e la costruzione mediatica dello sport⁹⁵. Per esempio, attraverso un'analisi di misurazione della personalità del marchio sui consumatori francesi⁹⁶, è stato rivelato che Nike e Adidas sono stati descritti come "affascinanti," "affidabili," e "creativi."

Secondo i dati analizzati da Pwc, il settore in questione arriverà nei prossimi anni a fatturare oltre 400 miliardi di euro, con percentuale di crescita del 7,3. Il più grande mercato del settore però continua ad essere rappresentato dalle aziende statunitensi che ad oggi sono capaci di comprendere, esclusivamente con questo dipartimento di prodotti, quasi un terzo del mercato globale.⁹⁷

⁹¹ Perkins, A., & Ferrier, M. (2016,). Classic chic v sportwear: This season's style swap. *The Guardian (London)*.

⁹² McCALL, W. (2006,). Adidas-reebok challenge nike; merger adds marketing muscle brand identities to stay separate: ONT edition. *Toronto Star*

⁹³ Berkowitz, E. N., Jacoby, J., & Chestnut, R. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management*. American Marketing Association.

⁹⁴ Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. Free Press.

⁹⁵ Ekinci e Hosany, 2006

⁹⁶ McCALL, W. (2006,). Adidas-reebok challenge nike; merger adds marketing muscle brand identities to stay separate: ONT edition. *Toronto Star*

⁹⁷ PwC; dati Euromonitor International

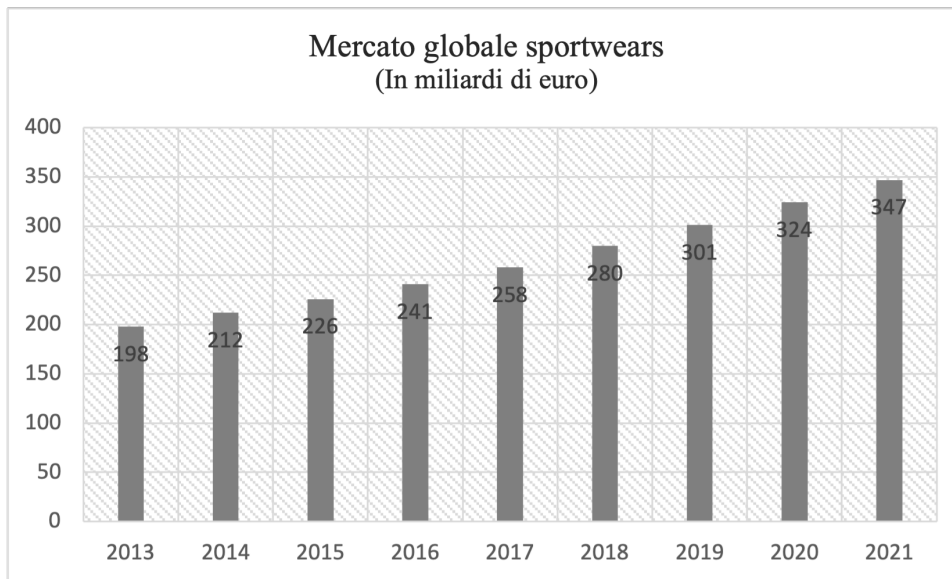


figura 16: mostra il fatturato del mercato globale del settore sportwears; Fonte: Elaborazione PwC su dati Euromonitor International

La *concorrenza* nel settore del sportwears è indubbiamente forte questo a causa dell'elevato numero di imprese operanti nel settore come *Nike*; *Caratrth*, *Adidas*, *Reebok* o *Vans*, le aziende adottano strategie violente per conquistare maggiore quota di mercato, il ruolo del marketing e della comunicazione è fondamentale in questo settore per creare immagini e concepts accattivanti. In generale il numero competitors nel settore è quindi debole perche il settore richiede conoscenze tecniche specifiche che non permettono a qualunque produttore di operare, come già evidenziato nel paragrafo precedente, i clienti sportwears richiedono una qualità elevata concessa solo tramite elevate conoscenze tecniche degli operatori. Inoltre i marchi operanti in questo settore sfruttano elevate economie di scala che consentendo la vendita a prezzi piu bassi, è possibile per l'azienda ottenere questo vantaggio perché il marchio è rinomato ai consumatori infatti per gli eventuali competitors sarebbe difficile godere di tale beneficio. I principali players nel settore sportivo possono essere così posizionati rispetto a variabili quali: performance, fashion, tecnologia e tempo libero.⁹⁸

⁹⁸ brand extension evaluation: Design of the living intention service model and brand positioning of a retirement community. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(18), 7478.

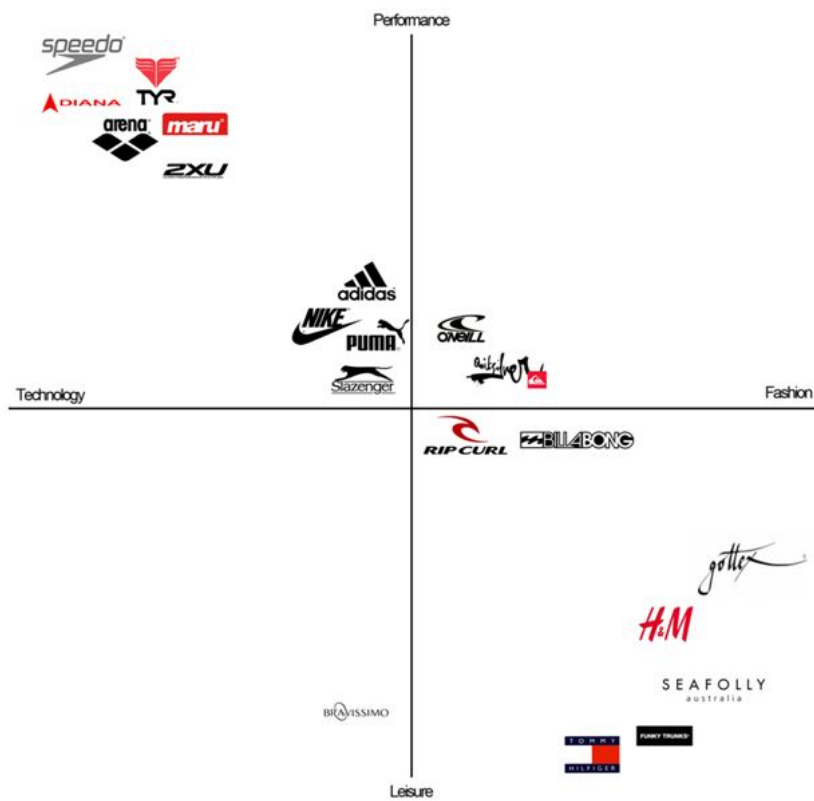


Figura 17: brand positioning nel settore sportswears Fonte: *Journal of Sport Management*, 2008

Il mercato sportivo prevede la produzione di beni facilmente riproducibili e garantisce ai clienti hanno elevate opzione di acquisto, in realtà il design e la popolarità del marchio garantiscono la qualità e l'affidabilità dei prodotti ai consumatori limitando quindi il problema.

2.1 THE NORTH FACE

The North Face è un brand di abbigliamento appartenente al gruppo *VF Corporation*, specializzato in vendita al dettaglio per scalatori, escursionisti, backpackers, alpinisti, sciatori estremi ed esploratori.⁹⁹ È stata fondata nel 1964 dall'ecologista Tompkins l'azienda è non a caso rinomata per il suo impegno per la sostenibilità del pianeta e per la sua esplorazione. Sono state realizzate campagne dedicate alla riduzione delle emissioni di carbonio, riduzione di rifiuti operativi, riciclaggio e ideazione metodi alternativi di trasporto. La cultura aziendale è abbastanza forte, i dipendenti credono nella missione e nella visione dell'azienda e condividono i suoi valori. Lasciano recensioni notevoli sull'azienda assicurando che il marchio rappresenta il loro impegno per la sostenibilità. The North Face usa infatti una strategia di collaborazione con altre aziende socialmente responsabili per contribuire al carattere del loro marchio così da seguire Seguono la promessa all'ambiente, così da renderli trasparenti e migliorare l'affidabilità del cliente. The North Face è considerato un marchio con alti margini di profitto. Le loro vendite, secondo uno dei loro manager, sono aumentate negli ultimi anni marchio in tutto il mondo aprendo nuovi negozi in tutto il mondo, con la previsione di raddoppiare le vendite in cinque anni. The North Face opera in aree come USA, Canada, Australia e Cile in cui le condizioni climatiche sono ottimali per la pratica di sport e attività estreme. I clienti vivono spesso in luoghi rurali e sono attivamente coinvolti in questo tipo di attività come parte della loro vita e della loro routine. L'obiettivo del brand è infatti quello di raggiungere nuovi clienti concentrandosi sul bisogno degli atleti e degli appassionati che partecipano agli sport d'azione.

L'azienda è risultata in grado di tenere il passo all'innovazione sviluppando una efficiente piattaforma e-commerce, viene offerto un anello di spedizione internazionale in modo da garantire la consegna dei prodotti ovunque. Anche la piattaforma social media dell'azienda è molto attiva e supportata dai clienti.

È importante notare che l'abbigliamento outdoor è commercializzato per tutte le età, taglie e stagioni, progettato di conseguenza per soddisfare le esigenze di qualunque tipo di consumatore. Il target di riferimento si concentra sulla qualità, non sul prezzo è importante quindi per l'azienda la scelta dei materiali.

⁹⁹ The north face, inc. (1999,). *PR Newswire*.

Il successo del brand è dovuto anche all'attuale propensione della popolazione nel praticare attivamente sport, la partecipazione sportiva è un aspetto chiave della cultura, soprattutto nel paese di origine di North face, gli stati uniti, dovuto anche all'elevato tasso di obesità in quest'ultimo. L'azienda opera nel settore *sportwears* in cui i maggiori concorrenti sono rappresentati da marchi come Patagonia, Columbia Sportswear e Nike 6.0. anche questi marchi impegnati sulla sostenibilità del pianeta e sulla tutela dell'ambiente. La proposta di valore chiave di The North Face è di assicurare la qualità, aspetto, stile e durata dei prodotti. La strategia consiste nella consapevolezza dei punti di forza e di debolezza dei loro concorrenti per costruire e mantenere un vantaggio competitivo all'interno della società.

3. COLLEZIONE THE NORTH FACE X GUCCI

Dopo aver descritto il settore del lusso e streetwear ed averne compreso gli aspetti principali è necessario focalizzarsi sulla strategia su cui si concentra il seguente elaborato di ricerca: il co-branding. Viene di seguito presentato il caso della collaborazione tra le due aziende differenti soprattutto per il tipo di clientela a cui si interfacciano e per i prodotti che queste emettono sul mercato.¹⁰⁰

La collezione *The North Face X Gucci* è stata ideata da Alessandro Michele e annunciata il 24 settembre 2020 ed è frutto della collaborazione tra maison del lusso fiorentina e una delle più importanti aziende sportwear. La cooperazione tra le due imprese ha l'obiettivo di trattare concetti quali l'avventura, la sostenibilità ambientale e lo spirito degli anni settanta. L'argomento principale è l'esplorazione intesa come metafora della scoperta di se stessi e il senso di avventura derivato dell'attività all'aperto. I prodotti sviluppati infatti non si limitano solo all'abbigliamento ma comprendono anche strumenti tipiche del camping e dello sport outdoor.

L'ideale esplorativo viene presentato dall'azienda statunitense attraverso il concetto di viaggio e di avventura, per tramite di attività pratiche e fisiche. Gucci invece si sofferma sull'aspetto interiore di quest'ultimo inteso come riflessione su se stessi ed esplorazione interiore. Quest'ultimo concetto

¹⁰⁰ Nguyen, H. T., Ross, W. T., Pancras, J., & Phan, H. V. (2020). Market-based drivers of cobranding success. *Journal of Business Research*, 115, 122-138.

viene inteso dal luxury brand come libertà di espressione del singolo sponsorizzando articoli liberi da vincoli e tendenze. Gucci ha approfittato della rinomata funzione sostenibile che The North Face ricopre nel mercato, ormai fondamentale nello scenario futuro dell'abbigliamento, per operare in questo settore e soddisfare la crescente richiesta della clientela di questa tipologia di articoli. Tutti i prodotti presentati nella collezione sono infatti sostenibili. Gucci ha inoltre rafforzato la sua immagine per tramite del panorama di impronta anni 70' usate per la campagna di promozione della collezione che rimarcano lo spirito nostalgico e sentimentale del brand italiano.



Figura 18: Collezione The North Face X Gucci fonte: “Cobranding A brand partnership and a new product;”Bouten, Lisanne 2010

la strategia di collaborazione promossa dalla maison concede anche a quest'ultima la possibilità di interfacciarsi ad un pubblico più giovane e di riferirsi ad un differente target streetwear. The North Face da parte sua, ottiene un ottimo rendimento dalla partnership aumentando il valore di esclusività dei prodotti e interfacciandosi un segmento di mercato flessibile al prezzo. In particolare la collezione ha realizzato secondo *Launchmetrics* 15,3 milioni di dollari di valore medio di impatto in riferimento a quanto emesso dai dati dei placement in cui Gucci è stata menzionata. Il mezzo di comunicazione

più efficace è risultato essere per l'azienda Instagram in cui sono stati ottenuti più della metà dei Media impact value¹⁰¹.

Questo dimostra che la sinergia creatasi tra le aziende garantisce procedimenti di ideazioni veloci, innovativi e creativi così da dare vita a partnership specializzate ed esperienti. La collaborazione appena descritta manifesta che la collaborazione supera la competizione.

3.1 IL CO-BRANDING COME STRATEGIA DI IMPRESA

Per co-branding si intende una specifica strategia di impresa basata sulla collaborazione tra brand per creare prodotti comuni ad entrambe le imprese.¹⁰² Lo scopo principale è quello di congiungere marche differenti così da traslare i feedback positivi associati che i consumatori associano alle aziende così da sfruttare la combinazione dei due marchi per attirare più clienti e per massimizzare il potere e il prestigio che ogni marchio ha da offrire. Viene quindi sviluppato un prodotto da una azienda e adattato ad un layout che si abbinerà a quello di un'altra tramite il lavoro di designer e progettisti. Il risultato del processo è un articolo completamente personalizzato ideale per soddisfare le esigenze particolari di uno specifico target di mercato. I progettisti modificano il look del prodotto per adattarlo all'offerta di valore di un'altra azienda.

La strategia affonda le radici del suo successo in ragioni psicologiche capaci di impressionare i consumatori che l'associazione creata tra il brand e il prodotto sia garantita dalla marca di origine. Secondo lo studio condotto da Simonin e Ruth gli atteggiamenti dei consumatori verso una particolare alleanza di marche influenza i loro successivi atteggiamenti verso le singole marche che compongono

¹⁰¹ MIV si intende un misuratore delle attività di marketing assegnando con un importo monetario ogni post interazione o articolo

¹⁰² AAKER, D., & KELLER, K. (1990). consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41

quell'alleanza. Le aziende infatti beneficiano della partnership in quanto ottengono il beneficio preliminare del riconoscimento istantaneo del marchio in mercati dove potrebbe non esserci alcuna consapevolezza del consumatore, come ad esempio, è successo a Gucci operando nel settore sportivo eco sostenibile. Questa conseguenza può essere tradotta in un efficace mezzo utile per evitare le barriere all'entrata in determinati mercati in cui la legislazione limita il numero di operatori autorizzati, o dove il permesso di pianificazione è richiesto per stabilire un particolare tipo di attività commerciale, può avere senso per un potenziale azienda abbracciare un operatore affermato e proporre una partnership o una joint venture a marchio congiunto, piuttosto che iniziare un investimento da solo.

La condivisione dello spazio, che abbassa i costi operativi, massimizza i risultati di marketing attraverso promozioni congiunte e aumenta l'esposizione marcata con un prodotto che riporta ad entrambi i marchi. Il ritorno su gli investimenti pubblicitari sono più rapidi in quanto rispetto alle pratiche di marketing tradizionali ormai esaurite e non più in grado di fornire un distinto beneficio o al marchio.

La sinergia di due marchi riconosciuti, sfruttati insieme, si traduce rapidamente in una risposta del consumatore e può portare una performance immediata sul mercato. Il rischio si riduce anche per quanto riguarda l'ingresso in nuovi mercati, anche se non riduce necessariamente le ricompense e i profitti.

3.2 TIPOLOGIE DI CO BRANDING

La strategia discussa finora, non si limita solo al concetto appena descritto ma prevede al suo interno numerose classificazioni, elencate a seconda delle modalità con cui vengono svolte rientrano tra queste¹⁰³:

- Gli *accordi direzionali* si classificano sulla base del rapporto che intercorre tra le aziende. Si tratta di alleanze verticali nel caso in cui le aziende operano in una specifica categoria di prodotti anche se a livelli differenti. Quando la collaborazione coincide per settore e livello allora si parla di *accordo orizzontale*. Per ultimo, le aziende che lavorano su settori differenti ma a stessi livelli, collaborano in *alleanze trasversali*.
- Si tratta di *collaborazioni esclusive* quando si parla della produzione di prodotti limitati e privilegiati. Le collaborazioni vengono definite invece *non esclusive* quando il livello di differenziazione dei prodotti non aumenta a seguito della collaborazione.
- Il co branding è *funzionale*, quando questa si pone lo scopo di promuovere caratteristiche intrinseche dei prodotti offerti. Offrendo articoli funzionali alle esigenze del cliente. Ci riferiamo invece ad una *collaborazione simbolica* quando la funzione di questa è quella di mettere in risalto i valori dei brand coinvolti.
- Una collaborazione basata sul *prodotto*, sulla *comunicazione* o sulla *distribuzione* è quella che viene creata coinvolgendo gli aspetti di marketing implicati nella sponsorizzazione dell'articolo o nella sua vendita. Questa può comprendere specifiche tipologie di packaging, campagne pubblicitarie in comune, o l'uso della stessa rete di distribuzione.

¹⁰³ Hadjicharalambous, C. (2012). evaluation of cobranding strategies: A unified framework. *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Proceedings*, 17(1), 29.

3.3 SVANTAGGI E BENEFICI DELLA STRATEGIA

Ogni strategia aziendale è capace di apportare vantaggi e svantaggi all'azienda. è per questo motivo fondamentale analizzare i rischi e i benefici a cui questa l'impresa può andare incontro. In sintesi questi possono essere così elencati¹⁰⁴:

- *Miglior posizionamento nel mercato* e di conseguenza accesso a differenti target di mercato, questo è il più importante vantaggio garantito della strategia, le attività di sponsorizzazione dei prodotti otterranno infatti un maggior riscontro dato dal maggior numero di clienti a cui queste si interfacciano, i brand saranno più in mostra, ottenendo maggiore notorietà¹⁰⁵ Coinvolgendo un maggior numero di consumatori rispetto a quanto sarebbe stato possibile se un brand avesse operato singolarmente, questi possono usufruire di nuovi mezzi di comunicazione, di rivendita e clientela. Ne sono prova le partnership popolari tra i luxury brand e streetwears che hanno come obiettivo quello di attirare la clientela opposta creando una nuova dimensione di vendita data da nuove tendenze e attitudini.
- *Opportunità di ripresa* di un brand in regresso concedendo una eventuale *riproposta del marchio*. la strategia è rinomata per la sua capacità di riproporre o confermare i valori del brand, questa può permettere o di confermare l'immagine che l'azienda vuole dare di se o per tramite di una collaborazione, iniziare una rivoluzione dei valori aziendali associandola ad un altro marchio. Questa tecnica è stata usata per rilanciare storiche aziende di moda ormai in declino.
- Minori costi e spese per l'azienda; la riduzione dei costi è dovuta alla condivisione dell'investimento per le aziende. Questo tema comprende anche le attività comunicative che svolte da due aziende contemporaneamente raggiunge maggiore audience. I vantaggi non si limitano solo ai costi, che come abbiamo visto risultano ridotti, ma comprendono anche il prezzo di vendita degli articoli che può essere proposto come più elevato proprio perché il consumatore li percepisce come di miglior qualità e unicità.
- Vengono sfruttate le risorse immateriali dell'azienda, tra cui quelle umane, organizzative e relazionali gestite da entrambe le aziende che sono così capaci di introdurre nuove competenze nei loro assets.

¹⁰⁴ Newmeyer, C. E., Venkatesh, R., & Chatterjee, R. (2014). Cobranding arrangements and partner selection: A conceptual framework and managerial guidelines. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(2), 103-118

¹⁰⁵ (Cecchinato, 2005).

La strategia non risulta ovviamente priva di rischi, questa infatti se erroneamente condotta può creare forti problematiche all'attività aziendali; i rischi relativi alla figura del consumatore sono:

- l'aumento esagerato delle *aspettative* rispetto al prodotto offerto dall'azienda a seguito del co branding
- La sua eventuale maggiore delusione nel caso in cui la collaborazione non *soddisfi le previsioni*.

L'impresa invece può rischiare di:

- subire una *limitazione della gestione* e direzione dell'impresa e conseguentemente raggiungere con difficoltà i risultati raggiunti
- Essere *eclissata* rispetto all'azienda partner
- Rischio di deludere i clienti non rispettando la considerazione e i valori che il cliente rivede nella marca.
- Comunicare un pensiero sgradito al cliente rispetto ai valori che l'azienda era solita proclamare.
- Creare una *erronea distribuzione* dei prodotti sul mercato e del modo in cui questi vengono distribuiti.
- Ridurre drasticamente il numero di prodotti tipici dell'azienda portando una *diminuzione de fatturato*.
- *Problemi di organizzazione*, distribuzione e conduzione della strategia aziendale.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Hadjicharalambous, C. (2013). A unified framework for evaluating brand alliances and cobranding strategies: Implications and future directions. *Academy of Marketing Studies Journal*, 17(2), 13-26.

CONCLUSIONI:

Lo scopo di questo elaborato di ricerca è stato quello di dimostrare l'evoluzione che il settore economico ha affrontato a seguito della rivoluzione tecnologica introducendo al suo interno nuovi segmenti di mercato dai tratti imprevedibili e con innovative esigenze d'acquisto. Le reti sociali hanno mutato le abitudini e gli interessi dei consumatori costringendo le aziende ad adattarsi a questo ambiente. L'espressione dell'identità di marca aziendale è stata quindi associata all'uso di queste piattaforme che riservano un ruolo fondamentale all'originalità e alla creatività. Non è di fatti possibile ottenere una forte personalità di brand senza immagini e design capaci di rifletterla. A questo proposito numerose aziende hanno deciso di investire nel nucleo creativo aziendale ormai fortemente considerato un asset intangibile per le imprese indispensabile per creare un vantaggio competitivo efficiente. L'elevata competitività nei settori ha costretto i brand a ricercare nuove strategie d'impresa, specialmente nel settore del lusso sfruttando strumenti quali: le collaborazioni, le advertising campaign, lo sviluppo di ArtLab e la figura del direttore artistico. L'elevata competitività nei settori ha costretto i brand a ricercare nuove strategie d'impresa, specialmente nel settore del lusso. In particolare le collaborazioni, ideate come alleanze tra brand, prodotti o personaggi pubblici, ha dimostrato come collaborare sia più efficace di competere. È stato a questo proposito osservata la collaborazione tra l'azienda Gucci, sinonimo del lusso e del made in italy, che negli anni ha prestato particolare attenzione all'arte e alla creatività, e l'azienda statunitense The North Face che invece opera dal 1950 nel settore streetwears dedicandosi alle attività eco-sostenibili. TheNorthFaceXGucci è una chiara rappresentazione dell'innovazione tecnologia, delle nuove strategie di impresa e dell'applicazione creativa nelle attività imprenditoriali.

RINGRAZIAMENTI

La conclusione di questo mio percorso di studi rappresenta il complemento del mio essere, della mia identità e della chiara prefigurazione dei miei obiettivi di vita.

Ho imparato che l'unica scelta possibile è quella che rispecchia il proprio essere; ho maturato la consapevolezza che ogni singolo individuo nasce per uno scopo e che è nostro obiettivo scoprire le proprie potenzialità ed attitudini. A compimento di questi tre anni, ho capito chi voglio essere e cosa fare nella mia vita e di questo sono felice. Tale percorso non sarebbe stato possibile senza le persone che i miei passi hanno accompagnato e che oggi desidero ringraziare, nella ferma convinzione che ciascuna di esse sappia già ciò che mi ha indotto a citarle.

Grazie Lexie e Pierluigi; siete stati la mia famiglia in questi anni romani, vi ho avuti accanto, anche quando non avreste avuto motivo per farlo, spero di aver fatto per voi almeno la metà di quello che voi avete fatto per me. Desidero ringraziare Alessandro, per avermi spronata a dare sempre il massimo, a credere nelle mie ambizioni e per avermi stimolata nell'intraprendere le scelte migliori. Che questo sia solo l'inizio di tante altre avventure insieme!

E se è vero che la vera amicizia non conosce spazio e tempo, Enrico e Monica ne sono stati la prova in questi anni; Grazie Enri per essere stato la costante della mia vita, so che potrò sempre contare su di te, la tua presenza è stata per me fondamentale. Grazie Monica, perché la nostra amicizia è quella che più di tutte mi ha fatto crescere e maturare, mi hai capita come nessun'altra e te ne sarò per sempre grata, sapere tu ci fossi mi ha nutrito la fiducia in me stessa.

Grazie a mia Nonna, in assoluto una delle persone più importanti della mia vita, grazie per aver creduto in me, a prescindere da qualsiasi scelta io decidessi di intraprendere, per essermi stata accanto e per volermi così tanto bene, te ne voglio tanto anche io, ma sono sicura questo lo sai già. Grazie anche a mio nonno Pippo: sono certa tu non te ne sia mai andato davvero.

Grazie zia Giusi, la mia seconda mamma, per essere stata la mia guida, ti ammiro tanto e spero in futuro di somigliarti almeno un po'.

E infine grazie a mio fratello, per essere da sempre il mio piccolo grande uomo. A mio padre, per me grande esempio di determinazione e di ispirazione imprenditoriale, ed, in particolare, a mia madre che ha sempre camminato al mio fianco, sostenendo il mio passo e segnando la strada del futuro. Dicono i figli siano la proiezione dei genitori che hanno avuto ed io non potrei esserne più felice.

BIBLIOGRAFIA:

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. Free Press.
- Aaker, D. A., & 阿克.戴维. (1997). *Brand equity: La gestione del valore della marca*. F. Angeli.
- AAKER, D., & KELLER, K. (1990). consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41.
- Accenture helps MeliA! hotels international increase sales with a new digital transformation strategy; digital customer solutions and services helped increase direct sales and revenues while boosting loyalty program registrations. (2016,). M2 Presswire.
- Agus Harjoto, M., & Salas, J. (2017). Strategic and institutional sustainability: Corporate social responsibility, brand value, and interbrand listing. *The Journal of Product & Brand Management*, 26(6), 545-558.
- Ayyar, R. (2016,). Companies are now using storytelling for business impact. *The Times of India (Bombay, India)*
- Balakrishnan, R. (2012,). Good times ahead for brand consultancy interbrand [brand equity]. *The Economic Times*.
- Berkowitz, E. N., Jacoby, J., & Chestnut, R. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management*. American Marketing Association.
- Bijmolt, T. H. A., Leeflang, P. S. H., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G. S., Lemmens, A., & Saffert, P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research : JSR*, 13(3), 341-356.
- Bonvin, S. (2019,). Virgil abloh / shiva: ET SI LES CRÉATEURS QUI NOUS INSPIRENT N'ÉTAIENT QUE DES AVATARS? AUJOURD'HUI LE MULT I-TALENTUEUX VIRGIL ABLOH. *Temps (Geneva, Switzerland)*
- Bracht, K. (2017). *Methodius of olympus: State of the art and new perspectives*. Walter de Gruyter GmbH.
- Brand equity increasingly important in determining corporate value. (2001,). *The Korea Herald (U.S. Ed.)*[Link](#)

- Brown, S. (2008,). Serious fun: Storytelling and strategy. *The Berkshire Eagle*
- Bruno, G. (2018). *Il knowledge management nelle project based firms*
- Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers* (1st 2020. ed.). Springer International Publishing.
- Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers* (1st 2020. ed.). Springer International Publishing.
- Carrara, E. (2014). Verso un museo inclusivo: Presupposti e prospettive in risposta al cambiamento sociale / towards an inclusive museum: Assumptions and perspectives in response to social change. *Il Capitale Culturale*, (9), 169-188.
- Chaffey, D., Hemphill, T., Edmundson-Bird, D., & Bird, D. E. (2019). *Digital business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice* (Seventh ed.). Pearson. [Link](#)
- Chang, Y., Cheng, W., Wu, B., & Hua, K. (2017). Fashion world map: Understanding cities through streetwear fashion. Paper presented at the 91-99.
- Chevalier, M., Mazzalovo, G., & Boselli, M. (2008). *Luxury brand management: Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso*. F. Angeli.
- COZ, C. L. (2020,). kering. *Investir, Le Journal Des Finances*
- Dalton, M. (2018,). Gucci still in vogue with american shoppers; kering, gucci's parent, says brand performed strongly in U.S. among tourists and locals, in stores and online. *The Wall Street Journal. Eastern Edition*
- De Luca, L. M., Verona, G., & Vicari, S. (2010). Market orientation and R&D effectiveness in high-technology firms: An empirical investigation in the biotechnology industry. *The Journal of Product Innovation Management*, 27(3), 299-320.
- Devito, A. (2017). Eye: Being a professional memmer and #TFWGUCCI contributor: "it's such a good idea. I'm sure other brands are going to pop right on," says sebastian tribbie of the social media campaign. *Wwd*, , 14.
- Donzé, P. (2017). *The birth of luxury big business: LVMH, richemont and kering*. (pp. 19-38). Springer Singapore.
- E-business: Arts meet dot.com revolution: POST edition. (2000,). *Birmingham Post (Birmingham, England)*
- EWING, L. (2011,). top picks; advertising promotion. *Sunday Times (London, England : 1931)*
- Friedman, V. (2020,). Gucci's mini-series hits a snag. *The New York Times*
- Granet, K. (2016). *The business of creativity: How to build the right team for success*. Princeton Architectural Press.
- Gucci's new campaign -- that's one convincing couch; the first advertising campaign under creative director alessandro michele presents a fresh vision via carefully chosen details. (2015,). *The Guardian (London)*

- Hadjicharalambous, C. (2012). evaluation of cobranding strategies: A unified framework. *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Proceedings*, 17(1), 29.
- Hadjicharalambous, C. (2013). A unified framework for evaluating brand alliances and cobranding strategies: Implications and future directions. *Academy of Marketing Studies Journal*, 17(2), 13-26.
- Hart, I. (2021). Social media marketing: Guide to social media marketing, social media marketing strategies. Iulian George Vlad.
- Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 20(5), 467-486.
- Ieva, M., & Ziliani, C. (2018). Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 304-322.
- Innerhofer, E., Pechlaner, H., & Borin, E. (2017). *Entrepreneurship in culture and creative industries: Perspectives from companies and regions*. Springer International Publishing AG.
- Izzo, G. (2019). *Arbitrage pricing theory: Una verifica empirica sul settore lusso*
- Kotler, P., Kotler, F., Ketele, F., Armstrong, G., & Scott, W. G. (2010). *Principi di marketing* (13.th ed.). Pearson/Prentice Hall.
- Krashinsky Robertson, S. (2017,). Lululemon kicks off first global advertising campaign.(report on business). *Globe and Mail*
- Lab art; LAB ART presents 'the usual suspects'. (2012,). *China Weekly News*
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2018). *E-commerce: Business, technology, society* (Thirteenth Global ed.). Pearson Education Limited.
- live the dream; advertising promotion. (2010,). *Sunday Times (London, England : 1931)*
- MACCOUN, R. J. (2012). The burden of social proof: Shared thresholds and social influence. *Psychological Review*, 119(2), 345-372.
- Mardegan, P., Riva, G., & Scatena, S. F. (2016). *Digital advertising 3.0. il futuro della pubblicità digitale*. country:ITA.
- Matricano, D. (2020). *Fare impresa nell'era digitale - E-book: Analisi teoriche e riflessioni critiche su un processo business-driven e technology-enabled*. Giappichelli.
- McCALL, W. (2006,). Adidas-reebok challenge nike; merger adds marketing muscle brand identities to stay separate: ONT edition. *Toronto Star*

- McKeown, J. (2017,). Brand extensions. Mondaq Business Briefing [Link](#)
- Mennuti, G. D. (2020). Generazione Z e imprenditorialità: Risultato di una ricerca.
- Miller, D., Costa, E., Haynes, N., McDonald, T., Nicolescu, R., Sinanan, J., Spyer, J., Venkatraman, S., & Wang, X. (2019). In Gabriella D'Agostino, Vincenzo Matera(Eds.), *Come il mondo ha cambiato i social media: An italian translation of how the world changed social media (DGO - Digital original ed.)*. UCL Press.
- Minio Paluello, S. (2017). *Experiential marketing: Le nuove modalità di consumo e i millennials, sesto continente del lusso: Caso studio F is for.fendi*.
- Müller-Stewens, G., Berghaus, B., Reinecke, S., & Stewens, G. M. (2014). *The management of luxury: A practitioner's handbook*. Kogan Page.
- Nam, J., Ekinici, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1009-1030.
- Newmeyer, C. E., Venkatesh, R., & Chatterjee, R. (2014). Cobranding arrangements and partner selection: A conceptual framework and managerial guidelines. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(2), 103-118.
- Nguyen, H. T., Ross, W. T., Pancras, J., & Phan, H. V. (2020). Market-based drivers of cobranding success. *Journal of Business Research*, 115, 122-138.
- Osur, L. (2016). Netflix and the development of the internet television network
- Pepi, V. (2017). *The omnichannel revolution in the luxury industry: A strategy for gucci* [Link](#)
- Perkins, A., & Ferrier, M. (2016,). Classic chic v sportwear: This season's style swap. *The Guardian (London)* [Link](#)
- Phillips, B. J., McQuarrie, E. F., & Griffin, W. G. (2014). The face of the brand: How art directors understand visual brand identity. *Journal of Advertising*, 43(4), 318-332.
- PwC "voice of the customer" survey. (2015). Banker Middle East,
- Ratner, J. (2017,). Nike has a new playbook. *National Post (Toronto)*
- Romaniuk, J., & Nenycz-Thiel, M. (2013). Behavioral brand loyalty and consumer brand associations. *Journal of Business Research*, 66(1), 67-72.
- Rosés Castellsaguer, S. (2020). Spanish couture: In the shadow of cristóbal balenciaga. *Fashion Theory*, , 1-22.
- SILVA, H. (2011,). brand identity. Los Angeles Times (1996-Current)

- Social media e marketing internazionale nel luxury fashion. (2017). *Micro & Macro Marketing*, 76(1), 77-92.
- Spinelli, M. M. (2019). *Analisi del mercato del lusso e della sua evoluzione*.
- storytelling. (2019,). *Hindu (Madras, India : Daily)*
- Swaminathan, V., & Keller, K. L. (2019). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.
- The north face, inc. (1999,). *PR Newswire*.
- Trebay, G. (2018,). At vuitton, a new story of fashion. *The New York Times*
- Trombetta, C., & Fazzari, B. (2016). The new generation of infrastructure for scientific and technological research: Experiences of innovation for the architectural design/La nuova generazione di infrastrutture per la ricerca scientifica e tecnologica: Esperienze di innovazione per il progetto architettonico. *TECHNE. Journal of Technology for Architecture and Environment*, (11), 81.
- Tsai, T., Wong, A. M. K., Lee, H., & Tseng, K. C. (2020). The influence of brand image on brand extension evaluation: Design of the living intention service model and brand positioning of a retirement community. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(18), 7478.
- Turnbull, A., & Eickhoff, M. (2011). Business creativity: Innovating european entrepreneurship education. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(1), 139-150.
- Ventriglia, F. (2018). La trasformazione digitale nel settore dell'intrattenimento audiovisivo: The netflix experience.
- VF completes acquisition of the north face, inc. (2000,). *PR Newswire*.
- Webinar engagement and business performance. (2016,). Plus Company Updates.
- What's in a name? sales, coke hopes; starting this week, soft-drink maker will bring personalized 'share a coke' packaging campaign to canada. (2014,). *Globe and Mail*
- Wilson, A. (2009,). advertising that works. *Media (Hong Kong, China : 1988)*
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: Definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662-669.
- Ye, T. (2020). *Analisi delle aziende nel settore del lusso: Operazioni di M&A e caso gucci*

- Zargani, L. (2018). Business: Gucci's first leather goods, shoes complex inaugurated: Called ArtLab and based outside florence, it covers almost 400,000 square feet and employs 800 workers. *Wwd*, 1.