

Tesi triennale

Jacopo Pizzoli 243631

**Titolo:** L'arte di Comunicare la Bellezza: valorizzazione dell'estetica aziendale.

*Al passato, nella speranza di un avvincente futuro*

# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>Capitolo 1: L'Estetica Aziendale</b>	<b>5</b>
1.1 L'idea di bellezza	5
1.2 L'irrazionalità umana	6
1.3 Estetica, etica e profitto	8
1.4 La creazione: rapporto tra marketing e arte	10
1.5 La declinazione aziendale di bellezza	11
<b>Capitolo 2: Il segreto della Bellezza: Elementi e Formule</b>	<b>14</b>
2.1 La tendenza all'estetica	15
2.2 La brand aesthetics	17
2.3 Il design estetico	20
2.4 Web Aesthetics	22
2.5 Riassunto e conclusione	25
<b>Capitolo 3: La ricerca della bellezza</b>	<b>26</b>
3.1 La conjoint analysis: unire per comprendere	26
3.2 Attributi e Livelli	27
3.3 L'utilità e il costo della bellezza	31
3.4 Il valore monetario degli elementi	35
3.5 Gli effetti sui clienti	37
<b>Capitolo 4: Valorizzazione della bellezza</b>	<b>39</b>
4.1 L'Arte di saper Comunicare	39
4.2 Lo storytelling: il Racconto	40
4.3 Content Marketing: la Creazione	42
4.4 Guerilla Marketing: lo Scontro	44
4.5 Art infusion effect: il Valore dell'Arte	46
4.6 La Creatività come vantaggio competitivo	48
<b>Conclusione</b>	<b>50</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>52</b>

## Introduzione

Marketing e arte, estetica e azienda sembrano quasi ossimori nella concezione popolare dei termini. Infatti, è facile risultare smarriti nella limitante cloaca di luoghi comuni, secondo i quali: l'azienda produce, il marketing vende, l'arte abbellisce e l'estetica conquista.

Tuttavia, proprio in questa apparente lontananza semantica risiede lo scopo ultimo della tesi, la quale vuole rappresentare un anello di congiunzione tra le diverse discipline, studiando a fondo la materia dell'estetica organizzativa.

Per farlo si partirà da un'analisi della concezione filosofica della bellezza, osservandola nella sua evoluzione storica, per poi introdurla attraverso la letteratura specialistica del settore nell'ambiente aziendale. Si proseguirà quindi con un'analisi del ruolo svolto dall'estetica all'interno e all'esterno dell'organizzazione, per poi spostare il focus sulle sue manifestazioni pratiche nei vari livelli strutturali dell'attività.

Si introdurranno quindi il brand, il sito web e il design; in quanto tre elementi distintivi di un'impresa. Questi fattori verranno poi vagliati sotto la lente estetica, così da renderli delle variabili adeguate alla ricerca empirica che si vuole condurre.

La quantificazione del valore generato dalla bellezza verrà effettuata tramite una conjoint analysis, tecnica di marketing che, attraverso una serie di comparazioni, riesce ad inferire l'utilità implicita attribuita ad ogni singola caratteristica dal consumatore. Da questo calcolo sarà quindi possibile individuare una misura numerica della soddisfazione percepita, da tradurre poi in termini monetari nel markup che l'impresa può applicare sul prezzo iniziale del prodotto.

Una volta compreso come l'azienda possa creare valore tramite la bellezza, si andrà poi a vedere come questa componente possa essere comunicata al meglio verso l'esterno, passando in rassegna una serie di strumenti di marketing che attingono le proprie fondamenta tecniche dall'arte.

Arte e marketing, estetica e azienda si miscelano quindi nell'ampia prospettiva abbracciata dalla tesi, ottica necessaria per poter presentare la bellezza come fonte inesauribile di valore.

# Capitolo 1: L'estetica Aziendale

## 1.1 L'idea di Bellezza

L'innato fascino dell'uomo nei confronti della bellezza rende quest'ultima uno dei driver principali del nostro comportamento e fornisce un'importante chiave di lettura per comprendere la società e la sua evoluzione nel corso della storia. (Mo et al., 2016)

Questo spiega il grande interesse suscitato dall'argomento già ai primordi del pensiero occidentale nell'antica Grecia e successivamente nei filosofi medievali, nonché tra gli ultimi grandi pensatori della storia moderna, come: Kant, Hegel, Shiller e Schopenhauer. (Sartwell and Crispin, 2017)

Comprendere il concetto di bellezza vuol dire quindi capire il fine ultimo che muove l'uomo, citando Nietzsche: "L'esistenza del mondo è giustificabile solamente come un fenomeno estetico".

L'idea dietro al significato di bellezza è fluida e mutevole, dipendente dal periodo storico di riferimento e con una forte accezione individuale, per cui risulterebbe difficile e limitante fornire una definizione univoca e statica del termine. (Ivanaj, V., Shrivastava, and Ivanaj, S., 2018)

Il modo migliore per affrontare questo problema è invece quello di determinare un approccio, in grado di adattarsi ai vari contesti e fornire uno strumento di interpretazione valido nei molteplici casi reali che possono incorrere.

Nel corso della storia si sono affermate due prospettive di riferimento, entrambe molto influenti, ma contrastanti tra loro: la visione oggettivista e soggettivista della bellezza.

L'approccio oggettivista si basa sulla congettura di Platone che teorizza la bellezza come una proprietà intrinseca dell'oggetto, in grado di generare un'esperienza piacevole in chiunque entri in contatto con esso. (Tatarkiewicz, 1970)

A questa visione, si contrappone l'approccio soggettivista che inizia con i Sofisti e concepisce la bellezza come una funzione delle qualità idiosincratiche del percettore, per cui la bellezza è data da tutto ciò che procura piacere ai propri sensi. (Reber et al., 2004)

Questo dualismo, che ha caratterizzato gran parte della storia, è stato oggi in parte superato con l'introduzione di un terzo approccio, che si pone a metà strada tra le due teorie precedenti: la prospettiva interazionista.

Questa visione si basa sulla relazione che sussiste tra oggetti e persone, in particolare, sugli effetti che gli stimoli provocati da un determinato oggetto hanno sulla sfera cognitiva e affettiva del percettore. (Ingarden, 1985; Merleau-Ponty, 1964)

Quest'ultima interpretazione risulta essere la più adatta per analizzare l'interconnessione che sussiste tra organizzazione e stakeholders, in quanto mette in evidenza la corrispondenza biunivoca esistente tra i due soggetti. L'impresa si struttura infatti come un sistema aperto nei confronti dell'esterno: sia per quanto riguarda gli input ricevendo materie prime, risorse e manodopera; ma anche dal lato degli output, dove restituisce all'ambiente valore sotto forma di prodotti o servizi. Durante il proprio processo produttivo l'impresa entra dunque in contatto con numerosi operatori economici, la cui partecipazione risulta indispensabile per il corretto funzionamento dell'attività. È nella decisione di questi soggetti terzi di relazionarsi o meno con l'azienda che entra in gioco il concetto di bellezza. L'idea di fondo della tesi è difatti quella di osservare se gli stimoli provocati da quelli che Strati (2010) definisce gli "artefatti della bellezza", influiscano sull'inconscio dei vari stakeholders rappresentando un elemento di trade-off con il valore economico. L'approccio interazionista sarà quindi la chiave di lettura con cui scardinare i principi dell'industrializzazione per scoprirne la bellezza intrinseca e poter così valutare la sua utilità pratica per i clienti.

## 1.2 L'irrazionalità Umana

Il paradigma razionale dell'uomo che ha caratterizzato l'economia classica, rappresenta il tentativo da parte degli economisti di progettare un modello predittivo per il comportamento umano. (Levitt and List, 2008)

Questo principio razionalistico è alla base delle teorie macro e microeconomiche, nonché di numerose leggi finanziarie, le quali utilizzano come assioma l'aspirazione dell'uomo alla massimizzazione dell'utilità con il minimo sforzo. (Arrow, 1994)

La miglior rappresentazione di questa ideologia è data dalla prototipazione dell'homo economicus di John Stuart Mill che, nel suo libro "On the Definition of Political Economy; and on the Method of Investigation Proper to It", presenta un uomo stilizzato mosso da soli quattro interessi: accumulazione, svago, lusso e procreazione. (Persky, 1995)

Questo modello, che si traduce nella pratica in un bilanciamento tra lavoro e leisure, si muove unicamente in funzione del self-interest e rappresenta uno strumento indispensabile per fare previsioni e valutazioni sulla domanda.

Per quanto utile, quella della razionalità umana è sicuramente un'assunzione molto forte, che esclude dallo studio numerosi fattori che influiscono sul comportamento. Lo stesso Adam Smith, padre del pensiero economico classico, nel suo libro "The theory of moral sentiments" sostiene che,

oltre all'interesse personale, l'uomo è motivato anche da una naturale empatia verso gli altri e un innato senso di virtù. Anche Herbert Simon è tra i primi a criticare questo modello stereotipato, proponendo invece una formula di razionalità limitata per descrivere una concezione più realistica del comportamento umano. (Mullainathan and Thaler, 2000; Simon, 1955)

Date queste evidenti lacune, il modello classico, per poter rappresentare al meglio il comportamento dell'uomo deve essere integrato con concetti provenienti da altri campi delle scienze sociali. Su queste basi nasce la *Behavioural economics*, una sotto branca dell'economia che può essere definita come: l'applicazione allargata dei modelli economici con concetti psicologici, volta a comprendere e capire le scelte dell'uomo. (Cartwright, 2018)

La *behavioural economics* assume l'irrazionalità all'interno delle decisioni, concretizzando così l'astrazione teorica di Mill, descrivendo piuttosto un uomo reale e come tale in balia di emozioni, impulsi e tentazioni. (Reed et al. 2017)

Aldilà della spiegazione formale che si voglia abbracciare sulla natura dell'irrazionalità, che sia legata ad una predisposizione psicologica, come sostenuto da Camerer (1999), o il risultato di un operante principio di apprendimento influenzato dall'ambiente, come suggerito da Madden (2000); quello che risulta davvero interessante è l'introduzione nella teoria economica di una deviazione strutturale che può potenzialmente rivoluzionare il campo di studi aprendo nuovi scenari ancora inesplorati.

Questa tesi si muoverà all'interno di questo campo di studi, cercando di sviluppare un test empirico per valutare l'effettiva presenza di bias cognitivi all'interno del modello economico. Si cercherà quindi di valutare quelle caratteristiche dell'azienda che possono in modo più o meno diretto influenzare le decisioni di acquisto dei clienti riguardo un brand.

Per raggiungere questo obiettivo e studiare in profondità il carattere irrazionale e inconscio che muove il consumatore si farà un particolare uso della conjoint analysis. Questa tecnica di ricerca, propria del marketing, verrà applicata a un bundle di caratteristiche aziendali, invece che di prodotto come usuale, in modo da elevare il campo di analisi e renderlo più generale.

Attraverso questo sistema di comparazioni si dovrebbe riuscire a calcolare l'utilità soggettiva affidata dal cliente ad ogni elemento dell'organizzazione preso in esame. Utile in definitiva per capire come l'azienda possa generare valore e applicare un premium price sui propri prodotti.

### 1.3 Estetica, etica e profitto

L'etica, definita come l'insieme delle regole comportamentali applicate nell'attività aziendale, rappresenta una condizione necessaria per poter parlare di estetica all'interno di un'impresa.

(Robinson, 2022)

Questo insieme di valori intrinseci nella cultura aziendale rappresenta un requisito essenziale per condurre una qualsiasi attività di business, ed è perciò necessario che questi vengano promossi ed implementati all'interno dell'organizzazione. (Schnebel and Bienert, 2004)

Tutti gli economisti sono in generale d'accordo nell'affermare che il ruolo di un'impresa sia quello di generare valore per gli stakeholders, un grande dibattito si accende invece nel cercare di definire questo valore. (Clarkson, 1995)

Milton Friedman, premio Nobel per l'economia nel 1947, attacca duramente il ruolo della social responsibility all'interno del business, definendola una dottrina sovversiva e sostenendo che:

“l'unica responsabilità sociale che ha un'organizzazione è quella di utilizzare le risorse e impegnarsi nelle attività per generare profitto.” (Friedman, 1970)

Tuttavia, negli ultimi anni il ruolo e il valore dell'etica all'interno delle aziende sono cresciuti esponenzialmente e diversi economisti si sono apertamente scontrati con la visione di Friedman (see for more: Grant, 1991; O'Neil & Pienta, 1994).

Con l'aumento della consapevolezza dei consumatori e l'attenzione a problemi sociali, quali il climate change e il gender gap, le organizzazioni, infatti, hanno dovuto adeguarsi alle nuove richieste della società applicando modelli più sostenibili per poter essere accettati dalla comunità di riferimento. Oggi si parla di corporate social responsibility per indicare tutte quelle azioni messe in atto per favorire il bene sociale, al di là degli interessi dell'impresa e di quanto richiesto dalla legge. (McWilliams & Siegel, 2001)

Questo nuovo atteggiamento volto a mettere il benessere della comunità di riferimento tra gli obiettivi aziendali sta favorendo lo svilupparsi di una nuova e moderna economia di impatto, ovvero di un'economia che concili il risultato economico con quello sociale.

Questo processo di adattamento è tutt'altro che semplice per le imprese, che si trovano a dover cambiare orientamento e iniziare un nuovo processo di apprendimento, il quale richiede tempo e denaro per poter essere pienamente incorporato all'interno dell'azienda. (Haugh & Talwar, 2010)

Questo cambiamento è indotto da una duplice funzione, una dal basso dettata dalla domanda, e l'altra dall'alto, mossa da organizzazioni intergovernative l'UE. Un esempio concreto di questo indirizzo sono i *Sustainable Development Goals*, ovvero un insieme di 17 obiettivi che tutti i paesi

dell'ONU si sono impegnati a perseguire nella propria attività verso il 2030 e che si ripercuotono indirettamente sulle imprese.

Quello verso un orientamento più etico e sostenibile delle imprese rappresenta quindi, se non un obbligo, sicuramente una necessità delle imprese per rimanere competitive sul mercato. Deviazioni da questa prospettiva possono avere delle gravi ripercussioni sulle aziende intaccando prima l'immagine e di conseguenza il profitto di queste società.

Esempi empirici piuttosto evidenti supportano questa tesi; tra i più eclatanti degli ultimi anni troviamo: lo scandalo dieselgate di Volkswagen, il caso dell'olio di palma in aziende come Ferrero e Nestlé e diversi episodi di greenwashing in multinazionali, come H&M e la sua linea sostenibile conscious. Tutti questi comportamenti poco etici portati avanti dalle aziende hanno portato pesanti danni sulla loro reputazione e di conseguenza sul valore stesso dell'impresa. Il caso Volkswagen, per esempio, ha portato l'azienda automobilistica a versare circa 17 miliardi di dollari in sanzioni, senza considerare i danni di immagine per il brand. (Armstrong, 2017)

Oggi esistono diversi indicatori, quali gli ESG scores, per valutare le imprese e la loro attenzione agli aspetti ambientali, sociali e di governance. L'influenza sul valore capitalizzato dell'impresa di questa scala di valori, sebbene non trovi ancora una chiara evidenza empirica nella letteratura (for example: Balatbat; Siew and Carmichael, 2012), è destinata a crescere in linea con i megatrends del momento che stanno rivoluzionando il panorama aziendale: climate change, squilibrio demografico, urbanizzazione, crescita economica, consumo di energia, connettività e geopolitica. (Gaub, 2019)

In questa prospettiva di lungo termine l'etica diventa così una condizione necessaria, ma non sufficiente, per poter parlare di estetica nell'ambiente aziendale. Con il buono e il bello che tornano così nel business, come nella filosofia di Platone, a essere due elementi interrelati e inseparabili. Accogliendo anche l'invito di Ladkin (2018), questa tesi vuole rappresentare un punto fermo per la ricerca, cercando attraverso il metodo scientifico di evidenziare risultati empirici significativi sul valore aggiunto generato dalla bellezza.

## 1.4 La creazione: rapporto tra marketing e arte

“La scienza o l’arte del marketing”, così Converse (1945) apre il suo articolo: “The development of the science of Marketing-an exploratory survey”, dando vita a un dibattito che ancora oggi è lontano dal concludersi. (See for more: Brown, 2001)

Al di là delle discussioni formali, l’aspetto rilevante è l’oggettiva interdisciplinarietà di questa branca delle scienze sociali, in grado di rappresentare un punto di congiunzione tra i due emisferi della conoscenza umana, quello dell’arte e della scienza. (Fillis, 2009)

Data questa sua proprietà, il marketing rappresenta lo strumento principe per trattare la materia estetica nel campo aziendale. Lo storytelling, il guerilla marketing e la content creation sono infatti solo alcuni dei tools nelle mani dei marketer, che fanno dell’arte il mezzo principale per comunicare la bellezza e quindi trasmettere valore.

Il legame tra le due branche risulta ancora più forte se ci si concentra sull’origine del termine arte, dal latino “ars; artis”, ovvero la capacità di creare e di avvalersi delle competenze tecniche in modo creativo.

La stessa creatività svolge un ruolo fondamentale anche nel marketing, tanto che Kotler (1972), cercando di definire questa materia, fissa il seguente quarto assioma: “Il marketing è il tentativo di ottenere la risposta desiderata attraverso la creazione e l’offerta di valore sul mercato”.

In ambito aziendale la creatività viene tradotta come novità o innovazione rispetto alle pratiche convenzionali dominanti. (Hennessey and Amabile, 1988)

La capacità di superare lo status quo delle cose, modificarle e migliorarle, rappresenta quindi al meglio il significato di creatività all’interno dell’ambiente aziendale. Questo aspetto di novità può essere considerato come un elemento estetico, in grado di attrarre i consumatori soprattutto per il suo fine più funzionale e utilitaristico.

Il secondo elemento di congiunzione tra marketing e arte è la dimensione emotiva delle due discipline. Le persone, infatti, reagiscono emotivamente agli stimoli e questo si traduce in una valutazione qualitativa della novità. (Hoon Ang and Low, 2000)

L’aspetto valutativo da parte del cliente è il maggiore elemento di interesse per i marketer, in quanto si tradurrà poi presumibilmente nel valore che il consumatore sarà disposto a scambiare con l’azienda. Tuttavia, riuscire a comprendere e controllare tutti i fattori che possono influenzare la valutazione del cliente è tutt’altro che semplice, in quanto questa concerne la sfera personale e psicologica del soggetto. L’avvicinamento delle tecniche del marketing alle scienze comportamentali è sicuramente dettato da questo obiettivo, ovvero comprendere il valore emozionale che influenza le scelte dell’uomo.

Il terzo punto di contatto risponde a quello che Maslow (1954) chiama bisogno estetico da parte dell'uomo. Un bisogno basilico per alcuni individui, mosso da un impulso di carattere conativo e cognitivo, in grado di generare una brama che può essere soddisfatta solo dalla bellezza.

Levy e Czepiel (1999) sintetizzano i tre punti di contatto tra le due discipline in un modello a piramide che valuta il bilanciamento delle tre componenti valoriali all'interno del marketing.

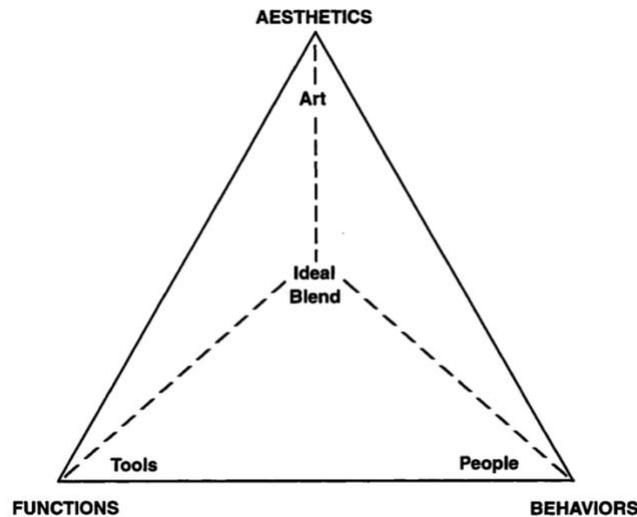


Fig.1 Piramide funzionale-psicosociale-estetica, (Levy e Czepiel, 1999)

La capacità dell'organizzazione, di trovare un equilibrio tra le diverse forze, rappresenta non solo un vantaggio competitivo, ma il segreto per il successo dell'attività.

Per questo motivo sarà proprio l'aspetto valutativo quello preso in esame durante la tesi, così da comprendere il diverso valore emozionale percepito da parte dei clienti dell'impresa.

## 1.5 La declinazione aziendale di bellezza

Avendo quindi definito l'estetica nei suoi massimi valori e avendo fornito il quadro di riferimento teorico in cui svolgere l'analisi, ora non resta che osservare come l'estetica si muova all'interno dell'ambiente aziendale.

“L'etica e la scienza possono aiutare nella formulazione di principi, regole e norme nella teoria, ma quello che muove nel concreto l'azione dell'uomo è l'estetica”. (Simmel, 1971; Guillet de Monthoux and Strati, 2010)

L'organizzazione, essendo per definizione un'entità sociale, creata e composta da uomini, non potrà dunque prescindere dall'aspetto estetico per poter funzionare.

Questo spiega in parte il perché la visione meccanicistica dell'uomo, disegnata nel paradigma dello Scientific Management proposto da Taylor, si è andata via via sgretolando con uno slittamento dell'ottica aziendale dall'efficienza lavorativa all'efficacia. (Pascale et al., 2000; Guillén, 1997)

Oggi, l'idea di un approccio estetico per interpretare l'attività di impresa, ha assunto maggiore importanza e autorità, sviluppandosi in modo trasversale nei vari livelli dell'organizzazione. Quella estetica è una prospettiva pervasiva, che permea all'interno della cultura aziendale e si rifà poi su vari elementi dell'impresa. Nel corso di questa analisi ci si concentrerà in particolare su tre di questi: il brand, il design e la sostenibilità.

Questi tre elementi fungeranno nel seguito della trattazione da stimoli percettivi per calcolare il valore generato dall'impresa nel suo complesso.

In accordo con Dean (1997), infatti, “la bellezza può spiegare la decisione di una persona di unirsi a un processo organizzativo, il successo di un certo stile di leadership e una determinata pianificazione”.

Questo cambiamento di prospettiva, che sta rivoluzionando il sistema aziendale, è mosso dalla necessità concreta di un nuovo paradigma per far fronte ai problemi del XXI secolo: crisi climatica, calamità naturali, disordini geopolitici; tutti elementi che l'impresa non può direttamente controllare, ma da cui dipende.

Quindi l'impresa deve imprescindibilmente farsi carico di una maggiore responsabilità sociale, assumendo un orientamento più umanistico, che metta l'uomo al centro della propria attività e si faccia carico di generare valore per l'intera comunità di riferimento. (Adler, 2015)

L'estetica all'interno delle organizzazioni può dunque essere vista come la ragione ultima e autoconclusiva dell'attività aziendale. (Dobson, 2007)

La seguente rappresentazione grafica dei concetti finora esposti, proposta nel lavoro di Ivanaj et.al. (2018), permette di comprendere meglio come quello estetico sia un approccio integrato che consente di avere un ritorno pratico per l'intera organizzazione.

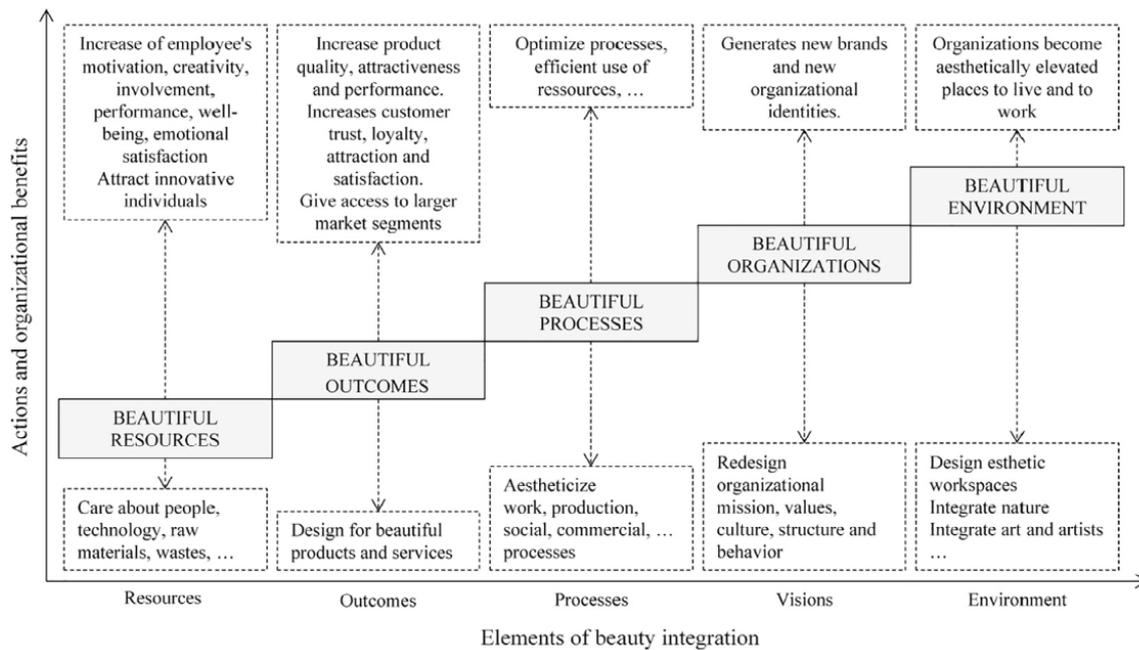


Fig.2 Effetti sull'organizzazione come risultato degli elementi estetici, (Ivanaj, V.; Shrivastava; Ivanaj, S.,2018)

Alla fine di questa analisi della letteratura, sul concetto di bellezza nell'ambiente aziendale, sono stati forniti tutti gli strumenti teorici necessari per affrontare il resto della dissertazione con una maggiore consapevolezza dell'argomento. Si può a questo punto iniziare lo studio per valutare a livello sperimentale se l'esperienza estetica rappresenti una possibilità concreta di ottenere benefici diretti e indiretti per l'organizzazione. (De Groot, S.A., 2014)

## Capitolo 2: Il segreto della Bellezza: Elementi e Formule

Conclusa la parte di riesamina sugli strumenti necessari per poter discutere di estetica aziendale, si può adesso procedere con il primo passaggio previsto dal metodo scientifico, ovvero la definizione delle variabili e delle ipotesi.

In linea con l'approccio estetico all'organizzazione Strati (2012) parla di artefatti per descrivere gli elementi che caratterizzano la bellezza aziendale. Questi artefatti sono presentati come mutevoli e in continua evoluzione, costituendo perciò delle vere e proprie variabili indipendenti a cui poter fare riferimento durante l'analisi.

Queste variabili, per poter afferire alla sfera estetica, devono svilupparsi su tre dimensioni della vita organizzativa:

- Logos: concernente la natura dell'organizzazione
- Ethos: il codice morale e deontologico dell'azienda
- Pathos: riguardante il carico emotivo dell'attività

L'intersezione di queste tre dimensioni dà vita a un valore estetico, che concilia le parti in un equilibrio dinamico.

Le variabili che verranno sviluppate in questo capitolo sono definite in funzione di un'ipotesi.

Questa coincide con l'obiettivo di fondo della tesi, ovvero:

“Dimostrare che le variabili estetiche possano effettivamente influenzare il valore percepito dagli stakeholders e quantificarne l'utilità in modo da poterle classificare in ordine di importanza”.

La prova empirica di questa ipotesi potrebbe avere effetti rilevanti nel mondo aziendale, rendendo i fattori estetici una discriminante decisiva da tenere in considerazione nel processo di allocazione delle risorse effettuata dalle imprese. La bellezza si potrebbe rivelare così uno dei driver principali per la creazione di valore per i clienti.

La scelta delle variabili estetiche da analizzare è stata effettuata in base a tre criteri qualitativi di riferimento:

- **Generalità:** il contesto economico è composto da milioni di aziende che si distinguono tra loro per: dimensione, settore, area geografica, prodotto, target e molti altri aspetti. All'interno di un'ambiente così variegato trovare delle caratteristiche comuni risulta molto complesso, per questo motivo le variabili prese in considerazione sono molto generiche, in

modo da facilitare l'adattabilità nei diversi settori ed evitare specializzazioni che risulterebbero solo limitanti ai fini dell'analisi.

- **Completezza:** l'organizzazione può essere immaginata come una macchina composta da ingranaggi, ma questa macchina per poter funzionare si deve muovere all'interno di un'ambiente di riferimento e si metterà in azione solo per raggiungere un determinato risultato. Di conseguenza gli elementi sono stati scelti in modo da coprire al meglio questa molteplicità d'intenti dell'organizzazione al fine di garantire una visione completa della materia.
- **Rilevanza:** l'organizzazione è composta da molteplici elementi di interesse, i quali fanno capo a diversi stakeholders. (Evan and Freeman, 1983)  
Durante questo lavoro si prenderanno in considerazione quelle variabili che hanno una maggiore influenza sui consumatori, al fine di calcolare il valore generato per quest'ultimi.

Questi tre criteri sono volti a garantire una maggiore oggettività alla trattazione e favorire una più efficace delineazione dell'argomento.

Si procederà, dunque, con l'individuazione e la presentazione di tre variabili estetiche, che possono potenzialmente influenzare l'utilità percepita dal cliente finale. Tale valutazione verrà successivamente effettuata tramite l'osservazione del trade-off tra valore estetico e valore economico che il consumatore è disposto ad accettare.

## 2.1 La tendenza all'estetica

Nei paragrafi precedenti si è parlato di bisogno estetico per esprimere quella naturale inclinazione da parte di alcuni individui nel prediligere la bellezza in tutte le sue forme. Ora si tenterà di dare una spiegazione razionale a questa inconscia propensione estetica dell'uomo. Comprendere la sottile logica del piacere estetico è, infatti, indispensabile per poter studiare gli effetti provocati dalle variabili aziendali sulle scelte dei consumatori. Sarà dunque necessario studiare il piacere per capire come l'uomo risponde agli stimoli estetici proposti.

Molti psicologi evuzionisti, come Pinker (2002) e Hildebrand (1999), hanno cercato di spiegare questo fenomeno. Tra tutte le congetture elaborate, tuttavia, solo una si è affermata con particolare fermezza nel corso del tempo, la cosiddetta "ipotesi del sottoprodotto". Alla base di questa teoria c'è la nozione di adattamento, ovvero la naturale tendenza dell'uomo a

cercare di sopravvivere e riprodursi. L'idea di fondo è che nel corso del tempo, attraverso un lento processo di selezione, l'uomo abbia affinato dei meccanismi psicologici comuni per far fronte alle diverse contingenze. Queste naturali inclinazioni vengono chiamate nel gergo tecnico adattamenti e l'uomo sarà quindi portato a preferire quei fattori in linea con questa funzione adattiva. (Tooby & Cosmides, 2001)

Hekkert (2006), nel suo articolo "Design aesthetics: principles of pleasure in design", individua quattro direttive che guidano le scelte dell'uomo e dalle quali trae piacere.

1. Massimo effetto per il minimo sforzo: questo principio puramente economico si applicherebbe in generale in tutte le nostre funzioni sensoriali, essendo portati quindi a preferire le attività meno impegnative a parità di risultato, e trarre piacere da questo squilibrio di forze
2. Unità nella varietà: Questo principio, in linea con le leggi di Gestalt, consiste nella naturale tendenza a raggruppare e trovare relazioni tra oggetti diversi in modo da rendere comprensibile la complessità del reale.
3. MAYA (Most Advanced Yet Acceptable): teoria proposta dal designer Raymond Loewy (1951) che consiste nell'innovare mantenendo elementi tradizionali. Questo principio ha il grande vantaggio di riuscire a conciliare la passione per l'innovazione con il piacere della familiarità che caratterizzano l'uomo.
4. Match ottimale: I prodotti sono sempre multimodali e si rivolgono a vari sensi contemporaneamente, secondo il principio per cui la facilità di identificazione ha un valore di sopravvivenza, tendiamo a preferire prodotti che trasmettono messaggi simili a tutti i nostri sensi. La coerenza delle impressioni porterà quindi a una maggiore accuratezza dell'identificazione (Zellner, Bartoli, & Eckard, 1991)

Questi quattro principi descrivono dei meccanismi inconsci di ragionamento che influenzano l'uomo ogni giorno. Bias cognitivi che prescindono dalla razionalità e portano l'individuo a preferire un oggetto piuttosto che un altro.

Massimo effetto per il minimo sforzo, unità nella varietà, MAYA e match ottimale rappresentano quindi delle deviazioni che indirizzano l'uomo verso un valore intangibile e difficilmente classificabile, ovvero il valore estetico.

Conoscere questi processi psicologici è fondamentale per le imprese al fine di poterli sfruttare a proprio favore. Essere consci della presenza di un fattore estetico, in grado di indirizzare le decisioni di acquisto dei consumatori è, infatti, un primo passo essenziale che conferisce ancora più interesse al prosieguo della trattazione.

## 2.2. La Brand Aesthetics

La prima variabile estetica che verrà analizzata è il brand.

Il brand è un asset intangibile che impatta significativamente sulle performance delle imprese. (Morgan and Rego, 2009)

Questo può essere rappresentato da tanti elementi: visuali, concettuali, sonori, tattili e persino olfattivi o gustativi; costituendo una vera e propria esperienza sensoriale per il cliente. (Kotler et al, 2017)

Questo approccio al brand è quello che Floch (1990) definisce brand aesthetics. Termine ombrello utilizzato per raccogliere tutti quei fattori sensoriali che ci riportano in mente una determinata azienda.

Questi vari elementi distintivi vengono anche chiamati 'brand identities' e fungono da attivatori della memoria per i consumatori, richiamando: emozioni, sensazioni e conoscenze relative all'impresa. Questo processo mentale è basato sul modello delle reti associative della memoria, schema che mette in contatto diversi nodi cognitivi creando delle mappe di associazioni.

In linea con questa teoria, Keller (1993) definisce la forza di un brand in funzione della sua awareness, ovvero la sua riconoscibilità e la positività delle associazioni che intorno a questo si riescono a creare.

Oltre a questa componente sensoriale, la brand aesthetics si arricchisce di una dimensione intangibile e astratta, la brand ethics che sta a rappresentare la visione del mondo da parte del marchio.

In questa visione si assiste ad un antropomorfizzazione del marchio, che si carica di tratti umani al fine di diventare parte attiva nell'interscambio con il consumatore e che prende anche il nome di brand personality. (Aaker, 1997)

Il tentativo più autorevole e ben strutturato di affrontare la disciplina della brand aesthetics è stato fatto da Mazzalovo (2012), che nella sua tesi di dottorato ha cercato di andare oltre alla concezione teorica del termine, presentando invece un modello analitico, la “Brand aesthetics Chain”, che potesse risultare un utile strumento manageriale. Nel seguito di questo paragrafo si cercherà di riportare questa teoria nel modo più chiaro possibile.

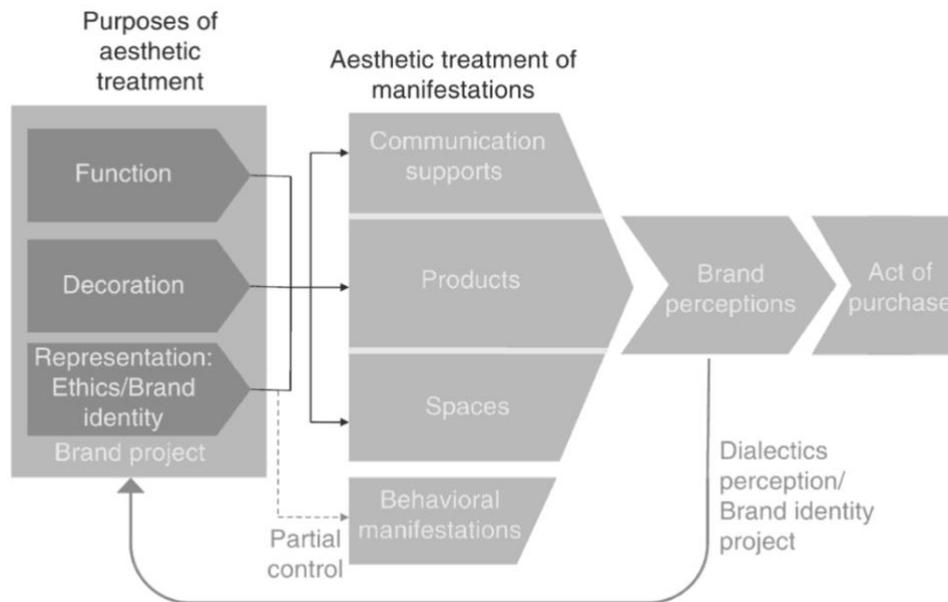


Fig.3 Brand aesthetics Chain (Mazzalovo, 2012)

L'estetica nel brand si pone tre scopi principali:

- Rappresentazione dell'etica: esprime desideri di natura spirituale, religiosa o politica; es. marchi del lusso che si rifanno all'idea di potere e suppliscono a un bisogno di autorealizzazione personale.
- Finalità decorativa: elementi di stile, che non rispondono ad alcuna necessità pratica, ma sono introdotti per aumentare l'aesthetic appeal del prodotto
- Finalità funzionale: per esempio tratti ergonomici o aerodinamici dei prodotti, ma anche elementi della comunicazione per facilitare la memorizzazione e la leggibilità delle manifestazioni del marchio.

Questi obiettivi così individuati andranno a costituire il brand project, ciò che l'azienda vuole fare, che si tradurrà successivamente nelle brand manifestations.

Le manifestazioni del brand sono tutte quelle caratteristiche sensoriali e cognitive attraverso le quali l'azienda si interfaccia con il consumatore.

Mazzalovo individua poi quattro categorie principali:

- Supporti alla comunicazione: internet, la televisione e gli altri classici canali comunicativi
- I prodotti: qualità, caratteristiche e competenze relative alla sua natura

- Gli spazi: negozi, sedi centrali, fabbriche, stand espositivi, ecc.
- Le manifestazioni comportamentali: comportamento dei dipendenti, delle aziende collegate e dei clienti nei confronti del marchio

I primi tre elementi sono sotto il controllo dell'organizzazione e rappresentano dei punti di contatto con il consumatore, dei moment of truth attraverso i quali il cliente riesce a crearsi un'idea del brand. Data la loro importanza, è perciò necessario che le manifestazioni rappresentino al meglio le intenzioni e gli obiettivi individuati in precedenza nel brand project.

Il quarto punto, le manifestazioni comportamentali, sono invece un particolare elemento da tenere in considerazione. Queste, infatti, riguardano tutte le azioni degli stakeholders che possono indirettamente avvantaggiare o svantaggiare il brand. Si pensi, per esempio, ad un fornitore noto per le sue pratiche inquinanti o dall'altra parte ad una partnership con un'azienda collegata alla lotta al cancro.

Il Brand e la sua reputazione non si limitano quindi ai confini aziendali, ma riguardano l'intera supply chain e tutti i soggetti che entrano in relazione con l'organizzazione.

Le manifestazioni estetiche sono il mezzo tramite il quale il messaggio estetico raggiunge il consumatore, che poi lo interpreterà attraverso i propri sensi.

La percezione del consumatore torna quindi ad essere un elemento essenziale e si è visto precedentemente come questa sia influenzata da almeno tre variabili cognitive: utilitaristica, edonistica ed estetica. (Holbrook and Hirschman, 1982)

L'elaborazione delle manifestazioni tramite queste tre costanti porterà il consumatore a decidere o meno se acquistare un determinato brand e quindi creare valore per una certa azienda.

Data questa proprietà valoriale, la brand aesthetics. rientra di diritto tra le forze che influenzano la brand equity: cinque categorie, presentate da Aaker (1991) come assets o liabilities, collegate al brand che possono aggiungere o sottrarre valore dal prodotto o servizio dell'impresa.

- Brand loyalty: Il concetto di fedeltà, che va ben oltre il semplice acquisto ripetuto di un bene, ma sussiste nell'istaurazione di una relazione tra consumatore e impresa. (Fournier, 1998)
- Name awareness: Grado di riconoscimento del nome di un marchio da parte di un consumatore
- Perceived quality: percezione della qualità complessiva non necessariamente basata sulla conoscenza di specifiche dettagliate
- Brand associations in addition to perceived quality
- Other proprietary brand assets: patents, trademarks, channel relationships, etc.

La visione dell'estetica come valore aggiunto per il brand, rende questa caratteristica un elemento di grande interesse per la ricerca e per questo motivo verrà presa come variabile d'analisi durante la fase sperimentale di questa tesi.

## 2.3 Il Design estetico

Il design è un elemento di differenziazione e posizionamento per l'azienda, in grado di riunire in sé sia la sfera razionale, più utilitaristica, che quella emotiva, orientata all'estetica. (Kotler et al. 2017) Di tutte le componenti aziendali, questa è forse quella che più intuitivamente si riconduce al concetto di bellezza; tuttavia, è bene approfondire anche questo elemento in modo da avere più chiaro il quadro complessivo della situazione.

Nel design convergono due interessi principali:

- Quello dell'azienda: preoccupata dell'agilità di realizzazione del prodotto e di contenere i costi
- Quello del consumatore: attento più alla facilità d'uso e l'estetica dell'oggetto.

Questi diversi orientamenti si traducono poi nelle caratteristiche della forma di un prodotto, le quali forniscono vantaggi utilitaristici, edonici e semiotici all'utente. (Bloch, 2011)

L'idea alla base del design è perciò che un oggetto non solo serva per un determinato scopo, ma generi un'esperienza estetica nel consumatore che gli provochi piacere.

In ambito aziendale questa prospettiva si manifesta soprattutto nelle caratteristiche del prodotto e del packaging.

Il prodotto è una delle quattro leve del marketing mix e rappresenta il principale strumento con cui l'impresa conferisce valore al cliente. Il packaging invece consiste nella confezione del prodotto, che è, di fatto, la prima cosa che il consumatore vede e da cui perciò deve essere attratto.

In entrambi i casi il design svolge un ruolo fondamentale dando forma, colore e quindi vita a quella che altrimenti sarebbe solo un'idea. Nel momento della progettazione la prospettiva da tenere a mente è quella della customer orientation, ovvero la totale attenzione alle necessità e gli interessi del cliente, in modo da soddisfare i bisogni e sviluppare una profittabilità di lungo termine. (Deshpandé, Farley, and Webster 1993)

Quando si pensa alle necessità dei consumatori che si rapportano ad un oggetto, sono due le dimensioni da prendere in esame: quella pragmatica e quella edonistica. (Hassenzahl, 2003)

Gli attributi pragmatici si rifanno più alla sfera utilitaristica e riguardano cioè quello che il consumatore vuole fare e cosa vuole ottenere da un prodotto.

La visione edonica è invece legata al piacere e riguarda valori di autoreferenza e attrattività. Tractinsky and Zmiri (2006) hanno dimostrato un forte legame tra la bellezza di un prodotto e questo attributo edonico, evidenziando come l'estetica del prodotto aumenti valori come l'accettazione sociale e la desiderabilità dell'oggetto.

Abbiamo dunque visto come il design applicato al packaging e al prodotto riesca a conciliare l'utilità e il piacere in funzione della bellezza.

Hekkert (2006), riprendendo la prospettiva interazionista, definisce l'esperienza del prodotto come: "L'intero set degli effetti che sono suscitati dall'interazione tra utente e prodotto, comprendendo la gratificazione dei sensi, i significati attribuiti e le emozioni provate".

Il design, quindi, trascende il semplice abbellimento dell'oggetto, diventando un vero e proprio modo per creare valore e comunicarlo al cliente, assumendo così a tutti gli effetti le qualità di uno strumento di marketing per l'impresa. Non sorprende dunque che la bellezza incida in modo diretto anche sul prezzo che un cliente sarà disposto a pagare per un determinato prodotto. Bloch et.al. (2003) hanno dimostrato in modo sperimentale come i consumatori siano disposti a pagare oltre il 55% in più del prezzo per avere un prodotto esteticamente più accattivante.

Avendo dunque compreso il ruolo del design all'interno del marketing, risulta chiaro come questo, similmente a tutti gli altri elementi, deve essere allineato alla strategia e al positioning dell'attività in modo da risultare coerente con la value proposition e non creare incomprensioni con la clientela. In un'azienda che adotta una strategia di differenziazione, per esempio, il consumatore si aspetterà una spiccata componente estetica volta ad enfatizzare la sensazione di unicità del prodotto. (es. settore automotive: Mercedes-Benz, BMW)), mentre questa sarà meno rilevante per un'azienda leadership di costo (es. settore automotive: Honda, Ford).

Il design può dunque influenzare la percezione del prodotto da parte del cliente e rappresentare un mezzo di relazione con la marca, creando un'estemporanea distintiva nella mente del consumatore. (Kumar and Noble, 2016)

L'esempio più famoso di come il design possa creare valore per un'azienda è sicuramente quello di Apple, che ha fatto della bellezza uno dei suoi punti di forza, in un settore, come quello della tecnologia, in cui prima questo valore era poco considerato. Apple è riuscita tramite un lavoro costante e coerente nel tempo a rendere il suo design, elegante e minimale, un elemento di riconoscibilità per il brand dal quale ora nessuno può più prescindere. Oggi il brand Apple con un valore stimato di oltre 355 miliardi è il più prezioso al mondo, parte di questo successo risiede sicuramente nell'abilità dell'azienda di conciliare le tre anime del design; proponendo prodotti semplici da usare, belli da vedere e valoriali da possedere.

Il design e la sua estetica diventano così parte della più vasta area della customer-experience, rappresentando uno stimolo visivo per il consumatore in grado di influenzare il suo rapporto con l'azienda. (Alben, 1996)

Al termine di questa analisi si è dunque dimostrato nuovamente il carattere pervasivo dell'estetica in grado di muoversi su vari livelli dell'organizzazione e creare una relazione biunivoca con il consumatore.

Il design, per quanto finora esposto, rientra pienamente in questa prospettiva estetica ed è dunque una variabile da tenere in considerazione durante l'analisi; perché, citando Virginia Postrel in: 'The Substance of Style', "in un mercato molto affollato, l'estetica spesso è la sola via per mettere in risalto un prodotto".

## 2.4 Online Aesthetics

Il mondo di oggi è caratterizzato da una nuova dimensione virtuale che, per quanto impercettibile, ha delle forti ripercussioni reali. Il World Wide Web rappresenta a tutti gli effetti un mondo parallelo, sempre più in espansione in cui sia consumatori che imprese si sono progressivamente spostati dando vita ad un nuovo mercato.

I due soggetti economici, pur vivendo nello stesso spazio, si comportano tuttavia in modo molto differente tra loro: da un lato i consumatori rappresentano la domanda e, come tale, cercano di soddisfare dei propri bisogni; dall'altro le imprese offrono una soluzione che sia il più possibile adeguata alle necessità dei clienti. Il rapporto tra domanda e offerta rimane così invariato anche nel mondo virtuale, quello a cambiare è, invece, l'ambiente di riferimento e tutti i fattori ad esso correlati.

L'impresa, di conseguenza, dovrà adattare le proprie strategie sia ai nuovi strumenti tecnologici a sua disposizione, che ai nuovi competitors operanti nel mondo digitale. (Porter, 2001)

Quando ci si sposta online, infatti, il numero di strumenti e piattaforme in mano alle aziende decuplica e i confini nazionali vengono cancellati. In questo nuovo contesto il consumatore si trova di fronte ad una vastità pressoché infinita di soluzioni rappresentate ognuna da una pagina web.

La grande competizione permette: da un lato di aumentare la visibilità anche di piccole realtà provinciali, dall'altro rischia di portare al collasso un intero ecosistema basato su tradizioni centenarie.

All'interno del world wide web, quindi, riuscire a distinguersi non solo rappresenta una possibile ragione di successo, ma sempre più spesso una necessità per garantire la sopravvivenza dell'azienda.

Le imprese si trovano quindi a doversi districare all'interno di questo mare magnum di alternative per poter massimizzare i propri risultati. LA SEO e la SEM strategies permettono sostanzialmente di fare ciò, migliorando la propria posizione sui motori di ricerca attraverso l'ottimizzazione della propria pagina web (SEO) o pagando per comparire tra i primi risultati (SEM).

Tuttavia, un buon ranking sui motori di ricerca può non essere abbastanza per portare buoni risultati all'impresa.

Wang, Hernandez e Mirror (2009), analizzando le preferenze del consumatore postmoderno, interessato in particolar modo a valori iperrealistici e edonici, unitamente ad un orientamento delle imprese sempre più incentrate sul cliente, hanno evidenziato uno slittamento di paradigma che sta coinvolgendo anche l'ambiente digitale: il passaggio da un approccio funzionale ad uno più estetico all'interno del modello di business.

Questa nuova prospettiva propone la web aesthetics come stimolo in grado influenzare la percezione del consumatore online e generare così una risposta confacente ai bisogni dell'impresa.

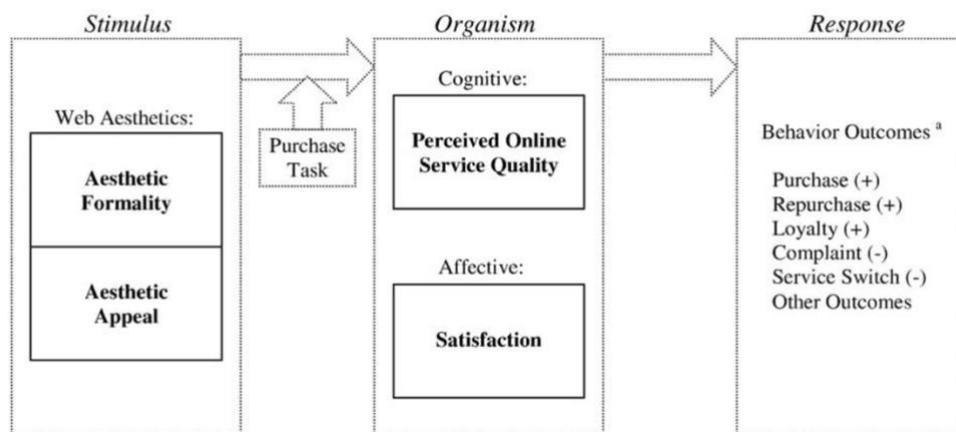


Fig.4 Modello concettuale degli effetti della Web Aesthetics, (Wang, Hernandez e Mirror, 2009)

Schenkman and Jonsson (2000) scompongono l'estetica dei siti web in due elementi: l'aesthetic formality e l'aesthetic appeal.

Il primo fattore tiene conto della qualità funzionale e dell'ordine del sito web, rifacendosi al concetto utilitaristico presentato nei paragrafi precedenti. L'aesthetic appeal, invece, prende in considerazione l'aspetto emozionale e edonico del sito web, concentrandosi dunque più sul messaggio che vuole essere trasmesso, che all'utilità pratica. Questi due elementi rappresentano gli stimoli estetici a cui, secondo il modello interazionista, corrispondono delle percezioni da parte

dell'utente. Queste percezioni, oltre alle inclinazioni personali, sono particolarmente assoggettate all'orientamento motivazionale che guida l'utente.

Un cliente interessato all'acquisto di un determinato tipo di scarpe sarà dunque più interessato alla fruibilità del sito, rispetto ad uno che sta navigando sul web senza nessuna finalità di acquisto. La ricerca condotta da Linaard e Dudek's (2003), mostra infatti come la soddisfazione degli utenti online sia più alta per i siti che risultano visivamente più appetibili sotto un profilo estetico.

Questo risultato non sorprende dato che diversi studi dimostrano come, anche nel mondo reale, l'appelling estetico dello store possa avere degli effetti positivi sull'acquirente nel suo obiettivo di acquisto. (Frijda, 1994; Kaltcheva and Weitz, 2006)

Una percezione positiva del cliente si tradurrà presumibilmente in un alto grado di soddisfazione, che può essere misurato come il livello in cui il servizio ha rispettato le precedenti aspettative del consumatore. (Oliver, 1980)

L'ultima fase del modello: "Stimulus – Organism – Response (S-O-R)" analizza la reazione del cliente agli stimoli e quindi il comportamento che scaturisce dall'esperienza estetica vissuta. (Mehrabian and Russell, 1974)

Uno shopping environment favorevole può, perciò, influenzare direttamente il comportamento del consumatore inducendolo all'acquisto o aumentando la loyalty verso il brand. (Wang et.al., 2011)

Il sito web rappresenta spesso uno dei primi punti di contatto tra cliente e impresa, con l'utente che a volte non ha nemmeno mai sentito parlare dell'organizzazione. L'azienda deve quindi suscitare una buona prima impressione e, attraverso la propria pagina web, comunicare al cliente non solo il problema che si vuole risolvere, ma anche come si intende farlo (l'etica aziendale).

Il sito diventa così parte dell'immagine complessiva dell'azienda ed è perciò necessario che sia in accordo con gli altri elementi che costituiscono l'identity della società. (Schenkman and Jonsson, 2000)

L'altro aspetto da tenere in considerazione quando si pensa alla presenza online delle aziende sono i social media. Questi rappresentano un nuovo canale di comunicazione tra cliente ed impresa, più informale e diretto, attraverso il quale si può dar vita ad un interscambio biunivoco con il consumatore. Le imprese possono utilizzare i canali social per diverse finalità di marketing: branding, customer relationship, sales promotion and etc. (Zhu and Chen, 2015)

Il ruolo dell'estetica è essenziale anche su queste piattaforme, che devono riuscire a catturare l'attenzione del consumatore attraverso contenuti il più possibile accattivanti.

La bellezza diventa quindi uno strumento in mano alle società per distinguersi e attrarre i consumatori nel mondo virtuale, attraverso contenuti e page che siano allo stesso tempo funzionali e appetibili da vedere.

Nella nostra analisi si terrà quindi conto dell'impatto di questa variabile sul valore aggiunto portato all'attività.

## 2.5 Riassunto e conclusione

Al termine di questa analisi si è quindi evidenziato come l'estetica, per quanto possa essere considerata una componente astratta, trovi all'interno delle imprese delle chiare manifestazioni pratiche nel brand, il design e il web.

Queste componenti, che possiamo definire delle variabili estetiche, rappresentano degli stimoli attraverso i quali l'impresa cerca d'instaurare una relazione con i potenziali clienti. La bellezza diventa quindi uno strumento di comunicazione per trasmettere i valori più alti dell'azienda, la sua etica e il suo interesse sociale.

L'estetica, dunque, veicola attraverso le sue manifestazioni un messaggio all'utente finale.

Messaggio che è necessario sia coerente con l'immagine complessiva del brand, in modo da contribuire alla customer experience globale del cliente.

Si è poi osservato come la bellezza sia una caratteristica che, se incorporata all'interno del processo di business, si diffonde nell'intera attività, permeando la cultura di manager e dipendenti dell'azienda.

L'estetica, laddove applicata, si sviluppa in definitiva su tre livelli organizzativi: quello intangibile, fisico e virtuale.

Nella prospettiva di una Total Product View, la bellezza, rappresenta dunque un servizio aggiunto per la clientela, avvolgendo l'utente in tutte le varie fasi di relazione con il brand. L'impresa va così a soddisfare un bisogno inconscio del consumatore, che Maslow individua nella naturale propensione alla bellezza dell'uomo.

Lo studio e l'analisi del valore creato rappresentano un grande motivo d'interesse per l'azienda, che potrà poi convertirlo in valore economico attraverso il prezzo. Per identificare quindi l'utilità percepita e cercare quantificare la componente astratta della bellezza, nel prossimo capitolo si condurrà una conjoint analysis. Questa consentirà di confrontare le variabili estetiche con il prezzo così da evidenziare le preferenze del consumatore.

## Capitolo 3: La ricerca della bellezza

### 3.1 La Conjoint Analysis: unire per comprendere

La conjoint analysis è una tecnica di marketing disegnata per determinare quanto un consumatore valuti rilevanti i diversi attributi che formano un prodotto. Può inoltre essere utilizzata per calcolare il trade-off che il potenziale cliente è disposto a sostenere tra questi elementi. Per farlo si adopera un processo indiretto basato su una serie di comparazioni tra diversi bundle di features, fra i quali l'intervistato potrà scegliere in base alle proprie preferenze. Questo procedimento consente ai marketers di desumere il valore implicito che i consumatori attribuiscono ad ogni singola caratteristica. Avere questa informazione è vitale per comprendere dove l'azienda dovrebbe investire maggiormente al fine di realizzare un prodotto che possa soddisfare al meglio le esigenze dei *buyer*. (Dolan and John, 2015)

Questa tecnica di ricerca è quindi particolarmente importante perché permette di ottenere almeno tre vantaggi per l'azienda: evitare dispersioni di denaro, distinguersi dai competitors e aumentare il valore percepito da parte del cliente.

In questa specifica analisi si andrà a scomporre il prodotto nei diversi fattori estetici finora presentati, articolandoli in vari livelli e sottoponendoli poi a un campione di intervistati per studiarne la reazione.

Attraverso un questionario verrà chiesto al cliente di valutare il medesimo prodotto per funzionalità e capacità tecniche, ma che presenta diverse combinazioni di variabili estetiche indicizzate a un diverso prezzo. In questo modo, tramite l'analisi delle preferenze espresse, sarà possibile costruire un modello da cui desumere il valore utilitaristico di ogni singola componente estetica.

Si effettuerà quindi un'ultima analisi per studiare il trade-off tra utilità e prezzo e quindi osservare come questa variabile influenzi il valore economico finale del prodotto.

Per questa ricerca empirica si utilizzerà il software SPSS Statistics, una potente piattaforma di analisi in grado di determinare dati altamente accurati e di qualità per il *decision making process*.

Per avere una chiara comprensione del sistema valutativo di ogni consumatore sono di solito necessari tra le 15 e le 20 scelte. Una volta compreso il suo comportamento, le sue preferenze e la sua sensibilità al prezzo, la conjoint analysis permette di fare diverse previsioni sulla sfera cognitiva del cliente, come: il calcolo dell'importanza dei singoli attributi e una cost-benefit analysis.

Attraverso le preferenze è dunque possibile misurare l'utilità percepita dal consumatore, ovvero il livello di soddisfazione che riceve da un prodotto. La soddisfazione è data dalla differenza tra la percezione e le aspettative che si hanno su un determinato prodotto ed è strettamente correlata al valore economico che un soggetto sarà disposto a spendere per averlo.

Mediante lo strumento della conjoint analysis è dunque possibile entrare nella mente del cliente ipotizzare il suo comportamento e quindi guidarlo durante il processo di acquisto.

### 3.2 Attributi e livelli

Per poter effettuare l'analisi è necessario concretizzare il modello astratto in un prodotto reale. In questo caso si prenderanno come riferimento delle scarpe sportive, le americane sneakers.

La scelta è legata a diverse ragioni, questo tipo di scarpe, infatti, essendo un articolo di vasta diffusione globale che trova clienti in quasi tutte le fasce di età senza distinzione di genere, si presta particolarmente bene allo scopo della tesi. Inoltre, essendo un articolo di abbigliamento porta con sé una forte componente emotiva legata al bisogno di accettazione sociale, nonché di autorealizzazione per i marchi più importanti. Ma, allo stesso tempo, ha un fattore pratico legato all'utilizzo quotidiano che ne fa apprezzare la comodità e l'aspetto più funzionale.

Le *sneakers* sono quindi di un prodotto trasversale, la cui la componente estetica trova diverse manifestazioni su vari livelli e può avere un peso specifico rilevante nella scelta finale di acquisto dei consumatori.

Gli attributi estetici presi in esame sono quelli analizzati in precedenza, ovvero: brand, website e design; a cui si aggiungerà poi il prezzo per fare da contraltare al valore creato. Per ciascuno di questi attributi saranno indicati due livelli, in modo da avere alla fine del processo sedici differenti combinazioni da sottoporre al giudizio dei potenziali clienti.

Per quanto riguarda il brand si è scelto di suddividerlo in due aziende direttamente concorrenti che, nonostante si rivolgano allo stesso pubblico con prodotti simili, si differenziano molto per la *brand identity* che hanno costruito nel tempo.

Nike con circa 28 miliardi di dollari di fatturato nel settore del *'footwear'* è il numero uno sul mercato, con una strategia di produzione decentralizzata perfettamente in linea con l'attenzione alla globalizzazione di cui il brand si è fatto precursore. (Richter, 2022)

Questa strategia, unita a una grande capacità di comunicazione dell'azienda, ha fatto sì che Nike diventasse un marchio iconico, mettendosi in cima tra i brand di abbigliamento a livello mondiale con un valore stimato di 33 miliardi di dollari. (Tighe, 2022)

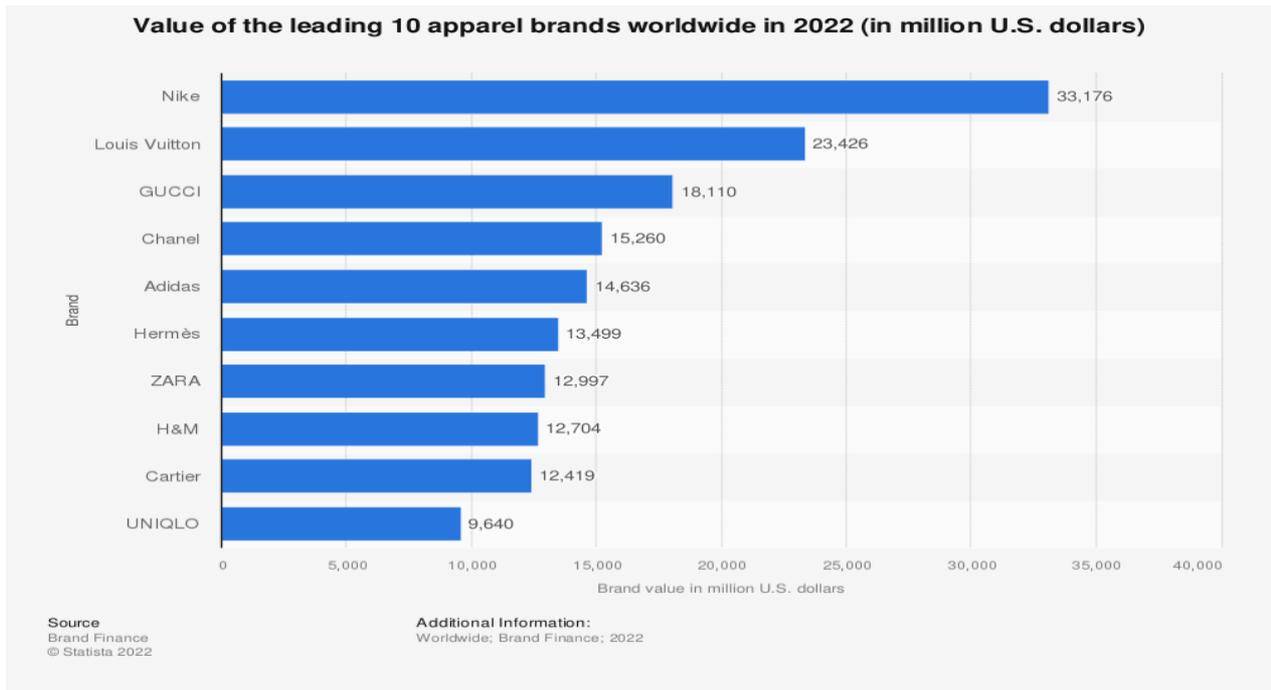


Fig. 5 Il valore dei brand di abbigliamento nel mondo, (Tighe, 2022)

New Balance invece propone un approccio completamente differente. La compagnia statunitense si presenta come un brand storico nato nel 1906 nel Massachusetts, che fa della propria produzione domestica un fattore di orgoglio e differenziazione dai competitors. (Bowen, Huckman and Knoop, 2006)

Inoltre, New Balance si concentra molto sull'ergonomia dei propri prodotti e la comodità, fattori che gli hanno permesso di affermarsi sul mercato globale con un fatturato ad oggi di 4,6 miliardi di dollari.

Il secondo attributo da prendere in esame è il website. La presenza online dell'azienda è oggi più che mai importante e sono in generale sono due gli orientamenti che l'azienda può decidere di intraprendere per interagire con l'utente: uno estetico e uno funzionale.

Il modello estetico tenta di instaurare un rapporto emotivo con il consumatore, trasmettendo i valori aziendali tramite immagini e video dal forte valore simbolico. Dall'altro lato un sito web funzionale ha l'obiettivo di favorire l'accessibilità e la semplicità nell'utilizzo della piattaforma.

Anche in questo caso un esempio reale può essere utile per chiarire il concetto, in particolare si mettono a confronto l'homepage di Amazon con quella di Louis Vuitton.

Amazon, il marketplace numero uno al mondo, si presenta con un'interfaccia piuttosto elementare dall'alto contenuto informativo volta a fornire una panoramica al cliente dei molteplici servizi offerti. La schematizzazione in riquadri facilita il movimento del cliente sul sito, permettendogli nel minor tempo possibile di trovare ciò che sta cercando.

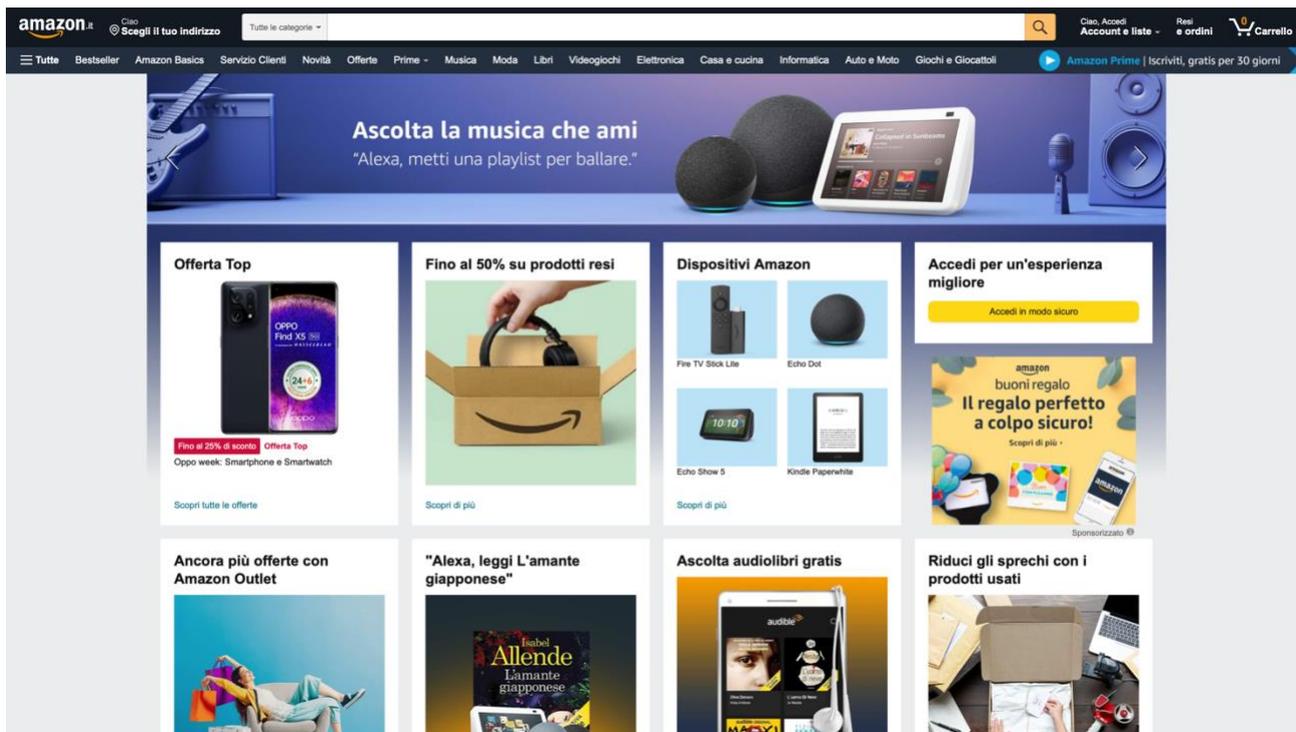


Fig. 6 Homepage Amazon, (<https://www.amazon.it>)

Louis Vuitton invece, in linea con la propria brand image di lusso, propone un homepage lineare ed elegante, dall'alto impatto visivo che va subito a colpire il cliente creando un'esperienza immersiva. Le collezioni e gli eventi sono presentati singolarmente a tutta pagina per evidenziarne l'unicità e il valore intrinseco. Il sito racconta il brand con i suoi valori, la sua vision e i suoi obiettivi con i prodotti che finiscono così per essere il risultato di un iter valoriale complesso.

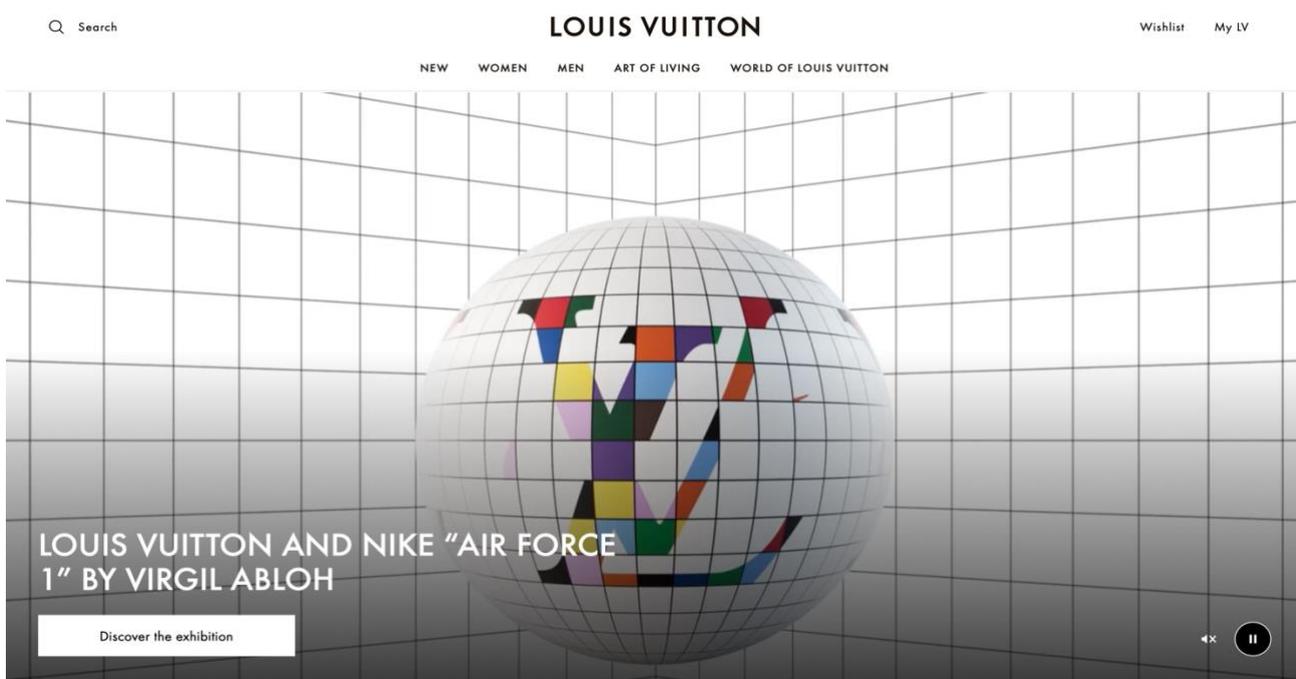


Fig. 7 Homepage Louis Vuitton, (<https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/homepage>)

Anche in questo caso non esiste una strategia migliore di un'altra e spesso la scelta è legata all'azienda presa in esame, il settore in cui opera e la sua clientela target. Tuttavia, proprio per la mancanza di univocità d'intenti risulta interessante capire quale fattore i consumatori tendono a considerare più importante durante l'acquisto. Nel nostro caso specifico si cercherà di capire se i clienti durante la scelta delle sneakers preferiscano un sito web estetico dal contenuto emozionale, oppure uno più pratico e di semplice utilizzo.

Il terzo fattore d'analisi è il design, ovvero il disegno dell'oggetto, la fase che dà realmente forma all'idea. Durante la progettazione sono principalmente due gli indirizzi che il designer può seguire: uno più improntato all'estetica con una speciale attenzione alla curvatura delle linee e l'armonia dei colori; ed uno, invece, più funzionale, dal fine utilitaristico, che concepisce l'oggetto in modo da facilitarne l'utilizzo e andare incontro alle necessità dell'utente finale.

Il design spesso si avvicina al concetto di arte ed esempi di come la forma di un oggetto possa generare valore sono innumerevoli: la sedia Thonet n.14, la polaroid supercolor 1000 o la boccetta di Chanel n.5; sono tutti prodotti in cui il design è diventato parte integrante del valore distribuito dall'azienda per comodità e bellezza.

Per quanto riguarda le scarpe sportive, essendo queste un prodotto in un certo senso necessario e di uso quotidiano, risulta interessante capire se le persone ricercano durante il proprio processo di acquisto più l'aspetto estetico oppure la comodità delle calzature. Un altro aspetto di interessante approfondimento è capire se queste preferenze siano univoche e costanti, oppure varino a seconda dell'età o del genere del soggetto che effettua l'acquisto.

L'ultimo attributo da tenere in considerazione è il prezzo che è sicuramente una variabile discriminante nella decisione finale di acquisto del consumatore. Per l'analisi sono stati fissati due livelli di prezzo: 110€ e 190€.

Il prezzo più basso rientra nella fascia media di percezione di qualità da parte del consumatore, che in virtù di tale predisposizione ridurrà le proprie aspettative sul prodotto. Avendo a mente che la soddisfazione dalla differenza tra valore percepito e aspettative iniziali questo contribuirà sicuramente ad aumentare l'utilità. Per il secondo prezzo che invece fa parte della fascia alta vale il ragionamento opposto con delle aspettative che saranno correlate al maggior sforzo economico richiesto e che dovranno colmate dalla qualità percepita. Dato il gap di 80€ che rappresenta quindi oltre a un'importante differenza valoriale, anche una soglia psicologica per la domanda, quello che si vuole vedere è se, per soddisfare i propri bisogni estetici, il consumatore sia più propenso a spendere il proprio denaro. E nel caso di riscontro positivo anche di quantificarlo in funzione dell'utilità.

Quella del prezzo è una variabile lineare decrescente poiché al suo aumentare si ridurrà l'utilità percepita. Il fattore di interesse è proprio capire in che misura le variabili estetiche possono compensare il disavanzo sull'utilità generato dall'aumento dei prezzi.

### 3.3 L'utilità e il costo della bellezza

Descrizione modello		
	N di livelli	Relazione a ranghi o punteggi
Brand	2	Discreto
Website	2	Discreto
Design	2	Discreto
Prezzo	2	Discreto
Tutti i fattori sono ortogonali.		

Una volta definiti gli attributi e i livelli della conjoint analysis, si può quindi procedere con la costruzione di un piano ortogonale che tenga conto di tutte le possibili combinazioni di variabili. Le diverse combinazioni danno vita a dei bundle di attributi, prodotti che si differenziano tra loro per uno o più dei livelli sopra presentati. In questa analisi prendendo in considerazione quattro attributi da due livelli ciascuno si avranno sedici possibili diverse combinazioni.

Vengono riportate di seguito le 16 cards generate con SPSS:

Bundle	Brand	Website	Design	Prezzo
Prodotto 1	New Balance	Estetico ed emozionale	Estetico e alla moda	110 €
Prodotto 2	Nike	Fruibile e semplice	Estetico e alla moda	110 €
Prodotto 3	New Balance	Fruibile e semplice	Funzionale/Ergonomico	190 €
Prodotto 4	Nike	Estetico ed emozionale	Funzionale/Ergonomico	110 €
Prodotto 5	New Balance	Estetico ed emozionale	Estetico e alla moda	190 €
Prodotto 6	New Balance	Fruibile e semplice	Estetico e alla moda	110 €
Prodotto 7	New Balance	Fruibile e semplice	Funzionale/Ergonomico	110 €
Prodotto 8	New Balance	Estetico ed emozionale	Funzionale/Ergonomico	110 €
Prodotto 9	New Balance	Estetico ed emozionale	Funzionale/Ergonomico	190 €
Prodotto 10	Nike	Fruibile e semplice	Funzionale/Ergonomico	110 €
Prodotto 11	Nike	Estetico ed emozionale	Funzionale/Ergonomico	190 €
Prodotto 12	Nike	Estetico ed emozionale	Estetico e alla moda	110 €

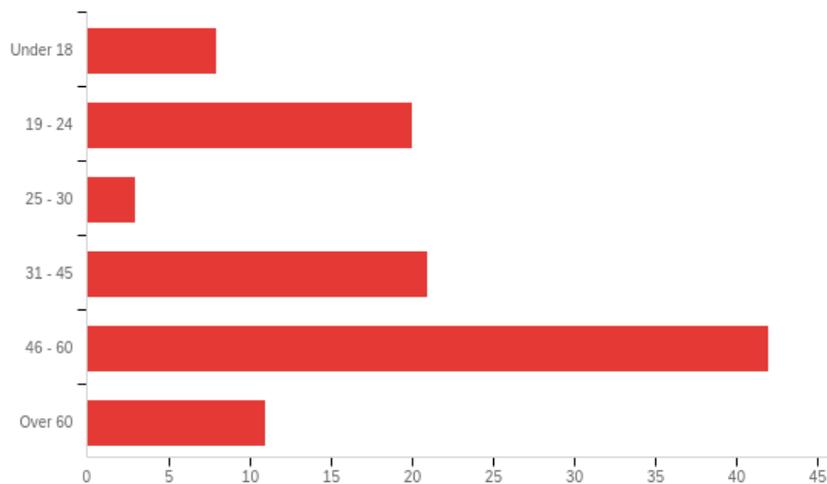
<b>Prodotto 13</b>	Nike	Fruibile e semplice	Funzionale/Ergonomico	190 €
<b>Prodotto 14</b>	Nike	Fruibile e semplice	Estetico e alla moda	190 €
<b>Prodotto 15</b>	Nike	Estetico ed emozionale	Estetico e alla moda	190 €
<b>Prodotto 16</b>	New Balance	Fruibile e semplice	Estetico e alla moda	190 €

Tramite una survey è poi stato chiesto ai potenziali clienti di assegnare per ognuno dei possibili prodotti un punteggio da 1 a 7 in base all'utilità percepita e quindi la soddisfazione che prevedono di trarre da ogni bundle di caratteristiche.

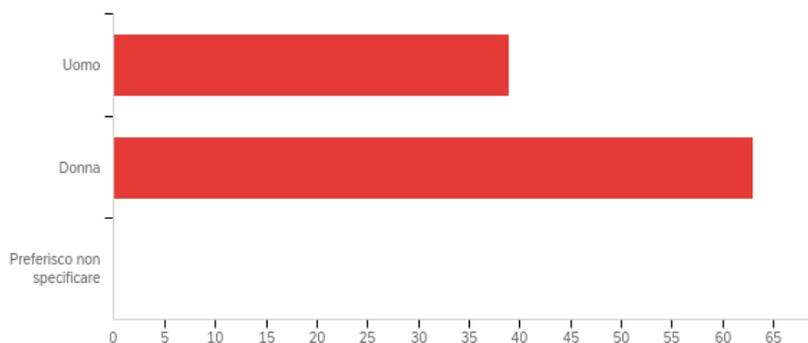
Dall'analisi di queste valutazioni è possibile dedurre l'importanza di ogni singola feature e avere così maggiore consapevolezza del valore creato durante la fase di costruzione del prodotto.

Per effettuare la survey è stato preso un campione di riferimento composto da 105 utenti, che si differenziano tra loro per genere ed età. L'eterogeneità dell'insieme è volta poi a effettuare delle possibili comparazioni tra sottogruppi che si differenziano tra loro per genere ed età.

### Fasce di età:



### Genere:



La combinazione della serie di valutazioni così ottenute sui bundle di caratteristiche ha permesso di astrarre un punteggio di importanza mediato per i diversi attributi e di individuare un valore numerico per l'utilità.

Osservando i primi dati si nota subito come il prezzo rappresenti il principale fattore di discriminazione per l'acquisto di sneakers.

### Valori di importanza

Brand	38,911
Website	1,485
Design	10,792
Prezzo	48,812

Punteggio importanza mediato

### Programmi di utilità

		Stima programma di utilità	Errore standard
Brand	Nike	,259	,032
	New Balance	-,259	,032
Website	Fruibilità e semplicità	,010	,032
	Estetico ed emozionale	-,010	,032
Design	Funzionale/Ergonomico	,072	,032
	Estetico e di moda	-,072	,032
Prezzo	110	,324	,032
	190	-,324	,032
(Costante)		4,576	,032

I dati dedotti dalla conjoint analysis, sul campione totale, manifestano una generale preferenza per i fattori utilitaristici con una particolare attenzione al prezzo

Tuttavia, questi valori sono viziati da uno sbilanciamento del campione verso le fasce più alte di età. Osservazioni più interessanti si hanno invece andando a lavorare sul campione e a studiare come l'utilità percepita vari a seconda dei fattori demografici presi in esame.

In questo caso i risultati che si possono osservare sono molto diversi dai precedenti.

### Programmi di utilità Giovani (fino ai 30 anni)

		Stima programma di utilità	Errore standard
Brand	Nike	,423	,035
	New Balance	-,423	,035
Website	Fruibilità e semplicità	-,006	,035
	Estetico ed emozionale	,006	,035
Design	Funzionale/Ergonomico	-,094	,035
	Estetico e di moda	,094	,035
Prezzo	110	,298	,035
	190	-,298	,035
(Costante)		4,444	,035

Il fattore estetico tra i giovani assume molto più valore soprattutto per quanto concerne il design. Il brand, invece, diventa il principale fattore discriminante superando persino il prezzo. I giovani manifestano quindi una maggiore loyalty verso il brand e una minore sensibilità al prezzo rispetto agli over 30.

### Valori di importanza

Brand	51,523
Website	,761
Design	11,421
Prezzo	36,294

Punteggio importanza mediato

Un'ulteriore analisi può essere effettuata osservando le preferenze delle sole donne fino ai quarantacinque anni.

In questo caso il dato che sorprende più di tutti è quello del website, in cui l'aspetto estetico ed emozionale acquisiscono un ruolo prioritario alla pagina online nel direzionare la decisione di acquisto del cliente.

### Programmi di utilità donne

		Stima programma di utilità	Errore standard
Brand	Nike	,157	,035
	New Balance	-,157	,035
Website	Fruibile e semplice	-,068	,035
	Estetico ed emozionale	,068	,035
Design	Funzionale/Ergonomico	,103	,035
	Estetico e alla moda	-,103	,035
Prezzo	110	,347	,035
	190	-,347	,035
(Costante)		4,273	,035

Al termine di questo report dei dati, i risultati che si possono trarre in prima istanza sono i seguenti:

1. I giovani tendono a preferire prodotti alla moda dall'orientamento estetico e tengono in particolare attenzione il marchio che li produce. Questa importanza dell'estetica, tuttavia, scema con l'avanzare dell'età dove i fattori ritenuti più importanti sono il prezzo, la semplicità e la comodità.
2. Le donne hanno una maggiore predisposizione all'estetica fine a sé stessa, preferendo siti web dal carattere emozionale rispetto agli uomini che manifestano un orientamento più funzionale.

### 3.4 Il Valore Monetario degli elementi

La conjoint analysis ha una moltitudine di applicazioni nel settore industriale, permette di capire l'importanza dei vari attributi, ma anche di valutare il trade-off che sussiste tra loro.

Quello che si vuole fare in questa fase è capire come uno degli attributi estetici presentati finora possa influire sul prezzo.

Per farlo si prende in esame il bundle base A e lo si confronta con il bundle B che è identico, fatta eccezione per il design che, in quest'ultimo caso, è del tipo estetico e alla moda.

I valori di utilità presi in riferimento sono quelli calcolati per i giovani under 30.

<b>Caratteristiche</b>	<b>Bundle A</b>	<b>Bundle B</b>
<b>Brand</b>	Nike 0,423	Nike 0,423
<b>Website</b>	Estetico ed emozionale 0,006	Estetico ed emozionale 0,006
<b>Design</b>	Funzionale\Ergonomico -0,094	Estetico e alla moda 0,094
<b>Prezzo</b>	110€ 0,298	110€ 0,298
<b>Utilità</b>	<b>0,633</b>	<b>0,821</b>

A questo punto è possibile calcolare l'utilità marginale portata dal design estetico, data dalla differenza tra l'utilità complessiva del bundle B e del bundle A.

$$\text{Utilità marginale} = 0,821 - 0,633 = \mathbf{0,188}$$

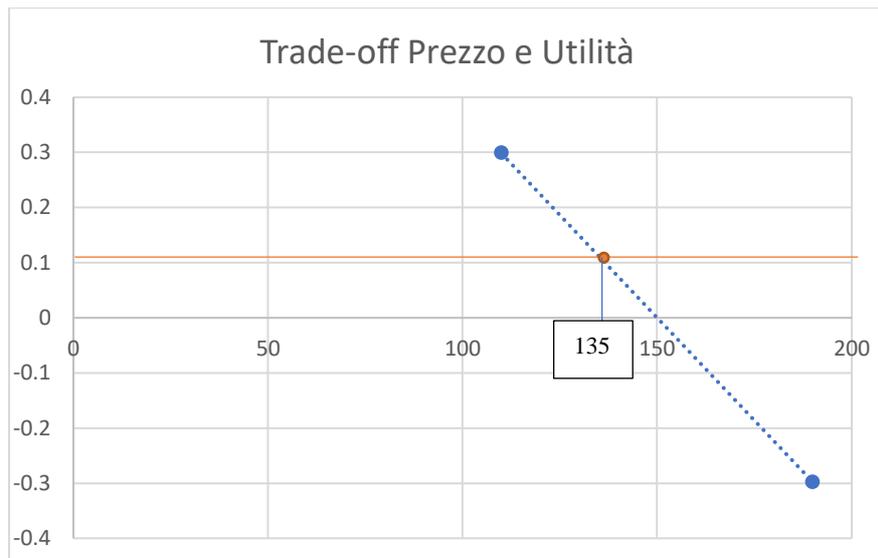
L'utilità marginale, oltre a fornire una misura della preferenza che un consumatore ha per un bundle rispetto ad un altro, ci permette di valutare il trade-off che il potenziale cliente sarebbe disposto a sostenere con il prezzo per avere una data feature.

L'analisi del trade-off ci consente quindi di calcolare quanto il buyer finale sarebbe disposto a pagare in più, pur di avere il bundle che preferisce, mantenendo così lo stesso livello di utilità, ma aumentando il profitto.

$$\text{Trade-off price utility} = \text{Utilità del Prezzo} - \text{Utilità marginale} = 0,298 - 0,188 = \mathbf{0,110}$$

Rappresentando quindi graficamente la funzione lineare  $y = -0,00745x + 1,1175$  che lega prezzo ed utilità possiamo individuare l'aumento di prezzo generato dal fattore design.

Sostituendo quindi nella funzione al valore di y il valore di trade-off prezzo utilità (0,11) si può facilmente calcolare il nuovo prezzo pari a 135,24€.



L'utilizzo di un design più estetico e alla moda permette quindi all'azienda, in questo caso Nike, di aumentare il prezzo iniziale di oltre 25€ senza ridurre l'utilità percepita del consumatore.

Lo stesso procedimento può essere iterato su diversi campioni e per diversi attributi. Si prenda per esempio il campione totale e lo si può usare per calcolare il valore economico portato dal brand Nike rispetto a New Balance. Effettuando lo stesso procedimento si otterrà un prezzo finale di quasi 174€, rappresentando quindi un rincaro di 64€ su quello iniziale.

Infine, per calcolare l'effetto economico generato dal website si prenda a riferimento l'insieme di valori individuato per le donne fino ai 45 anni di età. In questo caso il fattore estetico ed emozionale del sito web permette all'impresa di vendere lo stesso paio di sneakers a 125,32€ piuttosto che a 110€, portando un valore di 15,32€ all'azienda per singolo pezzo venduto.

### 3.5 Gli effetti sui clienti

Al termine di questa analisi sulle preferenze e sui comportamenti del consumatore si può quindi affermare con ragione di causa che le variabili estetiche influenzino la percezione del valore.

Questo valore riscontrato sotto forma di utilità percepita dimostra in maniera empirica la presenza di un bisogno estetico latente, lo stesso teorizzato da Maslow nel suo lavoro: "Motivation and Personality" del 1954.

L'analisi dei dati permette inoltre, tramite un ragionamento deduttivo, di trarre diverse conclusioni. La prima è che non tutti danno lo stesso peso alla bellezza, difatti pur avendo lasciato ampia libertà nell'interpretazione delle variabili indicate nelle domande, le preferenze riguardo all'estetica di un prodotto cambiano ugualmente da soggetto a soggetto. Questa varianza è sicuramente dettata da molteplici fattori che spaziano tra quelli di carattere psicologico, demografico e culturale.

Due variabili che sicuramente concorrono alla percezione finale sono l'età e il genere.

Nello svolgimento dell'analisi si è infatti riscontrato come i giovani, mossi da un maggior bisogno di approvazione sociale, tendano a preferire prodotti alla moda pur dovendo rinunciare alla comodità.

Questa propensione verso l'estetica mostra una concezione edonica del prodotto *sneakers* da parte dei giovani, i quali attribuiscono a questo tipo di capo uno scopo ego-espressivo.

Al contrario con l'aumentare dell'età gli elementi che si prendono in maggiore considerazione sono quelli funzionali, come l'ergonomia e la semplicità di utilizzo del sito web in linea con lo scopo utilitaristico attribuito al prodotto dagli utenti più anziani.

Questo primo dato rappresenta un'ottima variabile per la segmentazione della domanda su base demografica, utile per le imprese che in questo modo potranno decidere se concentrarsi più sulla parte estetica o quella funzionale del prodotto a seconda della propria clientela target.

L'altro elemento da tenere in considerazione è il genere.

Le donne si dimostrano più attente all'aspetto estetico dei siti web, seguendo un processo decisionale emotivo durante l'acquisto delle sneakers. La bellezza e i sentimenti a questa collegati rappresentano quindi per le donne un importante bias decisionale. Fattore che le imprese devono tenere in considerazione nella strutturazione dell'offerta.

Per gli uomini, invece si tratta più di un acquisto di tipo cognitivo basato sull'elaborazione razionale delle caratteristiche e il vantaggio pratico che può ricavarne.

La comprensione di queste differenze percettive permette alle imprese di adattare non solo il prodotto alle differenti esigenze dei consumatori, ma anche lo stile di comunicazione e i canali con cui poterli raggiungere.

L'altro elemento di particolare interesse è il ruolo che il brand ha nella valutazione finale del consumatore. La Nike, come abbiamo precedentemente evidenziato, ha una brand reputation molto più strutturata rispetto a New Balance e per questo viene preferita in tutte le fasce di età, con un picco visibile tra i giovani fino ai trent'anni. L'identità, lo stile e i valori simboleggiati dal marchio hanno un forte impatto sul cliente, tanto da portarlo a spendere un valore aggiunto unitario di oltre 60€ sul prezzo finale

La brand aesthetics è quindi il fattore che più degli altri influenza il comportamento d'acquisto dei consumatori, rappresentando una sicurezza di affidabilità e qualità

La capacità dell'impresa di bilanciare le diverse componenti estetiche e di integrarle all'interno della propria strategia operativa va così a creare un valore intrinseco per l'azienda stessa, che poi si rifà sul prodotto finale. La bellezza si dimostra così un elemento distintivo all'interno del panorama aziendale, in grado di orientare la scelta finale del cliente trasmettendogli valore.

## Capitolo 4: Valorizzazione della bellezza

“However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.”

- Sir Winston Churchill

Una volta determinata a livello quantitativo l'importanza della bellezza, si può adesso passare ad una rassegna delle strategie a disposizione dell'azienda per poter trasmettere questo valore creato ai propri customers. Si studieranno quindi gli strumenti di comunicazione che, attraverso la combinazione di marketing e arte, possono rappresentare il miglior canale distributivo per l'estetica.

### 4.1 L'arte di saper comunicare

La comunicazione è l'attività umana che connette le persone e gli consente di creare relazioni tra loro con lo scopo principale di sviluppare, organizzare e diffondere conoscenza.

In un'ottica aziendale, sempre più indirizzata all'istaurazione e al mantenimento di una relazione con il consumatore, è chiaro come la comunicazione si sia ritagliata un ruolo sempre più importante, in particolare nel dipartimento di marketing.

McCarthy (1964), data l'importanza di questa componente, introduce la comunicazione tra le quattro P del marketing mix, rendendola così un'obbligatoria linea guida da tenere in considerazione nello sviluppo del piano di marketing aziendale.

Waterschoot and Van den Bult (1992) sono andati oltre a questa clusterizzazione, osservando come l'elemento della persuasione e della comunicazione non si limiti alla promotion, ma rappresenti un comune denominatore tra tutte le categorie del marketing mix. Ogni elemento, infatti, comunica un messaggio al consumatore ed è perciò necessario che questi siano tra loro coerenti in modo da trasmettere un'immagine chiara e precisa del brand al cliente.

La comunicazione svolge quindi una funzione integrativa all'interno del marketing, coinvolgendo il consumatore e indirizzandolo verso un determinato obiettivo. L'integrazione è proprio la condizione che Shapiro individua affinché ci sia un'interazione armoniosa tra gli elementi del marketing mix, e quindi massimizzi l'efficacia del messaggio.

Le finalità di una strategia di comunicazione possono essere varie: fornire maggiori informazioni, incentivare le vendite oppure aumentare l'awareness di un brand. Quello che però accomuna tutte le strategie è proprio l'aspetto relazionale che, in quanto tale, prevede un interscambio attivo con il consumatore. (Duncan and Moriarty, 1998)

Durante la progettazione di una campagna di comunicazione si prende come riferimento un approccio interpretativo, che si concentra sul ricettore del messaggio e la sua percezione.

Lo spostamento del focus rappresenta un passaggio di paradigma, da un modello funzionale ad uno più umanistico, con il soggetto che diventa il centro dello sforzo aziendale. (Fiske, 1990; Jensen 1988)

Le aziende cercano quindi di raggiungere il consumatore, mettendosi sullo stesso piano in modo da instaurare una conversazione con il potenziale cliente.

In questa prospettiva *customer oriented* i feedback assumono un ruolo sempre più importante, rappresentando di fatto la reazione formalizzata del consumatore ad un dato messaggio, invertendo il flusso di informazioni e dando vita un dialogo tra consumatore e impresa. (Schramm, 1973)

La comunicazione introduce così anche una dimensione biunivoca, coinvolgendo maggiormente il consumatore e ottenendo dati primari di grande interesse per l'attività.

La capacità di saper coinvolgere e interagire in modo efficace con la clientela è un elemento critico, ma non sempre ben implementato all'interno del modello di business. La forte componente creativa necessaria, infatti, richiede un approccio quasi artistico che molto spesso è carente all'interno dell'azienda. L'arte, in una prospettiva aziendale, può essere vista come una particolare forma di produzione creativa riguardante il valore estetico. Un mezzo volto a stimolare i sensi, la mente e lo spirito. (Fillis, 2009)

Intercettando questi bisogni e potenzialità, il marketing ha sviluppato diversi rami della disciplina che fanno dell'arte un elemento d'interesse cardine.

Perché, in fondo, è solo con l'arte che si può comunicare al meglio la bellezza.

## 4.2 Storytelling: il Racconto

Lo storytelling è l'arte dell'azienda di saper raccontare storie, e quindi trasmettere emozioni e informazioni sia a livello conscio che inconscio al consumatore. (Zaltman, 2003)

Sapersi raccontare è, per i brand, un concetto fondamentale. Le aziende al fine di poter instaurare una relazione con il consumatore devono essere in grado di coinvolgerlo, trasmettergli i propri valori e raccontargli le proprie idee. Le storie sono un utile mezzo per arrivare a ciò, in quanto sono in grado di trasmettere un contenuto informativo passando per la sfera emotiva dell'ascoltatore. Questo strumento narrativo segue le regole tecniche della scrittura, con un plot che deve essere articolato in modo da risultare credibile all'utente, presentando una successione cronologica di eventi al fine di trasmettere un messaggio. (Stern, 1994)

Il potere dello storytelling è insito nel fatto che la memoria umana è story-based ovvero tende per propria natura ad immagazzinare le informazioni sotto forma di storie. La struttura elementare con introduzione, sviluppo e conclusione; risulta, infatti, facilmente memorizzabile e rappresenta un modello base utilizzato per qualsiasi sorta di conversazione.

La forza della storia è, inoltre, legata a quelli che Schank (1999) chiama indici, ovvero: i punti di contatto con la vita dell'ascoltatore che istaurano una connessione con la sua mente, creando così un legame potente con il messaggio raccontato. Più indici ci sono all'interno di una storia, più questa risulterà pervasiva nella memoria del soggetto e quindi più facile sarà il suo ricordo.

Questa relazione sarà ancora più forte se la storia si rifà ad un archetipo dell'uomo. L'archetipo viene definito da Jung (1959) come: "una forma primaria inconscia, un modello della mente umana, con cui la persona nasce e che ha effetti su credenze, attitudini e comportamenti".

Questo ruolo pervasivo delle storie, all'interno della memoria umana, le rende un elemento di estremo interesse per le aziende, che sono alla continua ricerca di nuovi modi per comunicare con il consumatore.

I brand, infatti, possono utilizzare questi archetipi e più in generale gli indici per penetrare nella mente del consumatore, creando un legame che gli permetta di essere riconosciuti e quindi più facilmente acquistati sul mercato. (Woodside, 2010)

Una buona storia quindi non si limita a tramettere informazioni, ma si rivolge alle emozioni e le energie del consumatore in modo da persuaderlo. (McKnee, 2003)

Raccontare una storia vuol dire descrivere un'esperienza, trasmettere uno stato d'animo, consegnare un'emozione; tutti elementi che un brand forte deve possedere, perché, come scritto da Holt (2004): "I consumatori comprano un prodotto per vivere le storie che questo rappresenta".

Mediante lo storytelling l'impresa comunica un messaggio, crea un'atmosfera e un'esperienza che si collega alla percezione del brand e può essere in un qualche modo acquistata dai consumatori. (Lundqvist et al., 2012)

L'esempio più immediato di ciò è probabilmente Harley-Davidson, un brand di motociclette che è stato in grado di costruire un personaggio, uno stato dell'essere a cui il consumatore aspira ogni volta che sale in sella alla moto. Attraverso le storie l'azienda crea quindi un eroe, che può essere il brand, un dipendente o il consumatore; fornisce un modello a cui l'utente può aspirare e che vuole ottenere. (Kelley and Littman, 2006; Guber, 2007)

L'applicazione pratica di questo concetto è particolarmente visibile nel settore del lusso, dove il consumatore è disposto a sostenere un enorme premium price pur di acquistare lo status rappresentato dal marchio. Lo stesso si può dire anche di molti brand di fitness che attraverso ideali sportivi cercano di collegare al proprio marchio a valori di intramontabile fascino per il proprio target come salute, forza e bellezza.

Le aziende possono quindi utilizzare le storie per comunicare miti e consegnare così un significato al proprio brand, trasmettendo sia un valore simbolico che uno esperienziale al consumatore. (Padgett and Allen, 1997)

Lo storytelling è quindi una forma d'arte, in mano ai manager, che gli permette di collegare sentimenti ed emozioni al brand. In questa prospettiva Taylor et al. (2002) parlano di esperienza estetica per descrivere quel valore intangibile che rende valide le storie. Gli autori sostengono, infatti, che l'estetica sia una variabile per valutare l'efficacia della storia e possa essere usata per comparare la potenza di diversi racconti tra loro.

Lo storytelling, in definitiva, non solo può essere visto come fonte di estetica aziendale, ma la ingloba al suo interno diventando parte integrante e attiva del processo estetico.

### 4.3 La Content Creation: la Creazione

Nel paragrafo sulla web aesthetics si è accennato come la presenza online del brand stia diventando sempre più un fattore discriminante per gli utenti. Si è quindi evidenziato come l'estetica, in particolare, svolga un ruolo decisivo in questa dimensione virtuale, influenzando il valore percepito dal consumatore.

In questo paragrafo si approfondirà il come l'azienda possa generare questo fattore estetico, concentrandosi soprattutto sui social, luogo di incontro tra domanda e offerta nel mondo virtuale. La *content creation* può essere definita come la distribuzione di contenuti digitali attraverso canali elettronici al fine di soddisfare la domanda. (Rowley, 2008)

La domanda è rappresentata da tutti gli utenti target che popolano i social media, pari oggi a 4,62 miliardi, quindi più del 60% della popolazione globale. (Statista, 2022)

Kee & Yazdanifard (2015) sostengono che: il bisogno e la forza invisibile che guidano gli utenti online sia la ricerca di informazioni utili e fattuali per i propri interessi. L'arte e la scienza del content marketing è, dunque, proprio quella di intercettare questa necessità, condividendo informazioni di valore con la propria target audience.

Nel canale digitale le informazioni diventano così il principale elemento di marketing exchange, con i contenuti che rappresentano uno strumento di comunicazione, educazione e intrattenimento per il consumatore. (Janal, 1998)

Il main goal della content creation è quello di creare dei contenuti di valore che siano in grado di attrarre, acquisire e coinvolgere il customer target, aumentando l'awareness del brand e la fiducia dei consumatori. (Pulizzi & Handley, 2015)

Nella costruzione di una strategia di content marketing i fattori che influenzano i decision makers sono almeno tre:

- Il Target: Avere chiaro l'insieme di utenti a cui si sta rivolgendo l'offerta è fondamentale al fine di adattare i contenuti ai diversi interessi e renderli interessanti per la propria audience.

- La piattaforma: i social media rappresentano lo strumento attraverso il quale le aziende possono trasmettere i propri contenuti. La loro diversificazione comporta perciò la necessità per i content creator aziendali di adattare i propri lavori ai diversi formati richiesti in modo da risultare performanti sui diversi canali.
- Il messaggio: trasmettere le giuste informazioni ed emozioni è fondamentale affinché l'attività risulti efficace e riesca a orientare il consumatore verso l'obiettivo preposto dall'azienda.

Attraverso questi tre elementi, la content creation prende la struttura di un tool tecnico a disposizione dei manager per relazionarsi con i propri clienti. I modi in cui questo può avvenire sono molteplici e prendono varie forme: newsletter, e-mail, video, post, eventi, etc. (Balteş, 2015) Sebbene abbia diverse affinità con l'advertising, la caratteristica distintiva di questa branca del marketing è insita nella sua finalità.

La content creation è, infatti, volta a educare il consumatore al brand, in modo da instaurare una relazione che permetta all'impresa di conoscere i modelli psicologici di acquisto dell'acquirente. Questa strategia d'azione, basata su interazione ed engagement, è perfettamente in linea con la tecnica dell'inbound marketing: una metodologia di business che attrae clienti creando contenuti personalizzati ed esperienze di valore. (Opreana & Vinerean, 2015)

La tecnica dell'inbound marketing rappresenta una rivoluzione nel rapporto tra cliente e impresa, per cui non è più quest'ultima a proporsi, ma l'utente a cercarla.

Per raggiungere questo risultato, l'impresa deve riuscire ad intercettare le richieste del consumatore ancora prima che questo le esprima, condividendo contenuti di qualità che possano risultare utili durante la ricerca.

La rilevanza delle informazioni consente all'impresa non solo di aumentare la soddisfazione del cliente, ma anche di acquistare maggiore autorità sulla rete e quindi risultare più in alto tra i link organici nei motori di ricerca. (Gupta & Davin, 2019)

Airbnb rappresenta un esempio vincente di content strategy, attraverso una campagna *user generated content* (UGC). Infatti, l'agenzia di viaggi online, attraverso questa strategia, non solo è riuscita a coinvolgere nuovi clienti con storie reali e affascinanti, ma anche a creare un effetto community in grado di arginare la diffidenza verso gli host.

La creazione di contenuti che siano stimolanti e coinvolgenti per il consumatore è quindi sicuramente un valore aggiunto per l'azienda, la quale, per poterla implementare, ha però bisogno di competenze sia tecniche che artistiche da inserire all'interno dell'organico.

In questa prospettiva il *content creator* può essere considerato alla stregua di un'artista, il quale mette a disposizione il proprio background tecnico per creare contenuti di qualità.

La creatività torna quindi ad essere uno strumento essenziale per le attività di marketing e poter garantire la condivisione della bellezza aziendale con l'esterno. La content creation entra così di diritto tra gli strumenti di marketing che fanno dell'arte una propria componente fondamentale per creare bellezza.

#### 4.4 Guerilla marketing: lo scontro

L'arte può essere descritta come l'incontro tra genio, originalità e bellezza. Il guerrilla marketing fa sue queste componenti traslandole nell'ambito aziendale e conferendogli così una finalità pratica che può essere: aumentare l'awareness o promuovere la vendita di un brand.

L'assuefazione dei consumatori nei confronti dell'advertising classico ha reso questa pratica di promozione, caratterizzata da messaggi statici e ripetitivi, sempre meno efficace. Infatti, a causa del sovraccarico di informazioni a cui il consumatore è sottoposto giornalmente, solo una minima frazione dei messaggi inviati riescono a fare breccia nella sua mente, rappresentando un enorme spreco di energie e denaro per l'azienda. (Shenk, 1998)

Questa inefficienza dei sistemi di comunicazione ha portato i marketers a cercare dei metodi alternativi e poco convenzionali per raggiungere gli obiettivi individuati nel marketing plan. Levinson e Godin (1994), nel loro manifesto del guerrilla marketing, propongono una nuova strategia di promozione focalizzata sull'impatto del messaggio più che sul volume dell'advertising.

La loro visione è in linea con l'orientamento al cliente e prevede un sistema basato sui benefici portati a quest'ultimo, in modo da generare risonanza nel singolo e trasmettere un messaggio.

L'obiettivo del guerrilla marketing è dunque quello di fornire ai manager un nuovo strumento che, attraverso attività atipiche e non dogmatiche, riesca a ottenere il massimo impatto sui consumatori con il minimo investimento. (Nufer, 2013)

Pur nascendo per piccole imprese con un basso budget, il guerrilla marketing si è velocemente sviluppato tra le grandi multinazionali, le quali hanno trovato in questa tecnica un modo creativo per comunicare la propria azienda.

Casi concreti di quanto detto sono quelli di: KitKat con le panchine (1), McDonalds con le strisce pedonali (2) e Coca-cola con le fermate dell'autobus (3). Anche il geniale imprenditore Elon Musk per aumentare l'awareness sulle sue aziende utilizza spesso questa tecnica di marketing. È il caso, per esempio, del lancio della Tesla Roadster nello spazio a bordo del Falcon Heavy, il razzo della sua altra compagnia SpaceX (4). Questa spedizione spaziale dalla grande risonanza mediatica ha portato effetti positivi su entrambe le aziende rappresentando un esempio vincente oltre che di guerrilla anche di cross-brand marketing. (Clary, 2019)



Fig.9 Esempi di Guerrilla marketing, (website: Antevenio, 2018)

La componente creativa, in questa strategia, si manifesta in operazioni fuori dagli schemi e nella capacità di trasformare oggetti di uso comune in opere d'arte. La creatività è perciò una caratteristica distintiva del guerrilla marketing che ne aumenta valore e potenza.

Attraverso queste campagne pubblicitarie alternative, le imprese cercano di giocare con l'immaginazione del consumatore catturandone l'attenzione e trasmettendo un messaggio.

All'interno di questa disciplina sono presenti diversi strumenti che, Nufer (2013), raggruppa in tre categorie:

1. **Infection guerrilla marketing:** tenta di sfruttare le opportunità derivanti dalla tecnologia e racchiude al suo interno sia la sottocategoria del viral marketing, che il guerrilla mobile. Il viral marketing consiste nell'esponenziale diffusione del messaggio mediante gli stessi consumatori che diventano inconsapevolmente veicolo di comunicazione per l'azienda. (Hinz et al., 2011)  
Il guerilla mobile ha caratteristiche simili al precedente, concentrandosi però sull'ambiente della telefonia mobile per trasmettere e favorire la condivisione dei messaggi.
2. **Surprise guerrilla marketing:** sono azioni di advertising volte a sorprendere il cliente o attraverso azioni che rivoluzionano il suo ambiente giornaliero (Ambient marketing, oppure risultano stupefacenti per la loro spettacolarità (Sensation Marketing).
3. **Ambush marketing:** consiste nell'associare la propria azienda, tramite pratiche non convenzionali ad eventi con cui non si detiene un contratto di sponsorship, ma si sfrutta ugualmente la fama. (Payne, 1998)

All'interno di queste tre categorie possono essere fatte ricadere tutte le varie attività di guerrilla marketing messe in atto dalle imprese. La categorizzazione risulta particolarmente utile al fine di

dare un ordine alla materia, che proprio per la sua caratteristica di multidisciplinarietà viene spesso mal interpretata dalle aziende.

Il guerrilla marketing è quindi la manifestazione più estrema della creatività aziendale con l'advertising che si fa arte e irrompe nella vita dei consumatori generando awareness ed interesse verso il brand.

#### 4.5 Art Infusion Effect: il valore dell'arte

Se fino ad ora si è osservato come il marketing possa essere considerato per analogia una forma d'arte, ora si vuole cambiare la prospettiva e analizzare come l'arte possa essere utilizzata per fare marketing.

L'arte ha, infatti, la straordinaria capacità di innalzare l'immaginazione umana e catturare l'attenzione di chi la osserva, proprietà che sono indispensabili per una buona campagna di advertising.

Questa "cross-fertilization" tra i due campi di studio, evidenziata anche da Adler (2006), ha fatto sì che molti marketers abbiano iniziato ad accostare immagini artistiche ai propri prodotti con l'idea che, l'arte, potesse in qualche modo influenzare la percezione dei consumatori attraverso un effetto di spillover.

Questo potere di influenza è detto in gergo "art infusion effect" e fa sì che i consumatori tendano ad associare il valore estetico dell'arte a quello del prodotto. Lo stesso effetto è stato dimostrato essere valido anche per la musica e gli odori, ragione per cui l'ascolto di una canzone piacevole o la presenza di un buon profumo favorisce la percezione positiva di un prodotto da parte del potenziale cliente. (Gorn, 1982; Spangenberg et.al., 1996)

La dimostrazione che questo effetto di spillover resti valido anche per le opere visive, intese come dipinti, è stata effettuata per la prima volta da Hagtvedt and Patrick (2008) con una ricerca empirica volta a studiare l'effetto dell'arte sulla percezione del prodotto. Per farlo, i due ricercatori hanno effettuato un'analisi sulle diverse valutazioni espresse da parte dei consumatori in base alla preferenza di prodotti identici, ma dal packaging differente. Attraverso una serie di comparazioni, i due marketers hanno in effetti evidenziato come i consumatori tendano a considerare più favorevolmente i prodotti accostati a delle opere d'arte rispetto che ad immagini o a semplici colori. Non solo, la ricerca dimostra anche come l'arte porti anche una maggiore percezione di lusso per il prodotto e questo si ha indipendentemente dal contenuto dell'opera.

L'*art infusion effect* è mosso dalla constatazione che l'arte sia intrinsecamente legata a un patrimonio di alta cultura, con connotazioni di esclusività, lusso e raffinatezza. (Hoffman, 2002)

Peluso et.al. (2017) nel proprio studio approfondiscono la componente del lusso, andando ad aggiungere altri due tasselli alla teoria:

1. Dimostrano come la riconoscibilità dell'opera d'arte abbia un ruolo centrale nell'influenzare il valore totale percepito.
2. Evidenziano come il valore aggiunto portato all'oggetto sia dipendente dall'inclinazione dei consumatori verso qualità come esclusività e distintività del prodotto.

Quindi i prodotti collegati a opere d'arte molto famose e facilmente riconoscibili sono particolarmente apprezzati da chi vuole esprimere il proprio status sociale, mentre vale il concetto opposto per quelli che vogliono distinguersi dalla massa e attribuiscono quindi alle opere d'arte più di nicchia una percezione di maggiore esclusività.

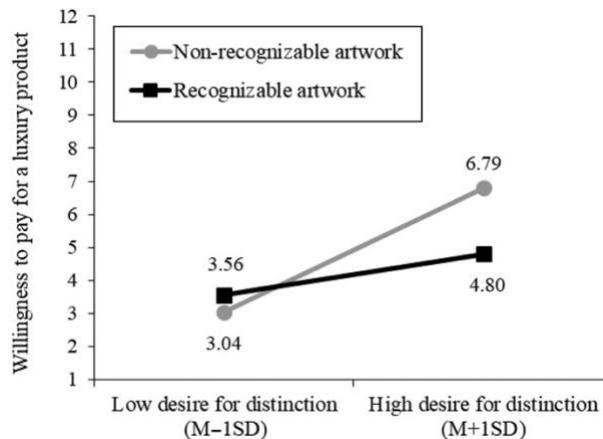


Fig.10 Riconoscibilità e disponibilità all'acquisto (Peluso et.al., 2017)

Un altro studio condotto sull'argomento da Estes et al. (2018) ha poi dimostrato come il valore dell'arte sia generato attraverso lo stimolo delle emozioni legate all'esperienza estetica del prodotto. La bellezza, infatti, si rifà alla sfera emotiva dei consumatori aumentando l'appeal e richiamando i sensi.

Questo aspetto emotivo spiega anche il perché *l'art infusion effect* risulta molto più efficiente sui prodotti utilitaristici, in cui la mancanza di una componente edonica viene colmata con l'aggiunta dell'opera d'arte. (Klein & Melnyk, 2016)

Le applicazioni pratiche di questa teoria sono molteplici e si possono ritrovare in diversi settori:

- **Automotive:** campagna condotta da Lexus nel 2009 che reinterpretava famosi quadri di diversi movimenti artistici come: "La persistenza della memoria" di Salvator Dalì o "Girasoli" di Van Gogh, introducendoci all'interno parti delle proprie automobili.
- **Gioielli:** Hermes nel 2011 per lanciare la nuova linea di bracciali, li ha fatti indossare ha donne senza tempo immortalate nei quadri di famosi artisti francesi come: 'La Grande Odalisque' di Gustave Courbet e 'Nevermore' di Paul Gauguin.

- **Alcolici:** Il brand svedese Absolut è riuscito, tramite le sue campagne di advertising a rendere la propria iconica bottiglia di Vodka una vera opera d'arte, collaborando con artisti contemporanei di assoluto rilievo come Andy Warhol e Keith Haring. La strategia del brand ha avuto tanto successo che le sue campagne pubblicitarie sono state raccolte in un libro bestseller pubblicato dal New York Times.

Attraverso questa serie di esempi si è quindi evidenziato come le aziende siano ben consapevoli del ruolo giocato dall'arte sulla psiche del consumatore e utilizzino questo effetto in modo da creare un'esperienza estetica.

Per riassumere quanto finora esposto, un cliente quando acquista un prodotto, pubblicizzato con un'opera d'arte, trasferisce in maniera inconscia parte del valore qualitativo dell'immagine sull'oggetto. L'aumento del valore percepito fa sì che il brand si distingua dai competitor, aumentando la propensione all'acquisto e riducendo la sensibilità al prezzo del consumatore. L'arte crea così valore economico per l'azienda, con quest'ultima che a sua volta si fa promotrice della bellezza, in un perfetto interscambio simbiotico tra le parti.

#### 4.6 La creatività come vantaggio competitivo

Levitt (1986), nel suo libro 'The Marketing Imagination', sostiene che ogni successo di marketing inizi da un'idea creativa. La creatività al suo livello più base può essere definita come la nascita di invenzioni innovative. (Miller, 1987)

Nei paragrafi precedenti, si è evidenziato come effettivamente questa componente svolga un ruolo centrale nella strategia di marketing per differenziarsi dai competitor ed evitare così inutili guerre di prezzo.

Riuscire a rinnovarsi e distinguersi sul mercato è, infatti, sempre più importante per le aziende e rappresenta uno dei compiti più importanti per un marketing manager.

Andrews e Smith (1996), nel loro lavoro: "In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products", cercano di evidenziare i fattori attraverso cui promuovere lo sviluppo di programmi di marketing creativo e individuano tre flussi principali:

1. **Le persone che devono produrre outputs creativi:** la creatività necessita di una profonda conoscenza della materia e un grande sforzo in termini di tempo e fatica che devono essere sostenuti dal personale. (Amabile, 1983)

2. **Il processo che viene utilizzato:** la creatività è facilitata da processi non routinari ed euristici
3. **L'ambiente nel quale si lavora:** l'ambiente tiene conto di tutte le variabili che indirettamente si rifanno sull'aspetto creativo di un'impresa, come, competitors, canali distributivi e clienti target.

Lo sviluppo della creatività all'interno di un business è quindi favorito da fattori personali e situazionali che ne influenzano la crescita. La creatività si sostanzia in un'attitudine che delinea la cultura aziendale, la propensione alla flessibilità, l'innovazione e la scoperta.

L'insieme delle qualità indicate devono essere poi incorporate all'interno dell'azienda attraverso una strategia che organizzi le risorse e trasformi le idee in un risultato reale. I marketers attraverso la creatività creano nuova domanda e l'azienda porta poi l'innovazione sul mercato, in modo da anticipare e soddisfare il bisogno dei clienti. (Okpara, 2007)

Titus (2007) partendo da questa constatazione, costruisce un modello chiamato "The creative marketing breakthrough", che raccoglie quanto finora esposto riadattandolo alla disciplina del marketing. Questo modello vede la creatività come una sistematica attività di problem solving messa in atto con il fine di sviluppare nuove e preziose idee, strategie o tattiche di marketing.

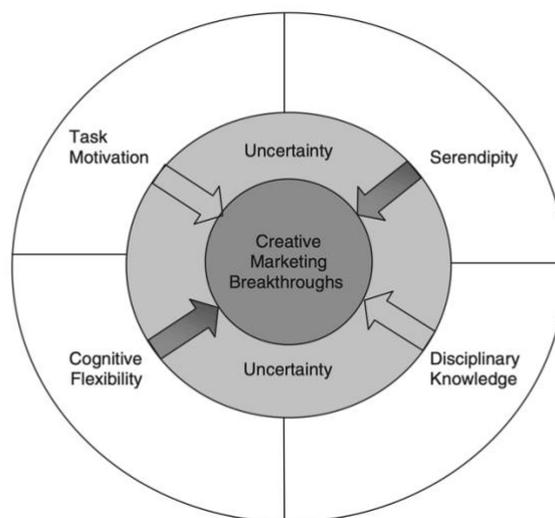


Fig.11 The creative marketing breakthrough Model, (Titus, 2007)

Il modello riprende in linea generale i fattori presentati precedentemente inserendoli in un ambiente incerto, proprio del processo euristico adottato, in cui il risultato del lavoro non è sempre garantito. Marketing, arte, creatività e innovazione sono dunque tutti elementi apparentemente scollegati tra loro, ma che in realtà presentano una fitta rete di connessioni che li rende un tutt'uno con l'obiettivo di business.

## Conclusione

Si è così giunti al termine di questa tesi, nella quale si sono intrecciati come fili concetti dell'estetica e della disciplina aziendale, tessendo una fitta trama necessaria per scoprire il valore economico della bellezza.

Durante il lavoro si è parlato dell'estetica nei suoi massimi sistemi, proponendo una prospettiva interazionista che permettesse di concepire la bellezza come un rapporto biunivoco tra oggetto e percettore, tra azienda e consumatore.

La relazione tra i due soggetti economici è stata poi analizzata all'interno della branca dell'economia comportamentale, la quale ha permesso di concentrarsi sui bias irrazionali che guidano le scelte dell'uomo.

Su questa condizione è stata poi fondata l'intera argomentazione, ruotando intorno ai due fuochi strettamente correlati: del marketing e dell'arte. L'analisi dell'interazione tra i due elementi ha permesso, infatti, di individuare le tecniche più efficaci per comunicare la bellezza all'esterno, creando così una nuova esperienza estetica per il consumatore.

Questa sensazione edonica si è in seguito dimostrata essere un criterio essenziale per la valutazione finale da parte del consumatore. Si è osservato, infatti, come i clienti oggi abbiano sviluppato una maggiore consapevolezza sociale e non si aspettino più dall'azienda solo un prodotto, ma un insieme di servizi e attività che vadano a costituire un valore aggiunto per l'intera comunità di riferimento.

Per la fase di ricerca sono state prese in esame tre di queste variabili: il brand, il website e il design; tra elementi che insieme vanno a formare la sfera estetica di un prodotto. Attraverso la loro analisi empirica si è poi studiato l'effetto generato sul comportamento d'acquisto dei consumatori, evidenziando il legame positivo esistente tra prezzo e bellezza.

Questa tesi va così ad arricchire l'interessante e fertile campo di studi dell'estetica organizzativa, introducendo nuovi interessanti risultati riguardo il valore portato dagli elementi estetici e indicazioni su come questo vari a seconda del segmento di popolazione preso in esame.

Inoltre, l'applicazione della conjoint analysis a livello organizzativo, rende questa tecnica un utile strumento per valorizzare la componente, altresì intangibile, dell'estetica, aprendo la strada a nuovi possibili studi sull'effetto delle variabili estetiche sui consumatori. L'estrema duttilità di questa tecnica di ricerca permette, infatti, non solo di valutare altri fattori estetici, ma anche di prendere in considerazione diversi stakeholders dell'organizzazione, come gli investitori e i dipendenti.

L'applicazione della conjoint analysis su quest'ultimi permetterebbe di calcolare il trade-off di

utilità rispettivamente in funzione del prezzo delle azioni e dello stipendio percepito, rappresentando un dato interessante per i dirigenti di impresa.

Il campo di ricerca è dunque ancora molto ampio e lascia grandi libertà d'azione a futuri coraggiosi studiosi che si prefiggessero l'ambizioso obiettivo di calcolare l'instimabile valore della bellezza.

# Bibliografia

## 1.1

[Ivanaj, V., Shrivastava, P., Ivanaj, S. \(2018\) "The value of beauty for organizations", \*Journal of Cleaner Production\*, 189, 864-877](#)

[Mo C, Xia T, Qin K, Mo L \(2016\) Natural Tendency towards Beauty in Humans: Evidence from Binocular Rivalry. \*PLoS ONE\* 11\(3\)](#)

[Reber, R., Schwarz, N., and Winkielman, P. \(2004\). "Processing fluency and aesthetic pleasure: Is beauty in the perceiver's processing experience?", \*Personality and Social Psychology Review\*, 8\(4\), 364-382](#)

Sartwell, Crispin, (Winter 2017 Edition) "Beauty", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Edward N. Zalta (ed.)

[Strati, A. \(2010\). \*Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments\*. \*Sociology Compass\*, 10\(4\), 880–893](#)

Tatarkiewicz, W. (1970). *History of aesthetics*. The Hague, The Netherlands: Mouton.

## 1.2

[Arrow, K. J. \(1994\). \*Methodological Individualism and Social Knowledge\*. \*The American Economic Review\*, 84\(2\), 1–9.](#)

Camerer, C. (1999). Behavioral economics: Reunifying psychology and economics. *Proceedings of the National Academies of Science*, 96, 10575–10577.

Cartwright, E. (2018). *Behavioral Economics (Third Edition)*. Routledge, New York

[Levitt, S. D., & List, J. A. \(2008\). \*Homo economicus Evolves\*. \*Science\*, 319\(5865\), 909–910.](#)

Madden, G. J. (2000). A behavioral economics primer. In W. K. Bickel & R. E. Vuchinich (Eds.), *Reframing health behavior change with behavioral economics* (pp. 3–26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

[Mullainathan, S. and Thaler, R.H., 2000. \*Behavioral Economics\*. National Bureau of Economic Research, Cambridge](#)

[Persky, J., \(1995\). \*The Ethology of Homo Economicus\*. \*Journal of Economic Perspectives\*. 9\(2\), 221–231](#)

[Reed, D.D., Niileksela, C.R. & Kaplan, B.A \(2013\). \*Behavioral Economics\*. \*Behavior Analysis Practice\*, 6, 34–54](#)

[Simon, H. A. \(1955\). \*A Behavioral Model of Rational Choice\*. \*The Quarterly Journal of Economics\*, 69\(1\), 99–118.](#)

Smith, A. (1759). *The theory of moral sentiments*. London: Printed for A. Millar, and A. Kincaid and J. Bell

### 1.3

[Armstrong, R. \(2017\). The Volkswagen scandal shows that corporate culture matters. Financial Times](#)

[Balatbat, M.C.A.; Siew, R.Y.J. and Carmichael, D.G. \(2012\). ESG scores and its influence on firm performance: Australian evidence. Australia: University of New South Wales, India, 1-30.](#)

[Clarkson, M.B.E. \(1995\). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. The Academy of Management Review, 20\(1\), 92–117.](#)

[Friedman, M \(1970\). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine](#)

[Gaub, F. \(2019\). Global trends to 2030: Challenges and choices for Europe. European Strategy and Policy Analysis System \(ESPAS\)](#)

[Grant, C. \(1991\). Friedman fallacies. Journal of Business Ethics, 10, pp. 907-914](#)

[Haugh, H. M., & Talwar, A. \(2010\). How do corporations embed sustainability across the organization?. Academy of Management learning & education, 9\(3\), 384-396.](#)

[Ladkin, D. \(2018\). “The Aesthetic” and Its Relationship to Business Ethics: Philosophical Underpinnings and Implications for Future Research. Journal of Business Ethics, 147\(1\), 35–51.](#)

[McWilliams, A., & Siegel, D. \(2001\). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. The Academy of Management Review, 26\(1\), 117–127.](#)

[O’Neil, R.F, Pienta, A.P. \(1994\). Economic criteria versus ethical criteria toward resolving a basic dilemma in business. Journal of Business Ethics, 13 \(1\)](#)

Robinson, R.M. (2022). *Business Ethics: Kant, Virtue, and the Nexus of Duty*. Springer, Switzerland

[Schnebel, E., & Bienert, M. A. \(2004\). Implementing ethics in business organizations. Journal of Business Ethics, 5J\(1-2\), 203-211.](#)

### 1.4

[Andrews, J., & Smith, D. C. \(1996\). In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products. Journal of Marketing Research, 33\(2\), 174–187](#)

[Brown, S. \(2001\). Art or Science? Fifty Years of Marketing Debate. The Marketing Review, 2\(1\), 89-119](#)

[Converse, P. D. \(1945\). The Development of the Science of Marketing: An Exploratory Survey. Journal of Marketing, 10\(1\), 14–23.](#)

[Fillis, I. \(2009\). An evaluation of artistic influences on marketing theory and practice. \*Marketing Intelligence & Planning\*, 27 \(6\), 2009, 753-774](#)

[Hennessey, B. A., and T. M. Amabile. \(1988\). "The Conditions of Creativity." In \*The Nature of Creativity\*, edited by R. J. Sternberg. New York: Cambridge University Press.](#)

[Kotler, P. \(1972\). A Generic Concept of Marketing. \*Journal of Marketing\*, 36\(2\), 46–54.](#)

Levy, S. J., & Czepiel, J. (1974). *Marketing and aesthetics*. 1974.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers.

[Swee Hoon Ang and Sharon Y. M. Low. \(2000\). Exploring the Dimensions of Ad Creativity. \*Psychology & Marketing\*, 17\(10\),835– 854](#)

## 1.5

[De Groot, S.A. \(2014\). In Search of Beauty. \*Developing Beautiful Organizations\*. Technische Universiteit Eindhoven.](#)

Dean, J., Ramirez, R., & Ottensmeyer, E. (1997). An aesthetic perspective on organizations. *Creating Tomorrow's Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behavior*, John Wiley, New York

[Dobson, J. \(2007\). Aesthetics as a Foundation for Business Activity. \*Journal of Business Ethics\*, 72, 41–46](#)

[Guillén, Mauro F. “Scientific Management’s Lost Aesthetic: Architecture, Organization, and the Taylorized Beauty of the Mechanical.” \*Administrative Science Quarterly\* 42, no. 4 \(1997\): 682–715.](#)

[Guillet de Monthoux, P. and Strati, A. \(2010\). Modernity/art and Marketing/aesthetics - a Note on the Social Aesthetics of Georg Simmel. \*Consumption Markets and Culture\*, 5\(1\). 1-11](#)

[N.J. Adler \(2015\). Finding beauty in a fractured world: art inspires leaders—leaders change the world. \*Academy of Management Review\*, 40\(3\)](#)

Pascale, R.T; Millemann, M. and L. Gioja (2000). *Surfing the Edge of Chaos*. Crown Business, New York

Simmel, G. (1971). *On Individuality and Social Forms*. The University Press of Chicago, Chicago

## 2

Evan, W., & Freeman, R. E. 1983. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. Beau- champ & N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business*: 75-93. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

[Strati A. \(2004\). Organizational Artifacts and the Aesthetic Approach. Rafaeli, A. & Pratt, M. \(Eds.\), Artifacts and Organizations: Lawrence Erlbaum associates Inc. Mahwah, New Jersey, Expected 2004](#)

## 2.1

[Hekkert, P. \(2006\). Design aesthetics: Principles of pleasure in design. Psychology Science, 48\(2\), 157–172.](#)

Hildebrand, G. (1999). Origins of architectural pleasure. Berkeley: University of California Press.

Loewy, R. (1951) Never Leave Well Enough Alone. New York: Simon and Schuster.

Pinker, S. (2002). The blank slate: The modern denial of human nature. Viking.

[Tooby, J. & Cosmides, L. \(2001\). Does beauty build adapted minds? Toward an evolutionary theory of aesthetics, fiction and the arts. Substance, 94/95, 6-27.](#)

[Zellner, D. A., Bartoli, A. M., & Eckard, R. \(1991\). Influence of color on odor identification and liking ratings. American Journal of Psychology, 104, 547-561.](#)

## 2.2

Aaker, David A. (1991). Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. New York: Free Press

[Aaker, J. L. \(1997\). Dimensions of Brand Personality. Journal of Marketing Research, 34\(3\), 347–356](#)

Floch, Jean-Marie (1990). Sémiotique, Marketing et Communication. Sous les signes, les stratégies. Paris, Presses Universitaires de France

[Fournier, S. \(1998\). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. Journal of Consumer Research, 24\(4\), 343-73](#)

Holbrook, Morris B. and Elizabeth C. Hirschman (1982). “The Experiential Aspects of Consumption: Consumption Fantasies, Feelings and Fun,” *Journal of Consumer Research*, 9(September), 132–140.

[Keller, K. L. \(1993\). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. Journal of Marketing, 57\(1\), 1–22.](#)

Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F. and Costabile, M. (2017). Marketing Management. Pearson.  
Mazzalovo, G. (2012). Brand aesthetics. Springer.

[Morgan, N. & Rego, L. \(2009\). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. Journal of Marketing. 73. 59-74.](#)

## 2.3

[Alben, L. \(1996\). Quality of Experience: Defining the Criteria for Effective Interaction Design. In Interactions, 3 \(3\), 11-15.](#)

[Bloch, P. H., Brunel, F. F., & Arnold, T. J. \(2003\). Individual Differences in the Centrality of Visual Product Aesthetics: Concept and Measurement. Journal of Consumer Research, 29\(4\), 551–565.](#)

[Bloch, P.H. \(2011\). Product Design and Marketing: Reflections After Fifteen Years. Journal of Production and Innovation Management, 28\(3\), 378-380](#)

[Boztepe, S. 2007. User value: Competing theories and models. International Journal of Design 1 \(2\): 55–63](#)

[Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. \(1993\). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, 57\(1\), 23–37.](#)  
[Hassenzahl, M. \(2003\). The thing and I: Understanding the relationship between user and product. Funology, 31-42.](#)

[Kumar, M., Noble, C.H. \(2016\). Beyond form and function: Why do consumers value product design?. Journal of Business Research, 69\(2\),613-620,](#)

Postrel, V. (2003). The substance of style: how the rise of aesthetic value is remaking commerce, culture, and consciousness. New York, N.Y., HarperCollins.

[Tractinsky, N. And Zmiri, D. \(2006\). Exploring attributes of skins as potential antecedents of emotion in HCI. In Aesthetic computing, P. Fishwick \(Ed.\) \(Cambridge: MIT Press\).](#)

## 2.4

Frijda, N.H. (1994). Emotions require cognitions, even if simple ones. In: Ekman P, Davidson R, editors. The Nature of Emotion: Fundamental Questions. New York: Oxford

[Kaltcheva, V.D. and Weitz, B.A \(2006\). When should a retailer create an exciting store environment?. Journal of Marketing;70\(1\);107–18](#)

[Lindgaard G, Dudek C \(2003\). What is this evasive beast we call user satisfaction?. Interacting with Computer;15\(3\);429–52.](#)

Linstead, S., & Höpfl, H. J. (Eds.). (2000). The aesthetics of organization. Sage

Mehrabian, A. and Russell, J.A. (1974). An approach to environmental psychology. Cambridge, MIT Press

[Porter M. E. \(2001\). Strategy and the Internet, Harvard Business Review, March 2001.](#)

[Wang, Y.J.; Hernandez, M.G. and Minor, M.S. \(2010\). Web aesthetics effects on perceived online service quality and satisfaction in an e-tail environment: The moderating role of purchase task. Journal of Business Research; 63;935–942](#)

[Wang, Y.J.; Minor, M.S. and Wei, J. \(2011\). Aesthetics and the online shopping environment: Understanding consumer responses. Journal of Retailing, 87\(1\), 46-58](#)

[Yu-Qian Zhu and Houn-Gee Chen \(2015\). Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing. Business Horizons, 58\(3\), 335-345.](#)

### 3

#### 3.1

[Dolan, R.J. and John, L.K. \(2015\). Marketing Reading: Marketing Intelligence. Harvard Business School Publication.](#)

#### 3.2

Bowen, H.K., Huckman, R.S. and Knoop, C.I. (2006). 'Case 27: New Balance Athletic Shoe Inc.'. Harvard Business School.

[Tighe, D. \(2022\). Brand value of the sports company Nike worldwide from 2016 to 2022 \(in million U.S. dollars\). Statista. Statista Inc.. Accessed: May 28, 2022.](#)

[Richter, F. \(2022\). Nike Reigns Over the Sneaker World. Statista. Statista Inc.. Accessed: May 28, 2022.](#)

### 4

#### 4.1

[Duncan, T., & Moriarty, S. E. \(1998\). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. Journal of Marketing, 62\(2\), 1-13.](#)

[Fillis, I. \(2009\). An Evaluation of Artistic Influences on Marketing Theory and Practice. Marketing Intelligence & Planning.](#)

Fiske, J. (1989). "The Jeaning of America". In: Understanding Popular Culture, John Fiske, ed. Boston: Unwin Hyman, 1-21,(1990), Introduction to Communication Studies, 2d ed. London: Routledge.

Jensen, K. B. (1988). "When Is Meaning? Communication Theory, Pragmatism, and Mass Media Reception" Communication Yearbook, 14, 3-32.

McCarthy, Jerome (1964), Basic Marketing. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Schramm, Wilbur (1973), Men, Messages, and Media: A Look at Human Communication. New York: Harper & Row

Shapiro, B.P. (1985), "Rejuvenating the Marketing Mix," Harvard Business Review, 28-34

Waterschoot, W. and Van den Bulte, C. (1992). "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited". *Journal of Marketing*, 56 (October), 83-93.

## 4.2

[Dufresne, Ronald & Fisher, Dalmar. \(2002\). The Aesthetics of Management Storytelling: A Key to Organizational Learning. \*Management Learning\*, 33\(3\), 313-330](#)

Guber, P. (2007) The four truths of the storyteller. *Harvard Business Review* 85(12): 52–59.

Jung, C. G. (1959). The archetypes and the collective unconscious. In H. Read, M. Fordham, & G. Adler (Eds.), *Collected works*, Vol. 9, Part 1. Princeton, NJ: Princeton University Press. (Originally published 1916.)

Kelley, T. and Littman, J. (2006) *The Ten Faces of Innovation: Strategies for Heightening Creativity*. London: Profile Books.

Lundqvist, A., Liljander, V., Gummerus, J., & Van Riel, A. (2013). The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story. *Journal of Brand Management*, 20(4), 283-297.

McKee, R. (2003). Storytelling that moves people: A conversation with screenwriting coach, Robert McKee. *Harvard Business Review*, 80, 51–55.

Padgett, D. and Allen, D. (1997) Communicating experiences: A narrative approach to creating service brand image. *Journal of Advertising* 26(4): 49–62.

Schank, R. C. (1999). *Dynamic memory revisited*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.  
Stern, B. (1994). Classical and vignette television advertising dramas: Structural models, formal analysis, and consumer effects. *Journal of Consumer Research*, 20, 601–615.

[Woodside, A.G. \(2010\). Brand-Consumer Storytelling Theory and Research: Introduction to a Psychology & Marketing Special Issue. \*Psychology and Marketing\*, 27, 531 - 540.](#)

Zaltman, G. (2003). *How customers think*. Boston: Harvard Business School Press.

## 4.3

[Balteş, L.P. \(2015\). Content marketing - the fundamental tool of digital marketing. \*Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V : Economic Sciences\*, 111-118.](#)

[Gupta, Sunil, and Joseph Davin. "Marketing Reading: Digital Marketing." \*Core Curriculum Readings Series\*. Boston: Harvard Business Publishing 8224, 2015.](#)

Joseph Johnson, J. (2022). Global digital population as of January 2022. Statista  
Kee, A. W., & Yazdanifard, R. (2015). The Review of Content Marketing as a New Trend in Marketing Practices. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(9), 1055-1064.

[Opreana, A., & Vinerean, S. \(2015\). A new development in online marketing: Introducing digital inbound marketing. \*Expert Journal of Marketing\*, 3\(1\).](#)

[Pulizzi, J., & Handley, A. \(2015\). \*CMI: Content marketing strategy, research, "how-to" advice. Benchmarks, Budgets, and Trends— North America.\*](#)

#### 4.4

Antevenio (2018). 5 great examples of Guerrilla Marketing. Antevenio.com.  
<https://www.antevenio.com/usa/5-great-examples-of-guerrilla-marketing/>.

[Clary, S. D. \(2019\). Three Of The Most Innovative Marketing Strategies To Pursue In 2019. \*Forbes\*](#)

Hinz, O.; Skiera, B.; Barrot, C. & Becker, J. U. (2011). Seeding strategies for viral marketing: An empirical comparison. *Journal of marketing*, 75(6), 55-71.

Levinson, J. C., & Godin, S. (1994). *The guerrilla marketing handbook*. Houghton Mifflin Harcourt.

Nufer, G. (2013). Guerrilla marketing—Innovative or parasitic marketing. *Modern Economy*, 4(9), 1-6.

Payne, M. (1998). Ambush marketing: The undeserved advantage. *Psychology & Marketing*, 15(4), 323-331.

Shenk, D. (1998). *Data Smog: Surviving the Information Glut*. Harper San Francisco.

#### 4.5

Gorn, Gerald J. (1982), “The Effects of Music in Advertising on Choice Behavior: A Classical Conditioning Approach,” *Journal of Marketing*, 46 (January), 94–101.

[Hagtvedt, H., & Patrick, V. M. \(2008b\). Art infusion: The influence of visual art on the perception and evaluation of consumer products. \*Journal of Marketing Research\*, 45\(3\), 379–389.](#)

Hoffman, Barry (2002), *The Fine Art of Advertising*. New York: Stewart, Tabori and Chang.

Klein, K., & Melnyk, V. (2016). Speaking to the mind or the heart: Effects of matching hedonic versus utilitarian arguments and product. *Marketing Letters*, 27(1), 131–142.

[Peluso, A. M., Pino, G., Amatulli, C., & Guido, G. \(2017\). Luxury advertising and recognizable artworks: New insights on the “art infusion” effect. \*European Journal of Marketing\*.](#)

Spangenberg, Eric A., Ayn E. Crowley, and Pamela W. Henderson (1996), “Improving the Store Environment: Do Olfactory Cues Affect Evaluations and Behaviors?” *Journal of Marketing*, 60 (April), 67–80.

Zachary Estes, Luisa Brotto, Bruno Busacca (2018). The value of art in marketing: An emotion-based model of how artworks in ads improve product evaluations. *Journal of Business Research*, 85, 396-405.

#### 4.6

Amabile, Teresa M. (1983), *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.

[Andrews, J., & Smith, D. C. \(1996\). In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products. \*Journal of Marketing Research\*, 33\(2\), 174–187.](#)

Levitt, Theodore (1986), *The Marketing Imagination*. New York: The Free Press.

Miller, W. C. (1987). *The creative edge*. Reading, MA: Addison-Wesley.

[Okpara, F. O. \(2007\). The value of creativity and innovation in entrepreneurship. \*Journal of Asia entrepreneurship and sustainability\*, 3\(2\), 1.](#)

[Titus, P.A. \(2007\). Applied Creativity: The Creative Marketing Breakthrough Model. \*Journal of Marketing Education\*, 29\(3\), 262-272.](#)