

LUISS



Dipartimento di
Impresa e
Management

Cattedra di Marketing

La brand identity nel mercato del lusso. Il caso “Moscot”

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Gaetano Portaro Matr. 259111

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

A me

Alla mia famiglia

A zio Mimmo

A chi ci ha sempre creduto

Abstract

In una società che cambia molto velocemente, in cui internet e i social network dettano le tendenze, in un periodo storico in cui tutte le mode sono fugaci, è molto importante per le aziende, soprattutto per quelle che operano nel mondo del lusso, offrire un prodotto (o un servizio) riconoscibile, nel quale i consumatori riescano a identificare e rintracciare, ogni volta, la missione e i valori aziendali.

Il presente elaborato, grazie anche alla disamina della esperienza di un importante brand luxury newyorchese, analizza il modo in cui le imprese possono ottenere un evidente vantaggio competitivo, implementando strategie che rafforzino la cosiddetta *brand identity* e la riconoscibilità del marchio.

Le (inaspettate) risultanze a cui giungerà la trattazione dimosteranno, poi, che una forte *brand identity* consente alle imprese di rispondere efficacemente alle nuove tendenze e alle nuove domande del mercato, permette loro di rinnovarsi, senza, però, mai tradire i propri valori e le proprie caratteristiche tradizionali.

Indice

Introduzione.....	5
CAPITOLO 1 - L'IMPORTANZA DELLA BRAND IDENTITY NEL MERCATO DEL LUSO.....	6
1.1 Il mercato del lusso	6
1.2 Cosa è il brand?.....	8
1.3 Il ruolo del brand nel mercato del lusso. L'importanza della brand identity	10
CAPITOLO 2 - STRATEGIE DI MARKETING PER COSTRUIRE UN BRAND DI LUSO DI SUCCESSO	16
2.1 Premessa.....	16
2.2 Il comportamento di acquisto del consumatore dei beni di lusso	16
2.3 Il luxury marketing mix.....	18
2.3.1 Le strategie di sviluppo del <i>product</i> e del <i>service concept</i>	23
2.3.2 Le strategie di prezzo	26
2.3.3 Le strategie di distribuzione	28
2.3.4 Il fondamentale ruolo della comunicazione	30
CAPITOLO 3 - IL CASO MOSCOT.....	32
3.1 La storia dell'azienda e del brand Moscot	32
3.2 Il mercato di riferimento	36
3.3 L'importanza della <i>brand identity</i> per Moscot.....	39
3.4 Considerazioni sul <i>case study</i>	44
Conclusioni.....	47
Bibliografia	49
Sitografia	52

Introduzione

Il presente elaborato ha l'obiettivo di analizzare l'imprescindibile ruolo che la *brand identity* riveste per i *brand* che operano nel mercato del lusso, mercato in cui vigono delle specifiche regole che guidano le scelte delle imprese e dei consumatori.

Infatti, da un lato, i prodotti *luxury*, venduti ad un prezzo molto elevato, sono (o devono apparire ai clienti) unici, pregiati, di eccellente qualità; dall'altro, la gestione strategica delle marche del lusso e le decisioni di *marketing* assunte dalle imprese che operano nel mercato in esame devono necessariamente tenere conto delle suddette caratteristiche dei *luxury goods* e del modo in cui il *brand* viene considerato e percepito dai consumatori di riferimento.

Sulle peculiarità dei beni di lusso si concentra il primo capitolo del presente studio che - dopo un'attenta disamina del mercato *luxury*, che parte dalla concezione che di lusso si aveva nell'antichità sino ad arrivare alla sua percezione in epoca moderna - si preoccupa di definire il concetto di *brand* e le sue principali componenti. Si dedica, in particolare, alla cosiddetta "*brand identity*", ovvero alla riconoscibilità del *brand* attraverso tutti gli elementi materiali o immateriali utili a richiamare i sentimenti dei consumatori e che rispecchiano la *mission* e i valori dell'azienda.

Le risultanze a cui giunge l'*excursus* svolto sono presto dette: considerate le caratteristiche delle aziende che operano nel mercato del lusso, aziende che poggiano su *asset* intangibili il loro successo, il ruolo che *brand* riveste nel *luxury* è di primissimo rilievo.

Il capitolo successivo dello studio analizza più nel dettaglio il comportamento e le ragioni che guidano le scelte di acquisto dei consumatori dei prodotti *luxury*. Si sofferma, poi, sulle strategie di *marketing* che le aziende del lusso devono implementare per garantire successo al proprio *brand*: si va dalla decisioni di pianificazione dello sviluppo del prodotto e del servizio, per giungere - passando per le politiche di prezzo - ai piani di distribuzione e di comunicazione. Si tratta del cosiddetto "*marketing mix*", valida teoria per analizzare il mercato del lusso partendo dalle suddette caratteristiche dei *luxury goods*: distribuzione selettiva, prezzo alto, immagine, design, qualità elevata.

Il terzo capitolo, grazie alla puntuale analisi di un caso aziendale, concretizza le elaborazioni svolte nelle prime due parti dello scritto e dimostra plasticamente l'importanza della *brand identity* per la creazione di un prodotto di successo, ben distinguibile sul mercato nonché per comunicare ai consumatori e ai terzi l'identità e il valore aziendale.

Nello specifico, il *case study* affrontato ha ad oggetto la storia e la strategia posta in essere da un famoso *brand* statunitense, una delle aziende ottiche più celebri di New York, amata in tutto il mondo, anche da personalità di fama internazionale. Stiamo parlando di Moscot.

CAPITOLO 1 - L'IMPORTANZA DELLA BRAND IDENTITY NEL MERCATO DEL LUSSO

1.1 Il mercato del lusso

La parola “lusso” deriva dal termine latino “*luxus*”, ovvero, tradotto letteralmente, “eccesso”, “sfarzo”. Tuttavia, nel tempo, il significato di lusso è molto cambiato: se, per i popoli antichi, il lusso era il segno distintivo della nobiltà e, per molti secoli, lo sfarzo e la magnificenza contraddistinguevano i gruppi all’apice della struttura gerarchica (ossia, il sovrano, sua moglie, il sommo sacerdote e altri poco eletti), l’arrivo del 1700 ha modificato profondamente il significato del termine in questione.

Infatti, la trasformazione radicale che, del XVIII secolo, ha interessato la società occidentale soprattutto grazie alle idee illuministe, ha stravolto anche la concezione di lusso. Adam Smith, con il suo liberismo, sosteneva che il lusso fosse il motore della crescita economica, mentre David Hume dava una giustificazione filosofica alla coesistenza di “lusso” e “moralità”, idee in precedenza considerati inconciliabili.

Il XX secolo ha visto, poi, la definitiva legittimazione del concetto di lusso, che ha, gradualmente, invaso l’economia moderna: risale all’inizio del XX secolo, la nascita delle più note *maison* francesi (Louis Vuitton, Cartier, Hermès), la nascita della famosissima profumeria (si pensi a Chanel n. 5) si deve al periodo tra le due guerre. Ma è, al termine del secondo conflitto mondiale che il settore del lusso cresce notevolmente, divenendo un’industria a sé stante, un’industria di nicchia in tanti settori specialistici, con proprie regole e specifiche caratteristiche. Ebbene, da un punto di vista economico e per gli economisti, i prodotti di lusso, rappresentano oggi una categoria di beni la cui domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto all’incremento del reddito: all’aumento di persone con reddito elevato, corrisponde, di conseguenza, un maggiore consumo di prodotti pregiati.

Caso 3: *beni di lusso*

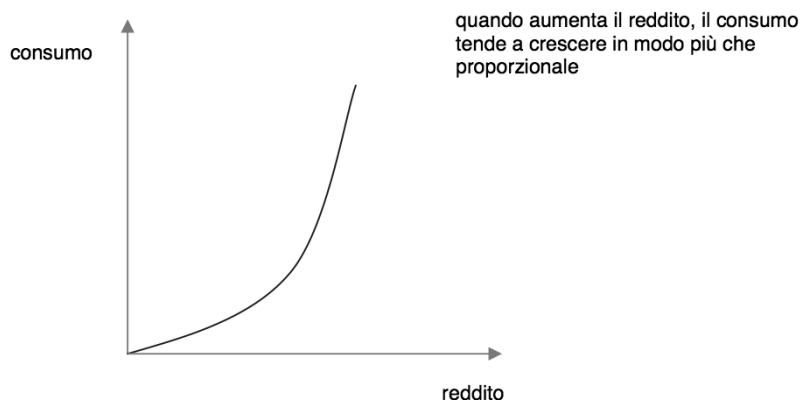


Fig. 1 - *Andamento del consumo dei beni di lusso rispetto al reddito. Fonte: M. Spallino, F. Bellante, G. Lupo, Le peculiarità del mercato del lusso. Annali della Facoltà di Economia. Università di Palermo, 2014.*

Per i consumatori, invece, i prodotti di lusso rappresentano il prestigio e la ricchezza, concetto che si concretizza nel compiere spese superflue ed eccessive (anche abitualmente), per l'acquisto e l'utilizzo di oggetti che soddisfano esclusivamente la vanità e l'ambizione, e che quindi, vanno aldilà dei consumi primari e dei bisogni necessari. I consumatori del nuovo millennio, infatti, acquistano i *luxury goods* per raggiungere il prestigio sociale che anelano e desiderano.

Pur dovendo segnalare che, a tal riguardo, taluni autori distinguono il comportamento della popolazione dei paesi emergenti da quella occidentale¹, poiché la prima associa i *luxury goods* ad un'identità sociale di classe, mentre la seconda utilizza il lusso come un mezzo per un'elevazione personale, una via di ricerca di emozioni e gratificazioni², i beni luxury presentano le seguenti specifiche caratteristiche comuni³:

- qualità. Per la produzione dei beni di lusso (che siano gioielli, vestiti o accessori ovvero prodotti alimentari ecc.) vengono utilizzate materie prime esclusive ed eccellenti, lavorate con minuziosa attenzione e cura, che garantiscono il pregio e l'affidabilità del prodotto;
- prezzo. L'ottima qualità dei prodotti implica un costo elevato del bene di lusso immesso sul mercato. Tale caratteristica non rappresenta, però, un limite per i clienti a cui i beni di lusso sono destinati, essendo questi consumatori disposti a spendere cifre molto elevate per ottenere prodotti di pregiata fattura;
- scarsità e l'unicità. E' una caratteristica davvero importante per il mercato del lusso. Infatti, tanto più è difficilmente accessibile il bene da acquistare, tanto maggiore è l'ambizione di possederlo. Tale scarsità conferisce, infatti, al bene di lusso un carattere esclusivo e, in certi casi, addirittura unico. È sufficiente pensare che "LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton" SE (LVMH), divenuta leader mondiale nel settore del lusso grazie ad una distribuzione dei prodotti molto selettiva e incentrata sul cliente, ha fatto di questa caratteristica la sua preminente (e fortunata) peculiarità;
- componente emozionale. L'acquisto del bene di lusso, come se fosse una vera e propria "opere di arte", interessa tutti e i cinque i sensi: gusto, vista, tatto, udito, olfatto. Dietro all'acquisto di un bene di lusso, infatti, si cela un'esperienza unica ed edonistica, in grado, talvolta, di rievocare addirittura emozioni e ricordi;

¹ Dubois D., Laurent G., Czellar S., *Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes*, Working paper 736, 2001, HEC School of Management, France.

² Lipovetsky G., Roux E., *Le Luxe Eternel: De l'Age du Sacré au Temps des Marques*, Gallimard, 2003, Le Debat, Paris.

³ Dubois D., Laurent G., Czellar S., *ibidem*.

- carattere superfluo. I beni di lusso non soddisfano necessità primarie, ma apportano benefici che potremmo definire superflui, talvolta anche eccessivi;
- tradizione. Per il consumatore, i prodotti e i servizi di lusso devono raccontare una storia, essere il frutto del racconto tradizionale dell'azienda e non l'occasione dettata da mode estemporanee.

Come è ben noto, il mercato del lusso si estende dal settore dell'abbigliamento a quello della ristorazione e dell'*hospitality*, dai gioielli a alle automobili.

Seguendo la suddivisione per tipologia di merci, è possibile rintracciare alcuni sottosettori del più ampio mercato del lusso:

- beni durevoli, ossia beni quali aerei privati, opera d'arte e di *design* di alta qualità, barche e auto di grossa cilindrata;
- beni di consumo o "*personal luxury*", ossia abbigliamento, accessori, pelletteria, cosmetica, profumi, alimentari pregiati;
- "*experiential luxury*", meglio definito come lusso dei servizi, che include l'alta ristorazione, gli hotel a cinque stelle, le vacanze di lusso.

Il comun denominatore che accomuna tutti i "sotto-settori" del lusso, seppur di tipologia estremamente diversa, è rappresentato dall'insieme delle caratteristiche del mercato suindicate, che possono essere sintetizzate tutte nella percezione che deriva dall'acquisto di tali beni, in quanto in esso predominano elementi di esclusività ed elementi emozionali.

1.2 Cosa è il brand?

Il *brand*, per definizione, è la combinazione di diversi elementi, tra cui il nome, lo slogan, il logo, la storia, la comunicazione e la reputazione di un'azienda. Alcuni autori definiscono il *brand* come "*un bene che non ha un'esistenza fisica e il cui valore non può essere determinato con precisione a meno che non diventi oggetto di una specifica transazione commerciale di vendita e acquisizione*".⁴

Per altri autori il *brand* è "*tutto ciò che un prodotto o servizio rappresenta per i consumatori*", aggiungendo che questa è "*la risorsa più durevole dell'impresa, che vive più a lungo dei singoli prodotti e delle strutture*".⁵

In un mercato sempre più competitivo, risulta fondamentale promuovere il proprio *brand* in modo efficiente, così da poter avere un vantaggio concreto sui numerosi *competitors* e, dunque, conquistare una più grande quota di mercato possibile. A tal proposito, Larry Light, famoso

⁴ Seetharaman, Nadzir, & Gunalan, *A conceptual study on brand valuation - Journal of Product & Brand Management*, 2001. Tratto da <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000005674>

⁵ Come affermano Kotler P., Armstrong G., *Principles of marketing*, Pearson Education, 2010.

ricercatore di mercato, nel corso di un'intervista al *Journal of Advertising Research*, ha così spiegato: “La battaglia del marketing sarà una battaglia tra marche, una competizione per il predominio. Le aziende e gli investitori vedranno nella marca l'asset più prezioso in assoluto. Questo è un concetto fondamentale; è una visione sul modo di sviluppare, di rafforzare, di difendere e di gestire un Business”⁶.

A sostegno di tale tesi si è espresso anche Stephen King, di WWP Group, che sostiene: “Il prodotto è ciò che viene fabbricato in uno stabilimento; la marca è invece ciò che il consumatore acquista; il prodotto può essere imitato da un concorrente, la marca è unica; il prodotto può risultare rapidamente superato, la marca di successo dura nel tempo.”⁷

Ma come si costruisce un *brand* forte, in grado di differenziare la propria offerta e di creare un concreto vantaggio competitivo sul mercato?

Per rispondere a questa domanda si può partire da un esempio, quello del marchio Marlboro. Infatti, pur risultando i prodotti di questa azienda come i più consumati nell'intero mercato mondiale del tabacco, numerosi esperimenti hanno attestato che neppure i clienti più affezionati riescono a riconoscere il prodotto Marlboro solo dal suo sapore.

I consumatori acquistano i prodotti Marlboro sono per la notorietà del *brand*. Ma come si è imposto tale *brand* nel mercato?

La Marlboro inizia la propria attività negli anni 50 e affronta i primi anni di vita in maniera molto travagliata, senza particolare successo, anzi sembra quasi destinata al fallimento. Eppure, senza aver modificato il prodotto venduto sul mercato, l'azienda ha deciso e implementato un *rebranding* così imponente che non solo le ha permesso di sopravvivere, ma le ha addirittura garantito il dominio del mercato.

Elemento primario per creare un *brand* forte è sapere bene quale è la percezione che i consumatori devono avere del marchio stesso. E', quindi, è necessario e prioritario studiare ed elaborare il messaggio che si vuole trasmettere attraverso i propri prodotti.

Come meglio si vedrà nel prosieguo, le caratteristiche principali di un marchio di successo sono: la coerenza con i valori e la *mission* aziendali, la presenza di segni distintivi ben definiti e di una elevata differenziazione che possa permettere ai consumatori di riconoscere autonomamente il *brand*: tutti elementi che vanno a comporre la cosiddetta *brand identity*.

Le componenti principali (o macroaree) in cui è possibile segmentare il concetto di brand sono:

- *Brand Equity*. I *brand* conferiscono, sia all'azienda che al consumatore, un valore aggiunto che può essere definito “*brand equity*”⁸.

⁶ <https://ilariacaroli.com/2018/04/10/brand-equity-oltre-il-valore-di-marca/>.

⁷ Ivi.

⁸ Farquhar, P. H., *Managing brand equity*, *Marketing Research*, Vol. 1, September, 1989 pp. 24–33

Lato impresa, un marchio di successo le consente di mantenere un elevato livello di richiesta da parte dei consumatori, spesso a fronte di una notevole concorrenza. Inoltre, la *brand equity* può: (i) fornire uno strutturato punto di partenza per il lancio di nuovi prodotti⁹; (ii) compensare il calo della quota di mercato durante le guerre dei prezzi e delle promozioni¹⁰; (iii) procurare una valida arma contro la concorrenza¹¹.

- *Brand Loyalty*, ossia la fedeltà dei consumatori nei confronti di un *brand*, che è solita concretizzarsi nella preferenza e nella scelta abituale di un marchio. La *brand loyalty* motiva i consumatori ad acquistare nel tempo sempre gli stessi prodotti e/o gli stessi servizi di un *brand*, preferendoli a quelli dei *competitors*.
- *Brand Management* (traducibile con “gestione del marchio”), rappresenta la gestione dei vari elementi (visibili e non visibili) che costituiscono un marchio, che lo rendono unico e che, se ben gestiti con sapienti tecniche e strategie, aumentano il valore del prodotto percepito dal consumatore e potenziano la consapevolezza che il pubblico ha di un determinato marchio.
- *Brand Identity*, consiste nel messaggio che l’azienda vuole dare ai suoi consumatori attraverso elementi quali il nome, il logo, il *know-how*, il prezzo, la pubblicità e il rapporto con gli *stakeholder*. Infatti, la *brand identity* è l’immagine che l’impresa desidera acquisire presso i consumatori e che può non coincidere con la *brand image*, la quale rappresenta l’identità percepita o costruita dai consumatori sulla base di percezioni soggettive o di elementi che vengono associati al marchio. A titolo esemplificativo, si pensi al marchio *Lexus* che viene associato al lusso o al *brand Volvo*, che può essere legato dal consumatore all’idea di sicurezza.

1.3 Il ruolo del brand nel mercato del lusso. L’importanza della brand identity

Come detto, il *brand* racchiude ciò che un prodotto o servizio rappresenta per i consumatori, è “*un set di attività o passività collegate ad un segno distintivo come marchio o logo che aggiungono o sottraggono valore ad un prodotto o ad un servizio*”.¹²

⁹ *Ibidem*

¹⁰ Kamakura, W. A. and Russell, G. J., *Measuring Consumer Perceptions of Brand Quality with Scanner Data: Implications for Brand Equity*, Report No. 91–122, 1991 Marketing Science Institute, Cambridge, MA

¹¹ Aaker, D. A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, NY, 1991.

¹² *Ibidem*.

Piramide di David Allen Aaker



Fig. 2 – Piramide di David Allen Aaker. Fonte: Aaker D. A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli Editore, Milano, 2010

Ebbene, considerate sopra analizzate caratteristiche del mercato del lusso, ben si può capire l'importantissimo ruolo che il *brand* riveste per le aziende che operano in tale mercato, aziende che (più delle altre) poggiano su *asset* intangibili una cospicua fetta del loro patrimonio aziendale.

A tal proposito, si è accennato, in precedenza, al ruolo della cosiddetta *Brand Identity*, letteralmente identità del marchio, che sta a significare la riconoscibilità del *brand* attraverso tutti gli elementi visibili o invisibili, che evocano le percezioni che i consumatori rispecchiano nella *mission* e nei valori dell'azienda.¹³

La *Brand Identity* ha origine dalla e nella azienda, che ha il compito di dar vita ad un prodotto (o a un servizio) differenziato, con caratteristiche uniche, distinguibili sul mercato. Un'azienda, infatti, ricorrerà alla strategia di *branding* come mezzo per comunicare la propria identità e il proprio valore ai consumatori e agli altri *stakeholder*.¹⁴

Kapferer¹⁵ ha sottolineato come l'identità di un'azienda sia incentrata e focalizzata sul marchio. È attraverso la creazione di questa identità che *manager* e dipendenti rendono un marchio unico. Secondo Harris e de Chernatony¹⁶, l'identità del marchio è costituita dalle seguenti componenti, verranno trattati più diffusamente *infra*:

¹³ La *Brand Identity* si differenzia dalla “*Visual Identity*”, poiché quest'ultima è caratterizzata da elementi solamente tangibili che si ritrovano in un prodotto o servizio, mentre la *Brand Identity* può essere indicata anche da parole, valori e cultura aziendale.

¹⁴ Gehani, R. R., *Enhancing brand equity and reputational capital with enterprise-wide complementary innovations*, *The Marketing Management, Journal*, Vol. 1, No. 1, 2001, pp. 35–48

¹⁵ Kapferer, J. N., *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2nd edn, Kogan Page, London, UK, 1997.

- visione del marchio;
- cultura del marchio;
- posizionamento;
- personalità;
- relazioni;
- presentazioni.

Per ora è, innanzitutto, sufficiente ribadire che per essere efficace la *brand identity* deve nascere dall'azienda stessa, la quale deve fare quanto necessario per capire qual è il suo ruolo nel mercato e da qui definire la sua immagine di cui *brand* sarà portatore. I tre elementi fondamentali che riempiono di contenuto la storia dell'azienda e che concorrono a creare un'efficiente strategia di impresa sono:

- la *mission* di un'azienda, ovvero il suo obiettivo generale, il perché della nascita della stessa e gli obiettivi che vuole perseguire. Una *mission* vincente deve essere focalizzata sul mercato, sul perché del prodotto e non sul prodotto stesso.
- la *vision*, invece, riguarda la visione che l'impresa ha per il futuro, e quindi la sua proiezione nel tempo. E' un primario elemento motivazionale per i dipendenti e gli *stakeholders*, poiché li tiene informati riguardo la direzione verso cui è rivolta l'organizzazione;
- i *valori aziendali* creano la base per la *mission* e la *vision*, ma, ancora di più, creano la base per ogni rapporto che l'azienda ha al suo interno e all'esterno, perché indicano il modo con cui l'azienda e i suoi protagonisti interagiscono all'interno e con il mercato. Non devono, quindi, essere degli elementi di contorno o delle semplici formalità, questi valori devono essere la base comportamentale dell'intero sistema aziendale.

Ricercatori e professionisti riconoscono il ruolo dell'identità del marchio come strumento essenziale per differenziare e gestire efficacemente i brand¹⁷.

Se molti teorici, sulla scia di Aaker, sostengono che l'azienda deve mantenere una *Brand Identity* stabile e coerente, è pur vero che bisogna considerare che il mercato è sempre più competitivo, le transazioni e gli scambi diventano sempre più complessi e, quindi, risulta cruciale per la sopravvivenza delle imprese la capacità di adattarsi e di avere una gestione dinamica della

¹⁶ Harris, F. and de Chernatony, L., *Corporate branding and corporate brand performance*, European Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3–4, 2001, pp. 441–456 e de Chernatony, L., *Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation*, Journal of Marketing Management, Vol. 15, No. 1–3, 1999, pp. 157–179.

¹⁷ Da Silveira, C., Lages, C., & Simões, C. M. O., *Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment*. Journal of Business Research, 66(1), 2013 28–36 su <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.020>

propria immagine. Tale risultato si raggiunge anche con il coinvolgimento dei consumatori, che devono partecipare attivamente al processo di creazione del valore.¹⁸

Prima dello sviluppo di concetto di *Brand Identity*, la costruzione del marchio avveniva attraverso i concetti che costituivano la cosiddetta USP (*Unique Selling Proposition*), ovvero: *Positioning*, *Brand Personality* e *Brand Image*. Con il passare del tempo, la nozione di USP è diventata obsoleta perché le spiegazioni e le risultanze a cui essa è in grado di giungere sono parziali.

Un autore dice: “*L’immagine di marca è il risultato della Brand Identity*”¹⁹, volendo intendere che è la percezione che i consumatori hanno del marchio è uno degli elementi più rilevanti (se non il più rilevante) per la crescita di un brand.²⁰

La teoria del prisma, ideata da Jean Noel Kapferer è probabilmente la più completa e dettagliata nello spiegare, attraverso le sei facce di un prisma, quali sono gli elementi determinanti che costituiscono la *Brand Identity*.

Il prisma ha sei aree, divise da una linea verticale: sul lato sinistro sono indicati gli elementi che si occupano dell’esternalizzazione, gli attributi che sono ben visibili, ovvero ciò che arriva ai consumatori del *brand*; sul lato destro sono presenti le aree relative all’internalizzazione, o gli attributi che non sono rilevati immediatamente, ma sono assimilati con il tempo, ovvero quello che l’azienda vuole che si percepisca di sé. Ancora, due linee orizzontali parallele dividono il prisma in una parte superiore e una inferiore; nella prima è collocato il mittente, quindi l’azienda e ciò che è strettamente connesso al *brand*; nella seconda è collocato il destinatario e, dunque, tutto ciò che riguarda i consumatori.

¹⁸ Ponnam, A. P., *Comprehending the Strategic Brand Building Framework of Kingfisher in the Context of Brand Identity Prism*. *Journal of Brand Management*, su <https://www.researchgate.net/profile/Abhilash-Ponnam>

¹⁹ Janonis, V., Dovaliené, A., and Virvilaitė, R., “Relationship of Brand Identity and Image”, *Engineering Economics*, Vol. 1, No. 51, 2007 pp. 69-79.

²⁰ Una teoria più recente di personalità del marchio spiega solo una delle molteplici facce dell’identità del marchio. Azoulay, A., Kapferer, JN, *Le scale della personalità del marchio misurano davvero la personalità del marchio?*. *J Brand Manag*, 11, 20003, 143–155, su <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540162>

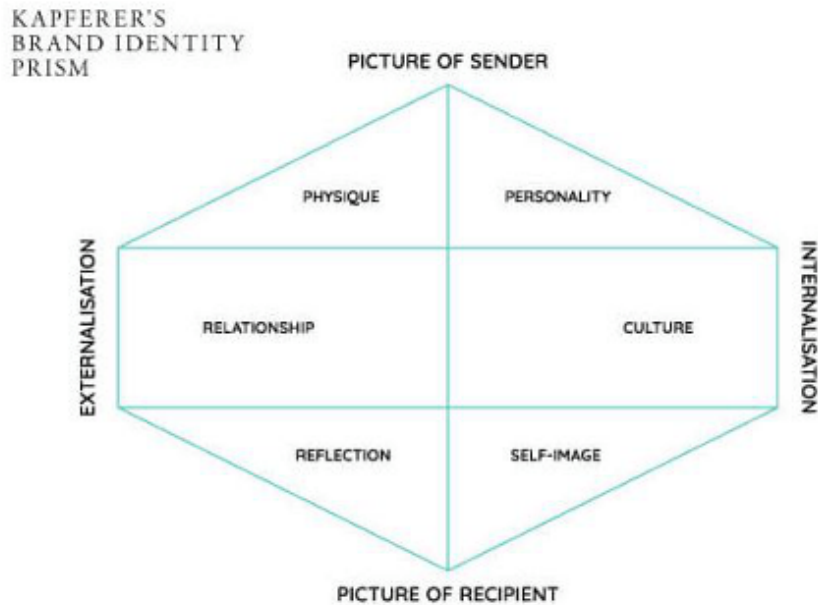


Fig. 3. Fonte: Azoulay, A., Kapferer, JN. *Le scale della personalità del marchio misurano davvero la personalità del marchio?* *J Brand Manag* 11, 143–155 (2003). <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540162>.

Nello specifico, le sei facce del prisma sono:

- caratteristiche fisiche. Il primo passo nel percorso di costruzione del marchio è definirne l'aspetto – composto dalle parti tangibili - visibile all'esterno. Può riguardare, oltre l'aspetto visivo, anche quello percettivo o funzionale, che interessa la sfera sensoriale. Tra questi elementi troviamo: il logo, il *packaging*, il motto, il richiamo olfattivo.
- Personalità del marchio. La personalità del marchio coincide con l'immagine che i consumatori hanno del marchio. Nel momento di sua caratterizzazione, il marchio acquisisce un suo carattere autonomo, che lo indirizzerà verso un determinato segmento di mercato; questo perché i consumatori tendono ad acquistare *brand* che rispecchia la propria personalità, o meglio che identificano con la propria personalità ideale e che essi vogliono emulare.
- Cultura e valori del marchio. Si tratta di tutta la piattaforma culturale e della scala dei valori su cui si basa il *brand*. È inevitabilmente collegato alla tradizionale cultura ed educazione dell'azienda, che va dai rapporti tra i dipendenti al modo in cui questi si rapportano con i consumatori finali.²¹

²¹ Schein definisce tre livelli di cultura: artefatti, valori e assunti di base. Gli artefatti sono identificabili negli elementi tangibili del branding, ad esempio il design del logo. I valori sono non necessariamente solo quelli esplicitamente dichiarati, ma anche quelli taciti, osservabili in diverse situazioni. Gli assunti di base sono tutte quelle sensazioni, sentimenti, stati d'animo a livello subconscio che costituiscono la fonte dei valori e delle azioni. Secondo Kapferer la cultura è "il principio base che governa il marchio nel suo aspetto esteriore".

- Relazione tra il marchio e i clienti. Tra il *brand* e i clienti si crea inevitabilmente un'interazione che è la parte più delicata e importante della costruzione del *brand*, perché è il momento in cui la domanda incontra l'offerta e i consumatori in prima persona incontrano la marca ed esprimono un giudizio più concreto basato sull'esperienza. Per ogni azienda, è fondamentale analizzare bene il modo con cui si vuole comunicare con la domanda, perché da questo rapporto scaturisce la tipologia di relazione che si istituisce: come l'accoglienza di Starbucks o l'allegria di Coca Cola, ecc. Infine, la relazione tra *brand* e clienti definisce la modalità di comportamento che più identifica la marca.²²
- Riflesso. Il *target* che viene rappresentato negli spazi pubblicitari non sempre coincide con l'effettiva clientela; quest'ultima è spesso attratta dal *brand* proprio perché trasmette l'immagine che i clienti vorrebbero avere di sé. Per tale ragione, per esempio, nelle pubblicità vengono utilizzate le celebrità per influenzare la scelta dei consumatori. Lo si è detto più volte: sono i clienti che danno un preciso significato alla marca attraverso le loro rappresentazioni mentali.
- Immagine (o rappresentazione), che sta a indicare principalmente quelli che sono i sentimenti dei consumatori mentre utilizzano i prodotti della marca in oggetto.

In conclusione, a livello organizzativo, dalla teoria del prisma di Kapferer risulta una struttura in parte rigida, per salvaguardare i valori fondamentali del marchio, e in parte flessibile, per adattarsi al meglio al cambiamento in base al mutamento del mercato. In questo modo si può preservare la coerenza della comunicazione del marchio e riuscire a determinare le caratteristiche del prodotto per i nuovi orizzonti del marchio.

²² Ponnam, A. P., *Comprehending the Strategic Brand Building Framework of Kingfisher in the Context of Brand Identity Prism*. *Journal of Brand Management*, su <https://www.researchgate.net/profile/Abhilash-Ponnam>.

CAPITOLO 2 - STRATEGIE DI MARKETING PER COSTRUIRE UN BRAND DI LUSSO DI SUCCESSO

2.1 Premessa

Nel precedente capitolo è stata analizzata la genesi del concetto di lusso. È ora giunto il momento di chiedersi come, in concreto, si costruisce un *brand* di lusso di successo.

Il punto di partenza per rispondere a questo quesito risiede senz'altro nell'individuazione del *target* e, quindi, del mercato che si vuole servire attraverso la produzione e la commercializzazione di un determinato bene (o servizio) di impresa. Infatti, le caratteristiche dell'offerta varieranno indubbiamente in funzione della domanda che si vuole soddisfare. E', dunque, innanzitutto, necessario individuare le spinte e le motivazioni che muovono i consumatori e ne dettano gli acquisti, in riferimento al settore del lusso.

2.2 Il comportamento di acquisto del consumatore dei beni di lusso

Atteso che le differenti discipline e le diverse teorie hanno dato una pluralità di concetti e definizioni del concetto di lusso, per comprendere meglio i processi psicologici di acquisto dei consumatori è necessario basarsi sulle definizioni di lusso proposte da sociologi e aziendalisti, i quali sono soliti partire dagli elementi del *marketing* del lusso per definirne la sfera emozionale dei consumatori.

Come anticipato nel primo capitolo della presente trattazione, la forza motrice principale del settore lusso è la sua capacità di attribuire uno *status* di prestigio e di privilegio ai suoi consumatori (o almeno di farli sentire come tali). La domanda dei beni di lusso è, quindi, caratterizzata da una volontà di sopraelevazione, di raggiungimento di obiettivi al fine di essere, o meglio sentirsi, accettati da una cerchia di persone che tendenzialmente si vuole emulare o con cui ci si vuole omologare.

La seconda componente che dà forza al mercato del lusso è collegata alla sfera emozionale e al piacere che l'atto di acquisto o di possesso di un bene *luxury* può suscitare.

Importante è, poi, la qualità effettiva del prodotto/servizio che avvalora il paradigma di lusso, tanto che, se si pensa a una caratteristica rilevante di un prodotto che può essere l'elevata qualità materiale, lo stesso bene (almeno inconsciamente) sarà immediatamente collocato in una cerchia di prodotti *luxury*.

Ancora, affinché sia accentuata la condizione elitaria e di esclusività di tali prodotti, ci si aspetta generalmente un livello dei prezzi che supera, anche notevolmente, quello dei prezzi medi della

medesima categoria di beni: l'elevato prezzo (e, quindi, lo sforzo economico che ne consegue) è visto dal consumatore come un sacrificio necessario per raggiungere un elevato *target* di prodotto.²³

La dottrina, nel tentativo di dare forma alla teoria comportamentale degli acquirenti nel mercato del lusso, ha elaborato, tra le altre, le seguenti teorie:

- le forme di “Consumo Ostentativo”, che, secondo Liebenstein²⁴, sono classificabili in tre tipi principali: l'Effetto Veblen, l'Effetto Snob e l'Effetto Bandwagon. L'Effetto Veblen, che prende nome dall'autore che lo ha teorizzato, descrive come i consumatori del settore lusso incentrino il proprio processo di acquisto sul possesso di beni di necessità non immediata, che gli conferiscano uno *status* superiore rispetto alla media della popolazione, che vede in loro la “classe agiata”.²⁵ Secondo la teoria di Veblen, il sistema ha al proprio vertice la ricchezza. In altre parole, si acquista non per effettivo bisogno, ma per stabilire la propria posizione nel sistema: coloro che si trovano al vertice sono i veri detentori del potere.

L'Effetto Snob prevede un consumo di beni/servizi esclusivamente per la loro indisponibilità nella media. Si è di fronte ad un bene caratterizzato da un'elevata rarità e unicità che rende il consumatore privilegiato rispetto alla massa. In particolare, l'Effetto Snob si verifica in due momenti importanti del ciclo di vita del prodotto di lusso: 1) nel momento della sua immissione nel mercato, in quanto il consumatore snob sarà tra i primi a fruirne; e 2) nella fase di sua crescita o di maturità, fase in cui il prodotto sarà abbandonato dallo stesso consumatore perché ormai troppo *mainstream* e diffuso.

Infine, l'Effetto Bandwagon consiste nell'esigenza del consumatore di adottare un dato bene al fine di sentirsi accettato all'interno di una cerchia sociale. Questo Effetto si scosta dall'Effetto Veblen, in quanto in tal ultimo caso la necessità di consumo è volta alla conferma tra soggetti posti sullo stesso livello del sistema sociale, mentre nell'Effetto Bandwagon vi è un consumo volto a marcare e ostentare una disparità sociale preesistente.

- Le forme di “Consumo Edonistiche”. In antitesi alle forme di consumo ostentative si collocano le forme di “Consumo Edonistiche”, teorizzate dal cosiddetto “*Recreational shopping*”, secondo cui gli acquirenti sono spinti all'acquisto dalla gratificazione e dalla

²³ Tuttavia, questo concetto della necessaria relazione lineare tra lusso e prezzo è superato da Giovanni Fabris, secondo cui “*Il lusso è un plesso di significati che trascende ampiamente il valore economico*” in Aiello, G., Donvito, R., *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso*, V Congresso Internazionale “Le tendenze del marketing” Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 Gennaio 2006.

²⁴ Liebenstein H., *Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand*, in *The Quarterly Journal of Economics*, n. 64, May, 1950.

²⁵ Alberoni F., *Antologia: La moda: i consumi ostentativi e quelli di cittadinanza*. Alberoni, Francesco – Armando – Torrossa, 2008, visitabile su <https://doi.org/10.1400/111124>

soddisfazione che da questo ne consegue; il *recreational shopper* ottiene benefici sulla sfera emozionale semplicemente dall'atto di acquisto in sé.²⁶

Bellenger e Korgaonkar²⁷ hanno definito gli acquirenti ricreativi come “*coloro che amano fare acquisti come attività del tempo libero*”, contrapponendoli agli “*acquirenti economici*” che non provano alcun piacere dal processo di acquisto in sé. Gran parte della ricerca successiva sullo shopping ricreativo ha aderito a questa teoria, concentrandosi principalmente sul piacere dello shopping. La teoria del consumo edonistico ha contribuito a posizionare al centro del processo d'acquisto la sfera emozionale e, quindi, la capacità dei beni di suscitare determinate sensazioni.

Tuttavia, come anticipato, secondo Fabris, il concetto di lusso si è molto evoluto ed è oggi giunto alla fase della sua maturità, fase in cui è possibile parlare di lusso accessibile, un lusso sempre meno sottoposto a una ferrea lettura ideologica, ma inteso come una ricompensa per i sacrifici sostenuti. Non vi è una necessaria corrispondenza tra classe agiata ed il consumi di prodotti di lusso; non sono più i soli benestanti a poter acquistare beni di lusso o, in concreto, ad acquistare beni di lusso.²⁸

Infine, in linea con il pensiero di Fabris, Silverstein e Fiske, con la teoria del “*Trading Up*”²⁹ hanno confermato la lettura del lusso come elemento accessibile. Secondo detti autori, i consumatori medi riescono a permettersi prodotti e servizi di prezzo e qualità in costante crescita, fino a potersi permettere beni di lusso, seppur solo in dati momenti o in presenza di particolari circostanze. Infatti, tali consumatori medi effettuano scelte di *trading down* cercando di avere vantaggi di costo sull'acquisto di determinati beni, per poi potersi permettere il *trading up* e poter acquistare tali beni privilegiati. Secondo detti autori, seguendo questa teoria il mercato del lusso sta tendendo sempre di più verso una “volgarizzazione” e il cliente medio.

2.3 Il luxury marketing mix

Nel 1953 Neil Borden ha introdotto, per la prima volta, il termine di “*marketing mix*”, che trae origine dalla singola P (prezzo) della teoria microeconomica e che, dopo una profonda

²⁶ Guiry, M., Mägi, A. W., & Lutz, R. J., *Defining and measuring recreational shopper identity. Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 2006, pp. 74-83.

²⁷ Girard, T., Korgaonkar, P., & Silverblatt, R., *Relationship of type of product, shopping orientations, and demographics with preference for shopping on the Internet. Journal of Business and Psychology*, 18, 2003, pp.101-120.

²⁸ Aiello, G., Donvito, R., Pederzoli, D., Godey, B., Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A., *Le percezioni del concetto di lusso nei giovani. Un'analisi comparata a livello internazionale. In VI Congresso Internazionale Italia-Francia Marketing Trends Parigi*, 2007, January, pp. 26-27.

²⁹ Aiello, G., & Donvito, R., *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso, ibidem.*

metamorfosi, ha portato alla teorizzazione delle cosiddette “quattro P” (ottenute attraverso la limatura da parte di McCarthy³⁰ delle originarie dodici P³¹).

A livello pratico, il *marketing mix* delle quattro P rappresenta la combinazione dei fattori che i *manager* sfruttano al fine di riuscire a soddisfare le esigenze della domanda. Non si tratta di un concetto astratto, bensì di una leva utile ai *manager* per assumere le decisioni adatte all'interno del sistema di mercato. Infatti, il successo di un piano *marketing* aziendale non dipende solo dalle capacità e dalle competenze dei dirigenti, ma anche (e soprattutto) da modo in cui tutti gli elementi del *marketing* vengono strategicamente combinati e applicati. Tali elementi possono essere usati sia per l'elaborazione di strategie di lungo termine, sia per la programmazione di piani attuabili nell'immediato.

In altri termini, il *marketing mix* raggruppa le principali possibilità di *marketing* di un'azienda volte a rispondere efficacemente alle richieste del consumatore e a raggiungere gli obiettivi di *business* prefissati.

Il *marketing mix* originario di Borden³² comprendeva: la pianificazione del prodotto, il prezzo, il *branding*, i canali di distribuzione, la vendita personale, la pubblicità, le promozioni, l'imballaggio, l'esposizione, l'assistenza, la movimentazione fisica, la ricerca e l'analisi dei fatti. Questi dodici elementi sono stati molto discussi nel tempo, in primo luogo da Frey³³, che ha suggerito una divisione in due parti delle variabili di *marketing*: la prima categoria riguardante l'offerta comprensiva del prodotto, il *packaging*, il marchio, il prezzo e il servizio; la seconda parte comprendente i metodi e gli elementi che riguardano i canali di distribuzione, la vendita personale, la pubblicità e la promozione delle vendite.

Un secondo suggerimento è stato, poi, quello di proporre tre elementi costitutivi del *marketing mix*: il mix di prodotti e servizi, il mix di distribuzione e il mix di comunicazione³⁴.

La discussione teorica ha portato, infine, alla riformulazione da parte di McCarthy che, nel 1964, ha riordinato i dodici elementi di Borden nelle quattro P e che ideato il *marketing mix* costituito da:

- *Product*: ossia, tutte le variabili che riguardano il prodotto;
- *Price*: il posizionamento del prezzo del prodotto di un'azienda rispetto ai suoi *competitor*;

³⁰ Van Waterschoot, W., & Van den Bulte, C., The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of marketing*, 56(4), 1992 83-93.

³¹ Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1). <https://doi.org/10.5539/ijms.v1n1p2>

³² Goi, C. L. (2005). Marketing Mix: A Review of “P.” *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 10(2), 1–11. <https://www.icommercecentral.com/open-access/marketing-mix-a-review-of.pdf>

³³ Silverman, S. N. (1995, May). An historical review and modern assessment of the marketing mix concept. In *Proceedings of the Conference on Historical Analysis and Research in Marketing* (Vol. 7, pp. 25-35).

³⁴ Lazer, W. y Kelley, E. J., *Managerial Marketing, Perspectives and Viewpoints*. Homewood - Illinois: R. D. Irwing, 1962.

- Promotion: che indica tutte le attività necessarie per la promozione del prodotto presso i consumatori;
- Placement: che indica le politiche di distribuzione di un'azienda.



Fig. 4 – Marketing Mix – Elaborazione personale

Come si vedrà nell'immediato prosieguo, ognuna di queste P contiene al suo interno uno o più sotto-elementi tra quelli descritti da Borden (come *supra* individuati).

Con il passare del tempo, il modello di McCarthy è stato adottato da importanti società e *manager*, diventando, quindi, elemento chiave e rilevante per la dottrina e per la pratica di *marketing*. Ciò può trovare giustificazione nella sapiente elaborazione e nella spiccata semplicità della teorizzazione che ha permesso una chiara ed efficace applicazione sia nelle scelte di *marketing* sia nell'insegnamento.³⁵

Tuttavia, è ancora in corso un forte dibattito, agevolato anche dall'evoluzione della *Managerial School of Marketing* (MSM), che ha ad oggetto la capacità di adattamento del *marketing mix* nel contesto odierno di mercato, dominato dal digitale, dalla crescente incontrollabile e forte concorrenza. In tale ambiente, significativamente diverso dal periodo di formulazione della suddetta teoria (risalente, come detto, a più di mezzo secolo fa), quello che è più evidente è la carenza nel *marketing mix* dei fattori di interesse a livello digitale e a livello di interazione con la

³⁵ Il concetto di marketing mix è considerato nella *Managerial School of Marketing* (MSM) come uno strumento operativo per raggiungere gli obiettivi di *marketing*, in particolare come una formula per quei fattori di *marketing* che possono essere controllati dall'impresa in un ambiente competitivo incontrollabile. Si veda, in proposito, Dominici G., From Marketing Mix to e-Marketing Mix: a literature overview and classification. *International Journal of Business and Management*, 2009, 4(9), reperibile su <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p17>.

clientela, elementi che, oggi, invece, sono diventati uno dei principali fattori critici di successo per la strategia di *marketing* di un'azienda.

Se parte degli autori sottolineano le carenze e i limiti della teoria originale, altri autori ne evidenziano, però, la capacità di adattamento, sostenendo la possibilità di applicazione delle P in contesti competitivi significativamente diversi da quelli per cui sono state create.

Questa accesa e duratura discussione ha portato ad una scissione dei teorici e dei ricercatori che si dividono tra i cosiddetti conservatori, cioè coloro i quali sostengono che le quattro P debbano continuare ad essere il paradigma immutato e dominante del *marketing mix*, poiché sarebbe sufficiente modificare i sub-mix all'interno di ciascuna P, aggiungendo o eliminando determinati fattori, per riuscire ad adattarlo a nuovi scenari e i cosiddetti revisionisti, che vedono, invece, il quadro delle quattro P come obsoleto e superato, proponendo di aggiungere altri elementi e di modificare il contenuto del *marketing mix*.

Ora, se da un lato, non è possibile ignorare la necessità di adeguare il *marketing mix* ai cambiamenti della società e del mercato prodotti dalla diffusione delle tecnologie digitali, internet in particolare, dall'altro una parte meno numerosa, ma teoricamente consistente, della letteratura sul tema afferma che il modello delle quattro P è perfettamente in grado di adattarsi e di continuare a essere il paradigma dominante in questi nuovi contesti.³⁶

In particolare, Möller³⁷ si oppone alla critica dei revisionisti, i quali, secondo l'autore, commettono un errore di valutazione circa il rapporto tra *marketing mix* e concetto di *marketing*. Secondo detto autore, il modello delle quattro P è concordante con i fattori di *marketing*, tanto da arrivare ad affermare che “*le attività di marketing dovrebbero basarsi sull'identificazione dei bisogni e dei desideri dei clienti*”, con un'importante implicazione della selezione delle informazioni esplicite da raccogliere dalla clientela al fine di soddisfarne i bisogni, mediante la segmentazione, la differenziazione e il posizionamento.

Anche secondo Peattie³⁸, nonostante l'elevato grado di complessità che caratterizza l'ambiente digitale in continua evoluzione, l'approccio del *Marketing Mix* è capace di adattarsi alle nuove esigenze del mercato.

Bhatt e Emdad³⁹, addirittura, vedono nella complessità del mercato un punto di forza per ogni P, che si trova ad essere potenziata attraverso il suo arricchimento tramite nuove dimensioni, tra cui informazioni personalizzate nel prodotto, trasparenza e personalizzazione del prezzo, consegna diretta per il luogo, maggiore flessibilità per la promozione.

³⁶Ivi.

³⁷ Gronroos C., *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing*. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 1994, pp. 9-29.

³⁸ Peattie K., - Peters, L., *The marketing mix in the third age of computing*. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(3), 1997, pp. 142-150.

³⁹ Dominici, G., *From marketing mix to e-marketing mix: a literature overview and classification*, *Ibidem*.

O'Connor e Galvin⁴⁰, pur ammettendo che sia necessario un aggiornamento del paradigma classico, affermano che le tecnologie digitali possono essere utili per migliorare le funzioni del mix, mantenendo le quattro P come fondamenti di partenza per il *marketing* digitale.

Sul versante opposto i “*revisionisti*” hanno condotto per lungo tempo studi e ricerche al fine di rintracciare un nuovo paradigma di *marketing* operativo che possa adattarsi meglio al nuovo sistema competitivo e che possa definire in modo più specifico le leve di *marketing*, superando le quattro P. L'argomentazione principale dei detrattori del vecchio modello è quella secondo cui lo stesso è troppo orientato all'interno (ossia sul prodotto e la produzione): un limite che evidenzia la mancanza di attenzione rivolta al cliente, che, come più volte detto, oggi e nel tempo è diventato uno dei punti focali (e critici) di qualsiasi strategia di *marketing*.

Un fautore di tale tesi è Schultz⁴¹, il quale sostiene che nei nuovi mercati sia necessario un modello orientato all'esterno che consideri la visione del sistema a rete.

Lawrence⁴² propone di aggiungere due P alle originarie quattro, cioè le persone e il *packaging*; questo mix verrà poi incluso in un nuovo modello a cinque P, che annovera: paradosso, paradigma, prospettiva, passione e persuasione. Su tale versante, altre teorie rilevanti sono quella di Kalyanam & McIntyre⁴³, che creano un modello tridimensionale caratterizzato da sei P, due C e tre S, o quella di Chen⁴⁴ che analizza otto P, partendo dalle quattro tradizionali. Un recente articolo ha fatto emergere una teoria che si è aggiunta a quelle del *marketing mix*, cioè il modello SAVE⁴⁵.

Nel 2013 è stato pubblicato un articolo di *Harvard Business Review* intitolato “*Rethinking the 4Ps*”, in cui si parlava di questo nuovo modello per il marketing B2B come papabile successore delle quattro P.

Tale modello sposta il *focus* dai prodotti alle soluzioni, dal luogo all'accesso, dal prezzo al valore e dalla promozione all'educazione: da qui l'acronimo SAVE.

⁴⁰ Constantinides E., *The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing*. *Journal of marketing management*, 22(3-4), 2006, pp. 407-438.

⁴¹ Dominici G., From marketing mix to e-marketing mix: a literature overview and classification. *International journal of business and management*, *ibidem*.

⁴² Lawrence J., *Production and Marketing Characteristics of U.S. Pork Producers*, 2000.

⁴³ Kalyanam, K., McIntyre, S., The e-marketing mix: a contribution of the e-tailing wars. *Journal of the academy of marketing science*, 30(4), 2002, pp. 487-499.

⁴⁴ Chen, Y., Xie, J., Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix. *Management science*, 54(3), 2008, pp. 477-491

⁴⁵ Wani, T. A., From 4Ps to SAVE: A Theoretical Analysis of Various Marketing Mix Models. *Social Science Research Network*, 2013, reperibile su: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2288578>.

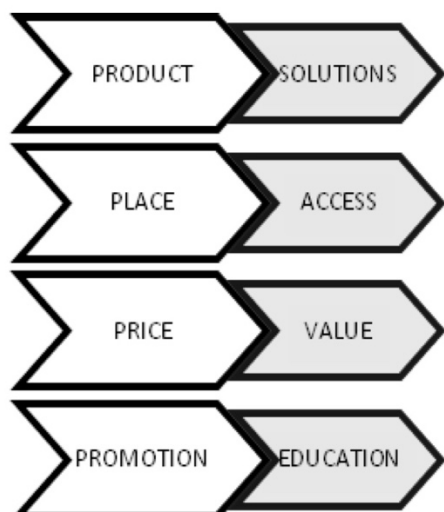


Fig. 5. Fonte: Wani, T. A. *From 4Ps to SAVE: A Theoretical Analysis of Various Marketing Mix Models*, Social Science Research Network, Social Science Electronic, 2013, June 7.

Attraverso uno studio svolto da oltre cinquecento *manager* in un'estesa gamma di settori B2B, gli autori hanno rilevato delle penalizzazioni risultanti dall'utilizzo del modello classico del *marketing mix*, ovvero:

- induce i reparti di *marketing* a concentrarsi eccessivamente sulla tecnologia e la qualità dei prodotti trascurando la parte della domanda;
- sottovaluta la necessità di costruire un caso teorico robusto per il valore superiore delle loro soluzioni; e
- non permette di sfruttare il vantaggio come fonte affidabile di diagnosi, consulenza e risoluzione dei problemi.

In ogni caso, nonostante le critiche rivoltegli, si può senz'altro ritenere che le quattro P del *marketing mix* siano utili per esaminare nel dettaglio le leve del settore *luxury*, considerando che “*i beni di lusso nascono da scelte di marketing mix: distribuzione elitario-selettiva, prezzo volutamente superiore a quello praticato dalle imprese produttrici di beni standard che operano nello stesso settore, immagine, design, qualità elevata*”.⁴⁶

2.3.1 Le strategie di sviluppo del *product* e del *service concept*

Il prodotto (o il servizio) è il centro nevralgico di un'azienda produttiva (o di servizi) ed è, pertanto, parte integrante delle strategie di *marketing*. Il prodotto è definito, da un lato, dalla visione aziendale, e, dall'alto, da ulteriori fattori, tra cui la richiesta del mercato, il *trend* e

⁴⁶ Mortara A., *I nuovi spazi del lusso*, Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing”, Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003.

l'attività della concorrenza. In altre parole, per essere competitiva, un'azienda deve dar vita ad un prodotto che sia in linea con le richieste del mercato e che, al contempo, presenti condizioni migliori rispetto agli stessi prodotti offerti dalla concorrenza.

Infatti, si è detto che l'utilizzo e l'interconnessione tra fattori critici è fondamentale per ottenere un *brand* di successo e istituire una forte fedeltà da parte della clientela. Accanto a questo, un prerequisito necessario per affermarsi sul mercato, è sicuramente la volontà di soddisfare a pieno le esigenze dei consumatori, attraverso adatte strategie volte a migliorare il prodotto e il servizio, al fine di dettagliare la propria offerta in maniera coerente e precisa. Per creare fedeltà, è necessario offrire al cliente un'esperienza all'altezza, se non al di sopra, delle sue aspettative⁴⁷.

Tuttavia, con il crescente sviluppo tecnologico, è sempre più difficile riuscire a soddisfare le esigenze e quindi le aspettative dei clienti. Nell'elaborazione delle strategie di prodotto bisogna considerare due elementi di rilievo: la modalità di formulazione delle opinioni dei consumatori sulla qualità del prodotto e il valore di quest'ultimo. La qualità percepita si basa esclusivamente sulla percezione dei clienti, più in particolare sulla loro visione degli attributi (tangibili, intangibili) del prodotto, e sulle *performance* a questi collegate. Gli attributi collegati dai consumatori a valutazioni sono diversi e le opinioni da questi risultati si determinerà il comportamento dell'acquirente nei confronti del brand.

Molte aziende hanno concentrato le proprie energie sulla massimizzazione della qualità dei prodotti, attraverso i concetti di "*Total Quality Management*" (TQM). Negli ultimi due decenni, la conduzione della qualità è diventata l'acronimo di *management* più utilizzato ed è considerata la parola d'ordine nelle pratiche di gestione. È stata ben accettata dai manager e dai professionisti della qualità come approccio alla qualità nella gestione del cambiamento ed è stata ampiamente considerata come uno strumento strategico, tattico e operativo nel campo della ricerca sulla gestione della qualità, ed è uno degli approcci più applicati e accettati per l'eccellenza aziendale⁴⁸.

Negli ultimi anni, la consapevolezza nei confronti del TQM è notevolmente cresciuta e ha raggiunto il suo apice fino a diventare un campo di ricerca consolidato a causa dell'intensa competizione globale, della crescente consapevolezza della qualità da parte dei consumatori, del rapido trasferimento tecnologico e del raggiungimento di uno status di classe mondiale.

Altro elemento cruciale che incide nella valutazione da parte dei consumatori è la catena del valore, la quale secondo Porter, è l'insieme di attività svolte per progettare, produrre, commercializzare e gestire i prodotti. Ogni azienda si serve della Value Chain per creare e

⁴⁷ Keller, K., Busacca, B., Ostillio, M. C., *La gestione del brand: Strategie e sviluppo*. EGEA spa, 2021.

⁴⁸ Talib, F., Rahman, Z., *The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model*, 2010, *Social Science Research Network*. http://ijbmss-ng.com/vol1no1_ijbmss/ijbmss-ng-vol1-no1-pp113-128.pdf.

mantenere un vantaggio competitivo sul mercato mediante l'istituzione di un valore aggiunto della propria offerta. Il modello consente di analizzare ogni specifica funzione massimizzando il proprio vantaggio ed è, inoltre, uno strumento prezioso nella strategia dell'azienda poiché lavora sul posizionamento del prodotto o di un servizio sul mercato⁴⁹.

In un'economia evoluta come quella odierna, dove il focus, come visto, si sposta sul cliente, è sì importante curare le funzioni relative alla qualità e alla percezione del prodotto, ma è altrettanto importante curare la qualità dei servizi connessi al prodotto offerto. Anzi, al fine avere una relazione funzionale e ben definita con la propria domanda, la qualità del servizio deve essere un elemento primario per il piano strategico di ogni azienda che opera nel mercato *luxury*, che vuole offrire ai suoi clienti un'esperienza e un valore emozionale.

Lovelock è stato uno dei primi autori a concentrarsi sul marketing dei servizi. Infatti, il tratto fondamentale della sua teoria risiede nella consapevolezza di dover superare i confini tradizionali della gestione del *marketing* e di doversi focalizzare su elementi inediti, quali le persone, la tecnologia, i processi di *back-office* delle imprese⁵⁰.

Un'organizzazione di servizi può fornire un servizio solo dopo aver integrato (o esternalizzato) gli investimenti in numerosi beni, processi, persone e materiali⁵¹. Infatti, così come avviene per i prodotti, nella realizzazione dei servizi è necessario il coordinamento e l'organizzazione di un grande numero di componenti, che, a differenza che nel caso dei prodotti, spesso sono entità immateriali.

Nonostante il "*service concept*" sia un termine molto usato nel campo dei servizi e, come si vedrà, ricopre un ruolo primario nelle teorie di marketing, ha una genesi teorica molto carente e la maggior parte dei modelli svolti su di essi si concentrano sulla sua definizione.

Heskett⁵² lo definisce come l'idea che l'azienda vorrebbe che arrivasse ai consumatori; quindi, come vorrebbe che i propri servizi venissero percepiti dalla domanda.

Collier⁵³ intende il *service concept* come "*customer benefit package*", cioè tutti gli elementi che generano benefici e valore per la clientela. Johnston e Clark definiscono ulteriormente il concetto di servizio come:

- modo in cui viene offerto il servizio;
- l'esperienza diretta del cliente con il servizio;

⁴⁹ Robben, X., *La catena del valore di Michael Porter: Sbloccate il vantaggio competitivo della vostra azienda*, 20023, 50Minutos.es.

⁵⁰ Lovelock, C., & Wirtz, J., *Marketing dei servizi*. Pearson, 2012.

⁵¹ Goldstein S. T., Johnston R. J., Duffy J. A., Rao, J., *The service concept: the missing link in service design research? Journal of Operations Management*, 20(2), 2006, pp. 121-134, reperibile su: [https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(01\)00090](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(01)00090).

⁵² Heskett, J. L., *Service breakthroughs*. Simon and Schuster, 1990.

⁵³ Newsom, M. K., Collier, D. A., Olsen, E. O., *Using "biztainment" to gain competitive advantage. Business Horizons*, 52(2), 2009, pp. 167-176.

- i benefici e i risultati del servizio;
- i benefici del servizio che il cliente percepisce come inerenti al servizio, ponderati con il costo dello stesso.

Questi quattro elementi racchiudono il dominio della definizione di “*concept service*”. Scomporre questo concetto nei suoi “come?”, “dove?” e “perché?” aiuta i *manager* ad erogare un’offerta coerente con le esigenze dei propri clienti, considerato, soprattutto, che il brand di lusso è “*frutto della mente del suo creatore ed è guidato dalla sua visione a lungo termine*”⁵⁴

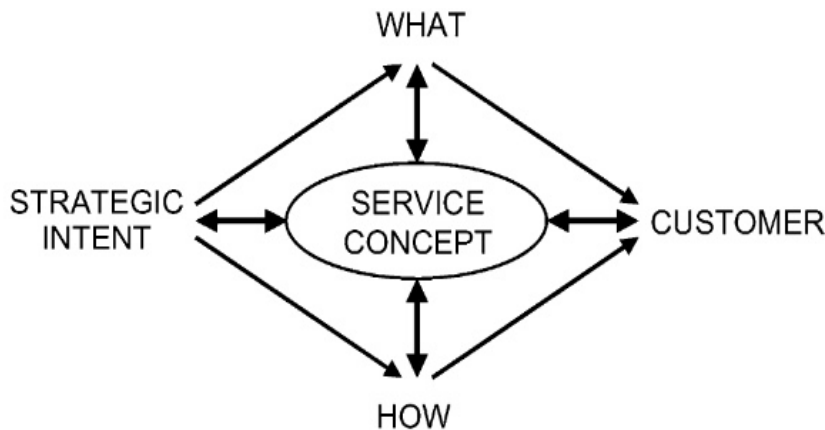


Fig .6. The missing link in service design research. Fonte: Goldstein S. T., Johnston R. J., Duffy J. A., Rao J., *The service concept: the missing link in service design research? Journal of Operations Management*, 20(2), 2006, pp. 121–134, reperibile su [https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(01\)00090-0](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(01)00090-0).

2.3.2 Le strategie di prezzo

Un altro elemento fondamentale del marketing mix è il prezzo.

Si tende a pensare che il prezzo di un prodotto dipenda principalmente dai costi di produzione. Invero, non sempre è così. Molto spesso ad incidere nella definizione del prezzo ci sono elementi di *marketing* (e.g. il posizionamento sul mercato, la differenziazione rispetto alla concorrenza o la vita del prodotto), che complicano notevolmente le politiche di prezzo di un prodotto (o di un servizio). Del resto, è una vera e propria operazione *di marketing*, che può basarsi su diverse strategie:

- *prezzo molto basso*, per prevalere sulla concorrenza;
- *prezzo concorrenziale*, in linea con quello offerto dai *competitor*. In tal caso, solitamente, ci si concentra su diverse altre leve del *marketing mix*;
- *prezzo molto alto*, per comunicare al consumatore l’idea di esclusività.

⁵⁴ Kapferer, J. N., *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Simon and Schuster, 1994.

Per essere più precisi, in economia, la definizione di prezzo di un prodotto ha due significati principali: la valutazione delle qualità attribuite al prodotto\servizio che si commercializza e i guadagni che un'azienda genera dopo aver sostenuto i costi di produzione.

Se, come detto poc'anzi, prima il livello dei prezzi era senza dubbio alcuno la componente di riferimento per classificare il prodotto su una scala di lusso e esclusività, oggi essa rappresenta uno dei numerosi fattori nell'identificazione della fascia dei prodotti (tra cui, è possibile annoverare – lo si ribadisce - la *customer experience*, la distribuzione, la comunicazione con i clienti, la componente emozionale).

Nonostante ciò, il prezzo resta una variabile fondamentale dal momento che è una leva importante per capire se un bene può considerarsi “di lusso” (secondo la definizione vista nel primo capitolo del presente elaborato).

Infatti, se i prodotti avessero un prezzo accessibile per tutta la popolazione, verrebbe a mancare il carattere di esclusività ed elitarietà che dovrebbe caratterizzare un bene collocato in una fascia più alta. Al contrario, nel settore lusso il prezzo assume un ruolo simbolico: indica l'aspirazione, il desiderio, gli obiettivi da perseguire (che non posso essere raggiunti dalla popolazione media).

Per stabilire il prezzo di un bene, è necessario considerare tre elementi⁵⁵:

- costo del prodotto;
- domanda di mercato;
- concorrenza.

Il costo del prodotto sta ad indicare il limite inferiore al di sotto del quale, in situazioni normali, non può essere individuato il prezzo, al fine di evitare di incorrere in perdite; la domanda di mercato equivale al limite superiore da non superare. La concorrenza media tra questi due limiti e ivi fissa il prezzo del prodotto.

Nello stabilire un prezzo di vendita, l'impresa offerente deve anche considerare i suoi obiettivi generali, la situazione economica, le caratteristiche dei consumatori. Anche se il solo prezzo elevato di un prodotto (o servizio) non lo colloca automaticamente in un mercato di fascia più alta, solitamente i prodotti di lusso sono caratterizzati, come più volte ribadito, da un prezzo superiore. In altre parole, il prezzo di un di un prodotto (o servizio) è strettamente dipendente al suo posizionamento.

Inoltre, nel caso del lusso, le imprese non danno molto peso ai costi di produzione, poiché, in questi mercati vige la presunzione secondo cui più alto è il prezzo e maggiore è la qualità. Ne

⁵⁵ Si veda, Mosca, F., *Marketing dei beni di lusso*. Pearson, 2006.

consegue che un'eventuale riduzione del prezzo potrebbe, al contrario, come teorizza Valdani⁵⁶, condurre a un numero minore di prodotti venduti e, addirittura, ad una perdita. Pertanto, per dare nuovo equilibrio al volume di vendite, potrebbe essere necessario ridurre ancora il prezzo, rinunciando, così, in concreto, a produrre e/o a distribuire prodotti *luxury*.

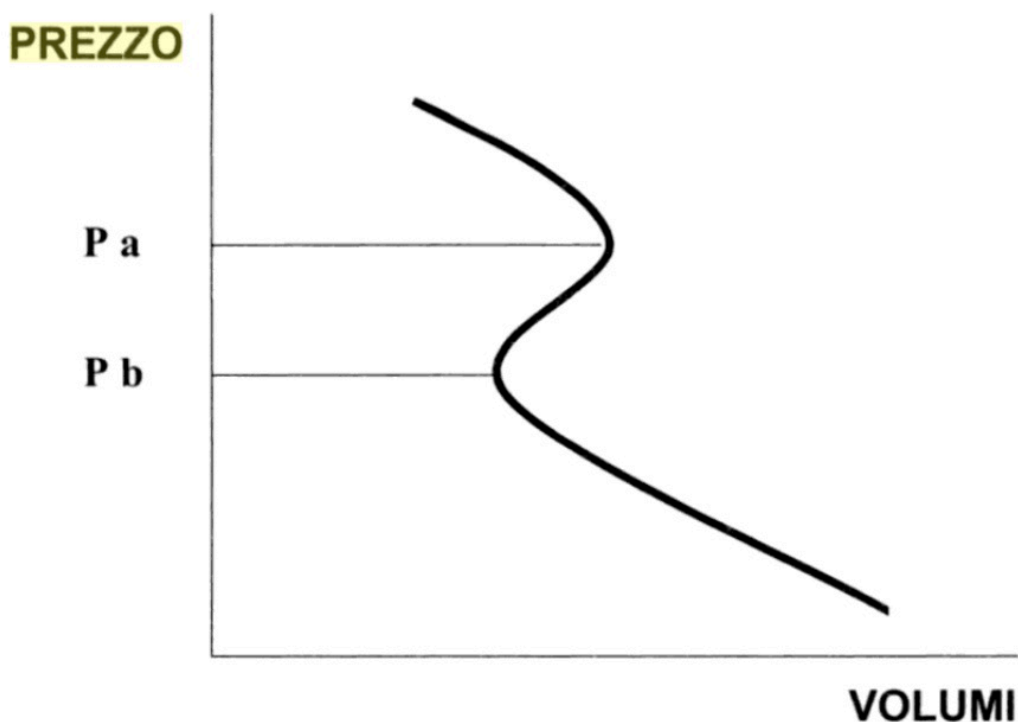


Fig.7. Il modello del prezzo di prestigio (E. Valdani). Fonte: Tartaglia A., Marinozzi G., *Il lusso. magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*. Franco Angeli, 2006.

2.3.3 Le strategie di distribuzione

Il posizionamento (o distribuzione) di un prodotto consiste nell'insieme dei processi implementati dall'azienda per garantire il prodotto nelle disponibilità del cliente. In genere, la buona riuscita di un *placement* efficiente si misura con facilità: il consumatore deve poter agilmente ritracciare il prodotto quando lo desidera.

Non è, invece, elementare definire una strategia di distribuzione efficace, poiché tale scelta dipende da diverse variabili: le caratteristiche proprie del prodotto, le scelte dei consumatori di riferimento, il canale di distribuzione più utilizzato (*online*, negozi di proprietà, grandi magazzini, negozi specializzati, l'attività intermediazione svolta dagli agenti).

⁵⁶ Tartaglia, A., Marinozzi, G., *Il lusso. Magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*. FrancoAngeli, 2006.

Ben si capisce, quindi, che le strategie di distribuzione svolgono un ruolo importante nel processo di teorizzazione del piano di *marketing* dell'azienda; più precisamente, esso corrisponde alla funzione di “*place*” del *marketing mix*, ovvero tutti i processi che riguardano l'individuazione di un mercato obiettivo e tutti i canali impiegati per raggiungerlo.

Generalmente il canale distributivo viene definito “diretto”, quando tra il venditore e il consumatore non si pone alcun intermediario. In tal caso, nel processo di vendita vi saranno solo due figure, il consumatore e il produttore. Quest'ultimo gestisce l'intera fase di distribuzione e se ne assume tutti gli oneri e i rischi; tale modalità di distribuzione è, perciò, molto costosa e impegnativa da sostenere. Tuttavia, nonostante detti punti critici, questa risulta la strategia distributiva più impiegata.

Si è, invece, in presenza di un canale di distribuzione indiretto quando è presente un soggetto interposto tra il venditore e il consumatore che svolge diverse funzioni di canale. Questa è la realtà della vendita al dettaglio, dove il dettagliante acquista dal produttore e vende al consumatore finale.

Con riferimento al *luxury*, una componente fondamentale della strategia di *marketing* delle aziende che ivi operano, è la distribuzione selettiva. Il sistema di distribuzione selettiva è uno strumento molto utilizzato dalle aziende titolari di marchi prestigiosi per esercitare un controllo sia sulla rete distributiva sia sugli standard di qualità della rivendita dei prodotti. In questa maniera, i distributori ammessi alla rete si impegnano a promuovere la vendita dei beni oggetto del contratto e a venderli solo a consumatori finali, facenti parte della rete. Le aziende *luxury*, infatti, hanno interesse ad vigilare minuziosamente sulla distribuzione dei propri prodotti, in quanto il valore del loro brand non dipende solo dalle caratteristiche tangibili del prodotto, ma anche dallo stile e dall'immagine di prestigio e questo dona loro un'idea di lusso che fa sì che i consumatori li differenzino da altri prodotti simili e, per tale ragione, li preferiscano.

Ovviamente, lo stile e l'immagine di prestigio dipendono, tra l'altro, anche dalle modalità di rivendita, dai servizi garantiti, dalla cura e dallo stile dell'arredamento, dal posizionamento, dalla selezione degli *store* e dei rivenditori.

È d'obbligo rilevare che detto sistema di distribuzione selettiva trova tutela nella normativa europea e, nello specifico, nel Regolamento UE n. 330 del 2010 e nel successivo Regolamento UE in materia di accordi verticali (Regolamento 2022/720 – “VBER”), che prevedono – per questa modalità di commercializzazione - l'esenzione dal divieto di cui all'art. 101 del TFUE (che, a sua volta, stabilisce che sono incompatibili con il mercato interno e vietati tutti gli accordi tra imprese che abbiano per oggetto o per effetto di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza all'interno del mercato interno).

In caso, quindi, di mancato rispetto del sistema di distribuzione selettiva, il legislatore ha previsto una specifica tutela in favore del titolare del marchio. L'esistenza, infatti, di una rete di distribuzione selettiva è ricompresa tra i "motivi legittimi" ostativi all'applicazione del principio di esaurimento del marchio.⁵⁷

In questo senso si è ritenuto che, per i prodotti di lusso, la concezione, appunto, di lusso che li caratterizza è un elemento essenziale affinché i consumatori li distinguano da altri prodotti simili; pertanto, un danno a tale aura può compromettere la qualità e il pregio stessi di tali prodotti (o servizi).

2.3.4 Il fondamentale ruolo della comunicazione

L'ultimo elemento del *Marketing Mix* è la *Promotion*, ovvero la comunicazione, che coinvolge, in parole semplici, tutte le scelte e i canali (online, tradizionali, cartacei) che l'azienda implementa per pubblicizzare la propria offerta e che continua a essere una componente sempre più strategica e diffusa nei processi di *governance* e gestione a tutti i livelli aziendali⁵⁸.

In un ambiente competitivo, come quello attuale, dove prevale un sistema aperto, in cui si è tutti costantemente interconnessi, adottare una strategia comunicativa persuasiva è uno fattore di primaria rilevanza per le aziende, soprattutto per i brand *luxury*.

La comunicazione che l'impresa sviluppa si pone l'obiettivo di trasmettere agli *stakeholder*, un'immagine reale e positiva di sé, con il fine ultimo di costruire una buona *corporate reputation*, ovvero un "giudizio diffuso e sedimentato nel tempo che i diversi stakeholder danno della credibilità delle affermazioni dell'impresa, della qualità dei suoi prodotti e della responsabilità delle sue azioni".⁵⁹

Il processo comunicativo non ha un direzione lineare e univoco come ci si potrebbe aspettare, con inizio nel *top management* e termine ai consumatori. Infatti, il *marketing* relazionale insegna che le organizzazioni orientate al cliente non possono esimersi dal sostenere approcci interattivi e dal comportarsi secondo le regole del cosiddetto "*Customer Re-relationship Management (CRM)*".⁶⁰

Dunque, la comunicazione di ciascuna azienda è guidata, oltre che dalle decisioni assunte dai *manager*, anche (o soprattutto) dal *front office* aziendale. I venditori e i soggetti preposti al

⁵⁷ Quaranta, E., Tuccillo, M., *Distribuzione selettiva ed esaurimento del marchio: approdi giurisprudenziali e prospettive di riforma della regolazione. Distribuzione selettiva ed esaurimento del marchio: approdi giurisprudenziali e prospettive di riforma della regolazione*, 2021, pp. 143-167.

⁵⁸ Invernizzi, E., Gambetti, R., Romenti, S., *Comunicazione, processi decisionali strategici e marketing. Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 2009.

⁵⁹ Boccardelli P., *Comunicazione integrata e reputation management*. LUISS University Press, 2019.

⁶⁰ Pencarelli, T., Cioppi M., *La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche. Piccola Impresa/Small Business*, 2009.

contatto diretto con la clientela svolgono la maggior parte del lavoro di comunicazione, traducendo in azioni ed applicando le direttive della direzione marketing.

In ogni caso, tutti i soggetti dell'azienda preposti alla comunicazione, secondo gli insegnamenti di McCarthy e, successivamente pure di altri grandi autori come Kotler, devono, in fase di comunicazione (soprattutto per le imprese attive nel settore lusso lusso), cercare di non concentrarsi unicamente sul prodotto, ma anche di valorizzare il brand, al fine di cristallizzare (e, se possibile, accrescere) la fedeltà del consumatore, attraverso la creazione di un paradigma di valori nel quale lo stesso consumatore si possa identificare.

CAPITOLO 3 - II CASO MOSCOT

3.1 La storia dell'azienda e del brand Moscot

Moscot è una società *leader* nel settore dell'occhialeria, attiva nella produzione e commercializzazione, in tutto il mondo, di accessori disegnati esclusivamente sotto il marchio MOSCOT e, nello specifico, nella produzione e vendita al dettaglio di montature per occhiali da vista e occhiali da sole, lenti, macchine e attrezzature per l'occhialeria e di qualsiasi altro accessorio per l'ottica.⁶¹

Il brand Moscot è nato a New York all'inizio del secolo novecento ed è, oggi, conosciuto in tutto il mondo per i suoi occhiali iconici⁶², per la sua estetica inconfondibilmente raffinata e per la impareggiabile artigianalità dei suoi prodotti.⁶³

Tuttavia, nonostante il marchio Moscot sia ormai riconosciuto come un marchio di lusso a livello globale, il suo spirito rimane quello di un eccellente negozio di ottica di quartiere e, soprattutto, di tradizione e gestione familiare. E questo, come meglio vedremo nel prosieguo, è uno dei punti di forza del brand, che gli ha permesso di imporsi in un mercato estremamente complesso, come quello dell'*eyewear*, segmento *premium*.

L'azienda è stata fondata dal patriarca della famiglia Mushcot (famiglia di origini bielorusse, ribattezzata Moscot appena giunta ai piedi della Statua della Libertà), Hyman Moscot, arrivato in America del nord dall'Europa orientale, via Ellis Island, nel 1899. In quegli anni, Hyman, con un carretto (ormai divenuto il simbolo dell'azienda), girovaga per Orchard Street, nel famoso Lower East Side di Manhattan, componendo, con dei pezzi, rivetti, piccole aste, viti e lenti, le montature per gli affezionati clienti che, di tanto in tanto, gli chiedevano anche, di misurare la vista.

In pochi anni, lo stile di quel venditore ambulante è divenuto così riconoscibile, che, nel 1915, Hyman decide di aprire il suo primo store, ovviamente a New York, e precisamente al numero 94 di Rivington Street.

Il negozio, con le vetrine colme di scritte, adornato con gli espositori del medesimo legno dei tavoli e delle sedie, perchè in quella bottega tutto era perfettamente artigianale, con qualche oggetto e fotografia di famiglia per trasmettere un senso di affettuosa ospitalità, è diventato il modello da imitare per i future *store* del brand.

⁶¹ Si veda il sito internet ufficiale dell'azienda <https://it.moscot.com/>.

⁶² “Il modello più famoso di occhiali Moscot è il *Lemtosh tartarugato*, che in origine era in vero guscio di tartaruga e, adeguandosi ai tempi, è diventato di cellulosa in più varianti di colore, leggermente stondato, con una focale di media grandezza. A indossarlo sono stati soprattutto artisti e scrittori: indimenticabile il ritratto scattato da Irving Penn a Truman Capote con la sua montatura preferita stretta fra le mani vicino al volto”. Si veda l'articolo dedicato all'azienda su <https://www.elledecor.com/it/lifestyle/a30314264/moscot-occhiali-storia-negozi-milano/>

⁶³ Gran parte delle informazioni riguardanti all'azienda Moscot, riportate in questo elaborato, sono state fornite direttamente *dal management* della sede dell'azienda del Vecchio Continente, che ha sede in Svizzera.

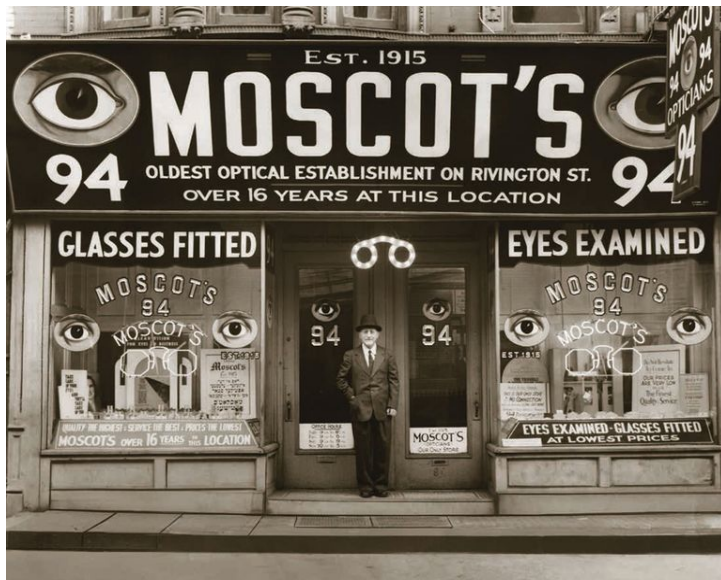
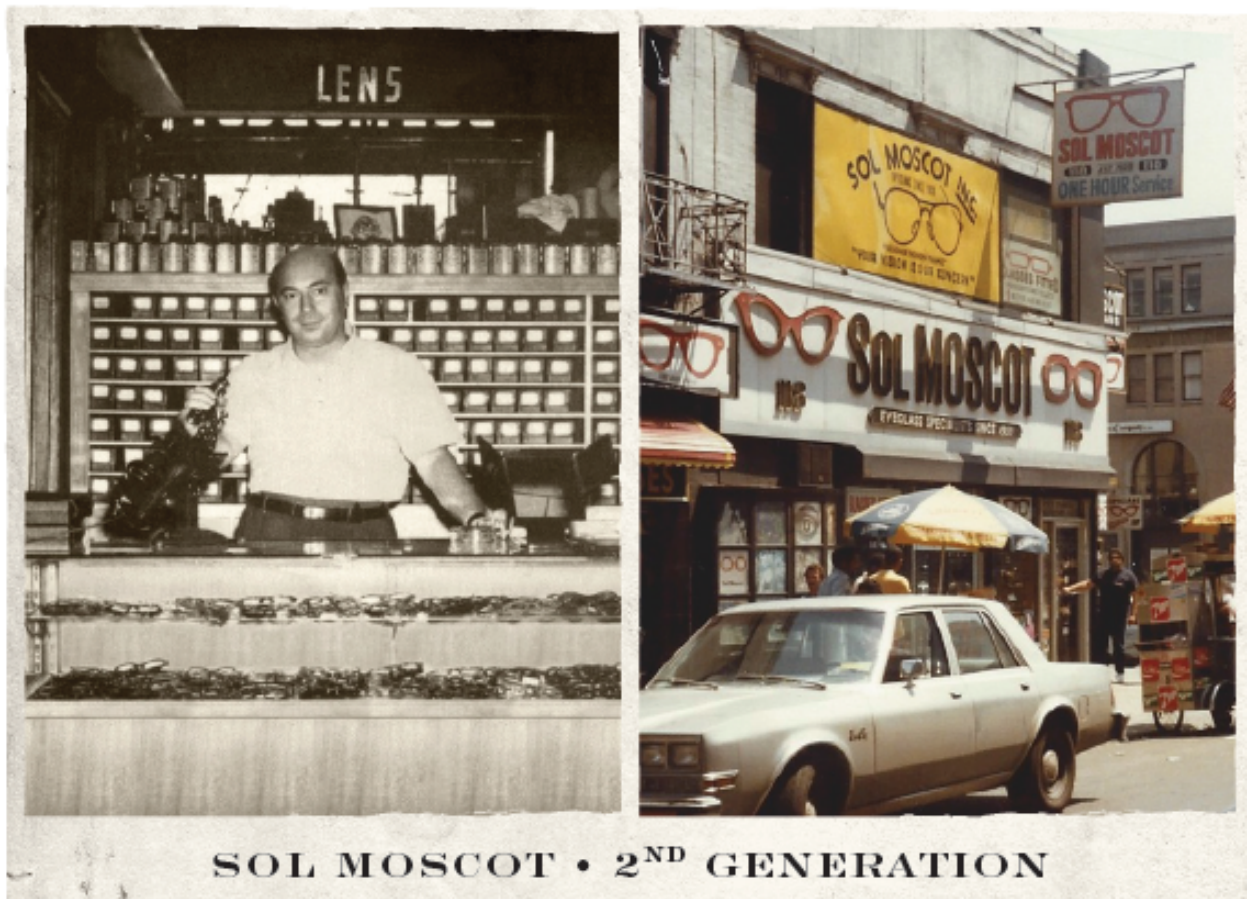


Foto 1. Hyman Moscot, 1st generation. *Courtesy Moscot.*

Nel 1925, il figlio di Hyman, Solomon, all'età di soli 15 anni, si unisce alla gestione aziendale, prendendo via via le redini dell'azienda. Nel 1936, Sol sposta il negozio proprio al n. 118 di Orchard Street, all'angolo con Delancey Street, in quella che sarebbe stata la casa di Moscot per i successivi otto decenni.



SOL MOSCOT • 2ND GENERATION

Foto 2. Solomon Moscot, 2nd generation. *Courtesy Moscot.*

Negli anni successivi, visto anche l'enorme successo riscosso dal *brand*, riconosciuto per l'artigianalità, qualità e design dei suoi prodotti, sono, poi, stati aperti altri due punti vendita a New York, uno a Chelsea e uno a Brooklyn.

La terza generazione di Moscot, rappresentata da Joel, figlio di Sol, che ha trasformato il carretto del nonno nel simbolo stesso del marchio, ha intuito come, dopo New York, tutti gli Stati Uniti fossero pronti ad innamorarsi di quel *design* che ormai era divenuto assolutamente riconoscibile e amato dalle *stars* internazionali (per esempio, Andy Warhol fa dei Moscot i suoi occhiali preferiti⁶⁴).

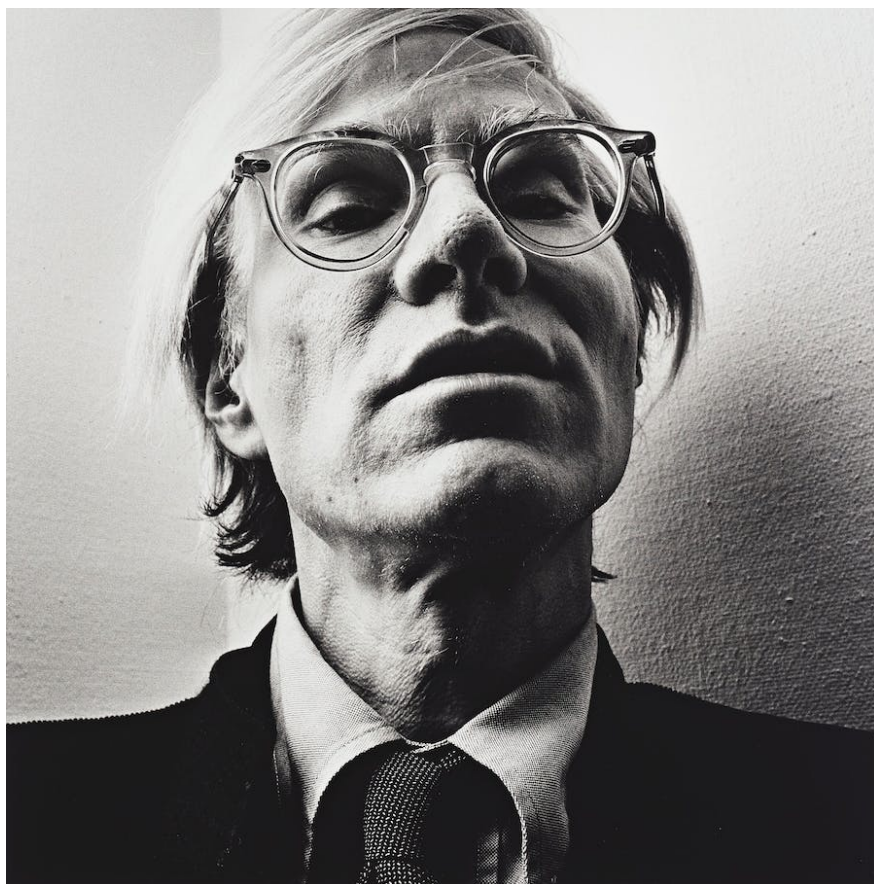


Foto 3. Hans Gedda, "Andy Warhol", 1976. Warhol indossa occhiali Moscot nel modello "Miltzen". Foto © Bukowskis. Disponibile su: <https://www.barnebys.it/blog/moscot-gli-occhiali-piu-amati-dalle-celebrita>

È il 1951 quando Joel prende in mano la gestione dell'azienda. Affascinante e devoto ai suoi clienti, Joel ha rapidamente dato la sua impronta alla crescita del marchio: supervisionare costantemente e attentamente la produzione e i negozi, prendersi cura dei clienti e trasmettere i

⁶⁴ Gli occhiali Moscot vengono usate da un gran numero di famose star e comparse in pellicole che hanno fatto la storia del cinema hollywoodiano, da Johnny Depp a Helena Bonham Carter, da Leonardo Di Caprio a Lady Gaga fino al cantante V dei BTS.

valori della famiglia ai suoi figli, che presto sarebbero diventati la quarta generazione di Moscot al timone dell'azienda

Nel 1986, il figlio di Joel, il dottor Harvey Moscot, entra nell'azienda di famiglia come optometrista praticante. Il figlio più giovane di Joel, Kenny Moscot, segue l'esempio e, nel 1992, comincia la sua avventura in azienda.

Nel marzo 2013, il figlio di Harvey, Zack Moscot, di professione *designer*, in rappresentanza della quinta generazione della famiglia, occupa un posto nel *board* e nella compagine societaria. Zack si occupa della progettazione e dell'ufficio stile e, così, completa perfettamente le capacità del padre che da oltre trent'anni segue il settore commerciale, riservando un'attenzione particolare alla scienza e alla filantropia.



Foto 4. Courtesy Moscot

Ed è proprio la quinta generazione Moscot, al cui vertice c'è Zack, a far compiere all'azienda il primo passo fuori dagli USA. In Europa, la prima città dove è installata l'insegna di Moscot è Londra, strategicamente tra Carnaby e Soho, seguita da Roma, nel vivo quartiere Prati, Milano, nel quartiere ricercato di Brera, e poi Parigi, Amsterdam, Copenaghen. In Asia, il nomomarca "Moscot" è stato aperto Tokyo, nel quartiere delle nuove mode di Aoyama e Seoul (a Gangnam-gu). Ogni sito risponde alla più vera natura di Moscot, quella di una famiglia che ha carpito la

bellezza e l'autenticità dei luoghi in cui le culture si confondono volontariamente e dove si possono, con indefesso lavoro, costruire centri di profondo interesse sociale e, soprattutto, commerciale.

Dopo circa 108 anni di attività, Moscot ha, dunque, aperto, con successo, diversi negozi in tutto il mondo, da Los Angeles a Londra e da Milano a Tokyo, negozi che si vanno ad aggiungere ai suoi store (divenuti nel mentre cinque) di New York.

Oggi Moscot ha ventidue punti vendita diretti nel mondo, è disponibile in oltre 2.500 negozi di ottica, rigorosamente autorizzati, in oltre 50 paesi.⁶⁵

Visti gli ottimi e sempre in crescita risultati aziendali, l'obiettivo dichiarato dell'azienda è quello di incrementare ulteriormente i punti vendita gestiti direttamente nel mondo e il numero di rivenditori autorizzati.

3.2 Il mercato di riferimento

Il settore *eyewear*, che comprende il *design*, la produzione e la vendita di montature da vista e da sole, è fortemente competitivo e molto frammentato. Tra i suoi principali *player* si annoverano EssilorLuxottica, Kering Eyewear, Safilo Marchon, Marcolin, Thelios e De Rigo, i quali, poi, nei diversi mercati, hanno numerosi concorrenti nazionali, regionali o locali.⁶⁶

Circa il 35% del fatturato totale del mercato è rappresentato dal segmento *premium*, che racchiude gli occhiali da vista e da sole firmati da diversi brand del lusso. Gran parte di questi occhiali sono prodotti da aziende specializzate nell'*eyewear*, le quali, oltre a disegnare e fabbricare i propri prodotti, detengono le licenze per produrre e distribuire gli occhiali delle grandi case di moda, sempre in conformità alle indicazioni di stile della *maison* che rappresentano.

Come detto, i dominatori assoluti di questo mercato sono sei grandi attori, di cui quattro italiani. In ordine di fatturato⁶⁷, al primo posto svetta Luxottica, azienda che possiede i marchi *Persol* e *Ray-Ban* e che produce in licenza anche, tra gli altri, per Armani, Prada, Chanel, e Michael Kors. Il secondo posto è occupato da Safilo Group⁶⁸, che, ad oggi ha, tra le altre, le licenze di Céline, Dior, Fendi e Marc Jacobs.

Terza è l'americana Marchon Eyewear, che realizza gli occhiali per Calvin Klein, Valentino, Salvatore Ferragamo e Chloé. Il quarto e il quinto posto sono rispettivamente occupati

⁶⁵ Si veda il sito internet ufficiale dell'azienda <https://it.moscot.com/>.

⁶⁶ Dati ricavati dallo studio redatto da Safilo Group e disponibile al sito <https://www.safilogroup.com/en/investors/glance/eyewear-industry>.

⁶⁷ EssilorLuxottica ha chiuso l'esercizio 2022 con un utile netto adjusted pari a 2,86 miliardi di Euro. Il gruppo ha realizzato un fatturato di 24,5 miliardi di Euro. Dati disponibili sul sito ufficiale del gruppo: <https://www.essilorluxottica.com/it/risultati-2022>.

⁶⁸ Safilo ha chiuso l'esercizio al 31.12.2022 con ricavi pari a 1,08 miliardi di euro e con un utile netto adjusted di 58,3 milioni di euro. I dati sono disponibili sul sito ufficiale di Safilo: <https://www.safilogroup.com/it>

dall'italiana De Rigo che produce per Lanvin, Loewe e Carolina Herrera e Marcolin che produce, *inter alia*, per Tom Ford, Tod's ed Ermenegildo Zegna.

Sono, invece, particolari l'esperienza e la storia della holding francese del lusso Kering, che controlla, tra gli altri, i marchi Balenciaga, Yves Saint Laurent, Alexander McQueen, Puma, Stella McCartney, Bottega Veneta e Gucci,

La *maison* francese, dopo aver receduto anticipatamente dal contratto in licenza con Safilo⁶⁹, che produceva gli occhiali per suo conto, ha deciso di produrre alcune linee di *eyewear* internamente, controllando direttamente ogni fase del processo, dal *design* alla distribuzione e potendo così gestire direttamente le esigenze e i progetti dei diversi marchi. Inoltre, in tal modo, Kering può mantenere al meglio l'identità e l'esclusività dei suoi prodotti, evitando la standardizzazione dei beni firmati da quei brand gestiti più genericamente e in modo omogeneo da produttori terzi.

Del resto, come abbiamo visto e come meglio vedremo nel prosieguo, anche Moscot sceglie di mantenere la produzione e la distribuzione dei propri prodotti sotto l'egida della famiglia: così l'azienda americana è senz'altro certa di garantire ai suoi occhiali il patrimonio di artigianalità, autenticità ed esperienza, trasmesso dal patriarca della famiglia sin dalle origini e che oggi rende riconoscibili gli occhiali Moscot in tutto il mondo.

È, dall'altro canto, pur vero che la scelta di produzione e distribuzione in proprio fa sì che le aziende debbano rinunciare, per quanto riguarda la distribuzione, al grandissimo numero di punti vendita sulle quali possono contare le grandi aziende produttrici di occhiali. Tale limite verrà, probabilmente, via via ridimensionato dalla crescita del mercato digitale, grazie al quale si potrà riuscire a distribuire in modo capillare in tutto il mondo lenti e montature, riducendo i costi di distribuzione, anche se, a tal proposito, è necessario rammentare che i marchi del lusso – per le ragioni declinate nel secondo capitolo del presente elaborato - tendono a preferire la distribuzione presso gli store fisici piuttosto che la distribuzione *on-line*.

Per quanto riguarda il comportamento dei consumatori del mercato *eyewear*, è possibile rifarsi alla ricerca avente ad oggetto lo sviluppo del mercato ottico nei principali paesi europei che Mido⁷⁰ e Silmo⁷¹, le due più grandi fiere di occhialeria al mondo, hanno affidato a GFK, nel 2021.

Secondo quanto emerge da tale studio, i consumatori, nella scelta dei materiali degli occhiali, privilegiano la plastica (il 55%) rispetto al metallo, mentre, con riferimento alla forma, il 70% degli intervistati preferisce quelle "full".

⁶⁹ Si veda il sito ufficiale della maison francese: www.kering.com.

⁷⁰ MIDO è il più grande evento internazionale, organizzato ogni anno a Milano, dedicato al settore mondiale dell'*eyewear*, con oltre 52.000 presenze e più di 1.200 espositori da tutto il mondo.

⁷¹ Silmo Paris è una fiera internazionale, dedicata all'ottica, che si tiene annualmente a Parigi.

Circa il 44% degli intervistati ha acquistato un occhiale da vista o da sole e la principale fonte di informazione per l'acquisto è stato il punto vendita dove, soprattutto per l'occhiale da vista, il personale addetto ha svolto un vero e proprio ruolo di *influencer*.

Internet rappresenta non solo uno strumento di informazione, ma anche un canale d'acquisto, soprattutto per gli occhiali da sole. Il trend degli acquisti online è in crescita, in particolare per le nuove generazioni (dai 16 ai 35 anni) a cui seguono i consumatori dai 36 ai 55 anni.

La figura dell'ottico è ritenuta dall'87% dei clienti "*professionista del benessere visivo*"; è invece meno positiva la considerazione che i consumatori hanno sul servizio post-vendita, che, ad avviso di molti, dovrebbe nettamente migliorare.

Il 44% degli intervistati ha speso in media per un paio di occhiali da vista 268 euro, 79 euro per quelli da sole. Gli occhiali da vista vengono acquistati mediamente ogni due anni e mezzo, mentre gli occhiali da sole vengono cambiati più frequentemente, con una media di circa due anni.

I primi tre canali offline di vendita sia per gli occhiali da vista che per quelli da sole sono le catene, gli ottici indipendenti e i grandi magazzini. Negli ultimi anni si sta assistendo ad una razionalizzazione della distribuzione, con la diminuzione dei punti vendita al dettaglio e la crescita della distribuzione organizzata a scapito degli ottici indipendenti. Gli occhiali da vista sono quasi esclusivamente distribuiti dagli ottici, mentre gli occhiali da sole sono venduti anche nelle boutique, nella GDO e nei negozi sportivi.⁷²

Con riferimento all'andamento del settore dell'occhialeria, è possibile evidenziare quanto segue. Il mercato dell'*eyewear*, che ha conosciuto un incremento medio composto (CAGR) di circa il 4% nel periodo pre-Covid, ha continuato a registrare una solida crescita nel periodo post-Covid, grazie, soprattutto, ai seguenti driver: a) consumatori sempre più coinvolti, esperti di tecnologia e orientati al valore; b) canali digitali (sia D2C che B2B) in crescita esponenziale; c) sostenibilità come regola assoluta; d) aumento dell'età media, che rende più numerosi i potenziali utilizzatori di occhiali che, nel 2030, potrebbero raggiungere 2,6 miliardi di clienti; e) sviluppo di paesi emergenti e miglioramento del loro tenore di vita, che potrebbero determinare un aumento dei *retailer* in altri continenti e una crescente esportazione di *eyewear*.⁷³

Secondo i dati ANFAO, il mercato mondiale nell'ultimo anno è riuscito a creare un giro d'affari di circa venti miliardi di euro e le stime prevedono una continua crescita. La Cina è il primo esportatore in termini assoluti, mentre l'Italia detiene una quota di mercato del 22%. Tuttavia, se si considerano solo i prodotti del segmento *premium*, l'Italia è il primo esportatore a livello

⁷² Tutti i dati dello studio sono disponibili al sito: <https://www.gfk.com>.

⁷³ Dati ricavati dallo studio redatto da Safilo Group e disponibile al sito <https://www.safilogroup.com/en/investors/glance/eyewear-industry>.

mondiale, con una quota di mercato del 70% circa.⁷⁴

3.3 L'importanza della *brand identity* per Moscot

Come abbiamo visto nella prima parte del presente capitolo e come meglio vedremo nel prosieguo, da quando (tra fine Ottocento e inizio Novecento) il fondatore Hyman Moscot ha iniziato a vendere occhiali su un carretto in Orchard Street, nel Lower East Side di Manhattan, il marchio americano Moscot, *leader* nell'occhialeria, è sempre stato gestito, passando di generazione in generazione, dalla stessa famiglia Moscot.

E' questo il frutto delle indiscusse capacità del capo stipite che ha saputo trasmettere ai suoi eredi l'importanza della tradizione, il valore dell'artigianato, la capacità di adattarsi allo stile e alle richieste di ogni tempo senza tradire sé stessi.

In virtù di questi insegnamenti, la filosofia che da generazioni guida l'attività di Moscot è presto detta: sia coloro che scelgono da anni i prodotti Moscot sia coloro che acquistano una montatura per la prima volta si devono sentire rappresentati. A tal fine, l'azienda vuole sempre mantenere saldo il filo conduttore della creatività e dell'artigianalità, concetti base del DNA del marchio Moscot e continuare a gestire l'attività di famiglia con attenzione e gusto, sviluppando al contempo nuove montature per i clienti di tutto il mondo.

L'unico e artigianale processo di design del marchio Moscot è minuziosamente caratterizzato dalle seguenti fasi⁷⁵:

01. Disegno. Tutti gli occhiali sono oggi progettati e prototipati dalla quinta generazione della famiglia rappresentato da Zack Moscot; 02. Materiale. Le montature degli occhiali Moscot sono tagliate su fogli di acetato di cellulosa italiani di prestigiosa qualità; 03. Precisione. I frontali delle montature sono sapientemente tagliati e lavorati a mano e assemblati in base al progetto originale; 04. Lucidatura. Le parti delle montature vengono ribaltate lentamente in un processo di più giorni che garantisce una finitura di altissima qualità; 05. Tocchi finali. Ogni montatura è rifinita a mano e incisa con il logo originale del famoso carrello, utilizzato dal fondatore dell'azienda per le prime vendite di occhiali Moscot nella città di New York.



Fig. 8. Rappresentazione del carretto usato da Hyman Moscot per le prime vendite degli occhiali a NY. *Courtesy Moscot.*

⁷⁴ Tutti i dati dello studio sono disponibili al sito: <https://anfao.it/pages/occhialeria>.

⁷⁵ Informazioni cortesemente fornite dalla società.

Dunque, tutti gli occhiali Moscot sono realizzati a mano utilizzando materiali di altissima qualità, hardware reale e cerniere rivettate attraverso le aste e i frontali della montatura per garantire la massima robustezza.

Oggi, ogni cliente che si avvicina al mondo Moscot sa che quel marchio rappresenta un mix di storia, qualità, moda e umorismo; è la copresenza di tutti questi elementi che contribuisce all'unicità e alla riconoscibilità del marchio.

Innanzitutto, come visto, il marchio Moscot è intriso di storia, sia di quella di New York City sia di quella della famiglia di cui prende il nome. Questa autentica eredità che parte dal centro della Grande Mela lega, indissolubilmente, cinque generazioni di Moscot, rende il marchio esclusivo e i suoi prodotti non replicabili da altre aziende.

Il marchio Moscot e i suoi occhiali sono, poi, "CLASSICONIC™", sono, cioè, al contempo, classici ed iconici. Le montature Moscot sono, all'occorrenza, sensuali, sofisticate e divertenti, con linee pulite e *design* senza tempo che trascende la moda e le sue tendenze.

E, poi, il marchio MOSCOT è spiritoso e giocoso, con una ironia e un senso dell'umorismo che testimoniano l'amore dell'azienda per il marchio, senza, però, prendersi mai troppo sul serio.

Ogni montatura Moscot è disponibile come occhiali oftalmici o da sole, con o senza gradazione, ed è personalizzabile in una varietà di combinazioni di colori e dimensioni di montature e lenti. Dopo oltre cento anni di esperienza nell'occhialeria, l'azienda ispeziona, ancora, ogni giorno attentamente ogni montatura per il controllo di qualità, nei propri laboratori, ospitati all'interno dei negozi di New York, prima di distribuire gli occhiali ai clienti di tutto il mondo.

E in questa fedeltà alla tradizione che però sa guardare all'innovazione risiede un primo importante vantaggio competitivo del *brand* rispetto ai suoi *competitor*.

Se la qualità, l'autenticità e la cura per il dettaglio rappresentano, sicuramente, i tratti distintivi del *brand*, un altro elemento che contraddistingue Moscot nel mercato *luxury* è la profonda e minuziosa attenzione che l'azienda e tutto il suo *team* rivolgono ai clienti.

L'azienda è ben consapevole che il *luxury retail*, per non deludere i propri *customer*, richiede una costante attenzione rivolta alle loro, sempre nuove, richieste.

Come si è visto nella prima parte dell'elaborato, i consumatori dei beni di lusso sono sì attenti alla qualità dei prodotti e al loro *design*, ma amano anche e soprattutto i particolari; essendo disposti a spendere cifre molto alte, essi pretendono servizi personalizzati ed esperienze d'acquisto di primario *standing*.

La cosa più importante per i clienti del *luxury retail* è il racconto del brand, lo stile di vita che esso rappresenta. Pertanto, le aziende del settore vogliono trasmettere i valori del loro marchio

attraverso uno *storytelling* in grado di far identificazione i loro clienti e di giocare sulla loro emotività.

Per queste ragioni, Moscot ha deciso di puntare sul proprio DNA familiare. Infatti, grazie al fatto di essere rimasta un'azienda di famiglia, Moscot, proprio come i miglior *brand* attivi nel settore del lusso, è in grado di fornire ai propri clienti prodotti ed esperienze di altissimo livello.

I *team* di ogni negozio Moscot si presentano e presentano i prodotti Moscot ai clienti nel segno della tradizione, orgogliosi di rappresentare e condividere con i propri affezionati *customer* l'eredità tramandata dagli avi e di divulgare le loro passioni in tutto il mondo.

In tal senso, l'azienda incoraggia e sostiene gli sforzi compiuti da ogni singolo rivenditore, che, nel vendere gli occhiali a marchio Moscot, ha come obiettivo quello di far sì che i clienti mantengano sempre la consapevolezza del marchio e consolidino o aumentino, a seconda del caso, la loro fedeltà nei confronti del *brand*.

Anche al fine di offrire a ogni cliente Moscot un'esperienza eccellente e memorabile, sempre e ovunque nel mondo e di far sì che tali clienti acquisiscano sempre maggior fiducia nei confronti del marchio, che associano immancabilmente al concetto di qualità e servizio, la casa madre dà a ciascun rivenditore delle precise *guidelines* e gli fornisce tutti gli strumenti di *marketing* necessari per ben presentare gli occhiali al pubblico.

A titolo esemplificativo, basti pensare al *packaging* creato dall'azienda per la vendita al dettaglio dei prodotti Moscot, che, essendo uguale per tutto il mondo, rafforza visivamente l'identità del marchio e che, essendo unico, divertente e distintivo, migliora senza dubbio l'esperienza di acquisto dei clienti e rende più profondo il loro rapporto con il marchio.

Tutti gli occhiali Moscot, venduti in qualsiasi parte del mondo, devono, infatti, per espressa scelta della casa madre, essere imballati seguendo i seguenti passaggi⁷⁶:

1. camoscio specifico della collezione interessata ripiegato nella custodia Moscot specifica della collezione;
2. montatura posizionata sopra il camoscio all'interno della custodia;
3. custodia inserita all'interno del mini baule Moscot specifico per la collezione;
4. scheda di garanzia posizionata sulla parte superiore della custodia all'interno del mini baule Moscot;
5. Moscot mini-baule posizionato all'interno della *shop bag* raffigurante un avo della famiglia Moscot, ovvero Nonna Sylvia.

⁷⁶ Informazioni cortesemente fornite dalla società.



Fig. 9. Il *packaging* di ogni occhiale Moscot venduto nel mondo. Produzione propria.

Ovviamente, al fine di costruire e cementificare la consapevolezza del marchio e di garantire ai suoi clienti la qualità del prodotto e una *customer experience* unica, Moscot applica una politica di distribuzione molto precisa. Sceglie, infatti, attentamente i paesi in cui aprire gli store direttamente gestiti dalla casa madre e, con riferimento ai rivenditori, si avvale di un severo regime di distribuzione selettiva.

Riguardo al primo aspetto, per l'apertura di punti vendita monomarca, Moscot si concentra sulle città “*gateway*”, ovvero ambienti tipicamente internazionali, città affollate da diverse etnie e crogioli di cultura che mettono in contatto i viaggiatori di tutto il mondo con abitanti del luogo. La scelta dell'azienda di avviare suoi negozi monomarca nelle principali città europee e del mondo risponde alla forte convinzione del *management* aziendale che nessuno possa raccontare

la storia di Moscot come Moscot stessa, attraverso i suoi *store*. Non a caso tutti i negozi sono disegnati e arredati seguendo lo stesso stile del primo negozio di Rivington Street: ricordano il salotto di nonna Sylvia, l'accogliente punto di ritrovo della famiglia e riprendono tutte le immagini che hanno fatto la storia del marchio, dal famoso carrettino in poi.



Foto 5. Esterno dell'ultimo punto vendita aperto in ordine di tempo da Moscot. Roma, via Frattina. Produzione propria.

Invece, in relazione alla politica di distribuzione, al fine di garantire, ai consumatori finali, *standard* qualitativi alti, Moscot opera la vendita dei suoi prodotti per il tramite di un sistema di distribuzione selettiva – contrattualmente disciplinato - con i singoli ottici prescelti dalla casa madre.

Come già analizzato, è questo uno strumento molto utilizzato dalle aziende titolari di marchi di lusso che desiderano controllare direttamente sia la rete distributiva sia gli *standard* di qualità della rivendita dei prodotti.

Per tale via, i distributori autorizzati si impegnano a promuovere la vendita dei beni oggetto del contratto e a venderli solo a consumatori finali. Moscot, infatti, vuole esercitare uno stretto controllo sulla distribuzione dei propri prodotti, essendo consapevole che il valore, il prestigio e il riconoscimento del suo marchio non dipende solo dalla qualità dei prodotti o dal loro *design*, ma anche dallo stile e dall'immagine *luxury* che trasmettono nonché dall'esperienza offerta ai clienti, che, come detto, deve riflettere il carattere del *brand* e riuscire ad emozionare i

consumatori che si riconoscono nello specifico stile di vita di cui il brand medesimo si fa ambasciatore.

Dunque, poiché, giova ribadirlo, il prestigio di un prodotto dipende anche dalle politiche di distribuzione, dai servizi durante e post-vendita, dalla cura dei dettagli, dal posizionamento e dalla selezione dei punti vendita, Moscot si avvale, per la commercializzazione dei suoi occhiali, esclusivamente di negozi che rispondono a specifici *standard* qualitativi di eccellenza, che garantiscano il rispetto della sua immagine e del suo *life style*, la qualità delle strutture e dei servizi (e.g. *show-room*, assistenza nell'acquisto, offerta di gamma completa del prodotto, personale specializzato).

Il sistema di distribuzione selettiva dei prodotti a marchio Moscot vuole anche tutelare, tramite l'accertata formazione e specializzazione professionale dei *dealer* autorizzati, la corretta e idonea presentazione dei prodotti in relazione alle esigenze dei clienti, così cooperando nella salvaguardia dell'immagine e del prestigio del marchio.

L'organizzazione del suddetto sistema di distribuzione selettiva ha, in definitiva, lo scopo di valorizzare i prodotti a marchio Moscot, tramite l'accurata selezione, conformemente alla politica commerciale dell'azienda, dei rivenditori che devono curarne la promozione e la presentazione (come anche visto *supra*).

Ebbene, tutte le caratteristiche dell'azienda Moscot e del suo marchio sopra delineate (e.g., patrimonio familiare, qualità, artigianalità, minuziosa attenzione verso il cliente, distribuzione selettiva) rappresentano senza dubbio delle strategie, anche di *marketing*, così ben implementate e vantaggi così importanti da permettere a Moscot di poter competere, con grande e crescente successo, in un mercato molto complesso, come quello dell'*eyewear*, di cui sopra si è detto, senza dover cedere alle lusinghe di uno dei grandi *player* del settore.

3.4 Considerazioni sul *case study*

Come si è visto, la storia del brand Moscot nasce a New York, in un quartiere del Lower East Side, nel 1915, grazie all'intuito e alle capacità di un immigrato bielorusso di nome Hyman Moschot (mutato in Moscot dall'ufficiale doganale di Ellis Island che accolse Hyman quando questi raggiunse per la prima volta le coste americane).

Dopo oltre 108 anni di attività nel mondo dell'occhialeria, sia da sole che da vista, dopo centinaia l'apertura di centinaia di negozi in Europa, Asia e Nord America, una fama internazionale e una posizione consolidata nel settore del lusso indipendente, Moscot continua a essere di proprietà e a essere gestita dalla stessa famiglia che l'ha avviata più di un secolo fa (la quarta e la quinta generazione di Moscot attualmente guidano la società) e continua, incessantemente, a ispirare le sue creazioni al quartiere di New York in cui è nata.

Ebbene, non vi è dubbio alcuno che in questa inossidabile e costante lealtà verso l'eredità familiare e verso il quartiere di origine risiede il successo di Moscot. Le caratteristiche del *brand* che le hanno permesso di creare una forte *brand identity* sono, infatti, da rintracciare, prima di tutto, nel *design*, nell'artigianalità, nella qualità e nell'*heritage* che Hyman Moscot ha trasmesso a suo figlio Sol e questi, poi, a suo figlio e così via sino ad arrivare alla quinta generazione Moscot. Oggi, i clienti di Moscot identificano il *brand* con la stabile qualità dei materiali utilizzati e l'artigianalità e lo stile delle pregiate montature, classiche e iconiche al tempo stesso. Non a caso, l'attuale *head of design* dell'azienda, rappresentante della quinta generazione Moscot, ritenendo doveroso conservare l'eredità del marchio attraverso la qualità e il design, utilizza spesso, come fonte di ispirazione, nella progettazione degli occhiali, l'archivio di occhiali dell'azienda e la tavolozza dei colori storici.

Inoltre, i clienti di Moscot identificano il brand anche con lo stile della città di New York. È questa una chiara strategia dell'azienda, che vuole offrire a ogni singolo visitatore di ogni negozio, sparso per il mondo, la stessa sensazione che si ha quando si entra nello store di Brooklyn. Non a caso, in tutti i punti vendita (rigorosamente autorizzati dall'*headquarters* di New York), in cui è presente il *brand*, la filosofia Moscot e lo stile urbano di New York sono le indiscusse protagoniste: dall'arredamento, alla formazione del personale, dalla cura del cliente alla presentazione dei prodotti sino al loro *packaging*.

Ebbene, la *brand identity* dell'azienda statunitense è, oggi, talmente forte da consentirle di sopravvivere da sola e con crescente successo, da oltre cento anni, in un'industria, quello dell'*eyewear*, altamente monopolizzata, di cui la società italiana Luxottica, proprietaria di marchi come RayBan, Persol, Oakley, Oliver Peoples e molti altri, rappresenta circa il 25% delle montature presenti sul mercato e, grazie a una fusione del 2018 con il gigante francese dell'ottica, Essilor, oltre la metà del mercato delle lenti.

Inoltre, quello dell'occhialeria è un mercato in cui i marchi indipendenti (per quanto rari possano essere) riescono, nella maggior parte dei casi, a stare sulla scena per un decennio o poco più.

Moscot, invece, grazie a un'identità del marchio solida e riconoscibile, è sopravvissuta e prospera da sola nel tempo, nonostante le caratteristiche del mercato di riferimento e nonostante le molte sfide che ha dovuto affrontare.

Del resto, sulla base di quanto analizzato nel presente elaborato, si può ben dire che Moscot ha implementato una strategia manageriale pressoché perfetta per il mercato del lusso.

Ha, innanzitutto, formato l'identità del suo brand partendo dal nome e dalla storia della sua famiglia: l'eredità familiare ha reso il marchio ben riconoscibile sul mercato e questo, come visto, è molto importante per ogni azienda attiva nel lusso.

In particolare, Moscot ha saputo comunicare, con precise strategie di comunicazione e di marketing (vedi *supra*), la storia dell'azienda e della famiglia; questa precisa volontà dell'azienda di far partecipare gli *stakeholder* ha certamente contribuito a rafforzare il loro senso appartenenza, attribuendo all'azienda un'identità specifica.

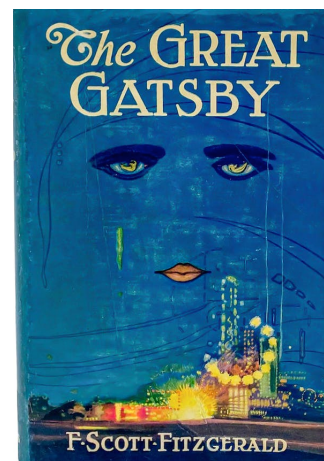
La società newyorkese ha, poi, mantenuto costante nel tempo la qualità, il design e lo stile dei suoi prodotti (riuscendo, però, al contempo, a rispondere alle necessità dei tempi e ad adeguarsi ai mutamenti dello scenario competitivo) e questo ha reso i suoi prodotti ben identificabili dai clienti. Si tratta di un altro tassello fondamentale per le società che operano nel lusso.

L'ottima reputazione⁷⁷, sinonimo di fiducia e credibilità costruita negli anni presso le diverse categorie di *stakeholders*⁷⁸, di cui gode sul mercato, ha, infatti, consentito, all'impresa di creare e rafforzare, ancora una volta, la sua identità competitiva.

⁷⁷ Si veda, in proposito, A. Siano, *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, Sinergie, 2012, n. 89, pp. 3-23.

⁷⁸ In tal senso, C.J. Fombrun, V. Rindova, *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations*", New York University, Stern School of Business, Working Paper, 1996.

Conclusioni



Copertina della prima edizione de "Il Grande Gatsby" del 1925. Foto © Sotheby's

L'immagine sopra raffigurata è quella che Francis Scott Fitzgerald scelse per la copertina della prima edizione de "Il Grande Gatsby". Essa si ispira alla vetrina del primo store di Moscot (sito, come visto, nel Lower East Side a New York), piena di poster e insegne, così come piene di poster e di insegne sono tutte le vetrine degli store che l'azienda newyorchese, in oltre 108 anni di attività, ha, via via, aperto in tutto il mondo.

Come detto, la storia di Moscot è strettamente legata a quella della famiglia da cui prende il nome e dalla città in cui è nata, New York, appunto. Ebbene, grazie alla sua origine, allo *storytelling* che ha saputo raccontare, all'eredità trasmessa dei suoi avi, l'azienda è stata in grado di realizzare e mantenere una propria identità talmente forte da riuscire a competere e affermarsi in un mercato, quello dell'*eyewear* di lusso, molto complesso perché, di fatto, appannaggio di pochissime multinazionali.

E, invece, contrariamente all'andamento del mercato di riferimento, Moscot ha mantenuto, con crescente successo, una propria autonomia (oltre che una proprietà e un *management* familiare). Ci è riuscita, si diceva, proprio grazie a una precisa strategia di marketing che ha puntato alla creazione di una *brand identity*, ovvero alla combinazione unica di associazioni legate al brand, sapientemente costruita - per far ben capire qual è il suo ruolo nel mercato - sulla storia familiare che pervade tutti i punti vendita, attentamente scelti, sull'influenza newyorchese che si intravede in ogni montatura, sul bagaglio di maestria artigianale e di qualità, rimaste inalterate nel tempo e, ancora, sul *design* e sullo stile riconoscibili, sull'attenzione riservata ai clienti.

Tutte caratteristiche nelle quali i suoi consumatori si riconoscono e riconoscono, da oltre cento anni, il DNA del *brand*, scegliendolo, in numero sempre maggiore, tra i molti (e, in termini di grandezza, più forti) *competitors*.

In tutto questo risiede l'insegnamento e la testimonianza che l'esperienza di Moscot può, con ogni evidenza, trasmettere: avere e far circolare un'idea chiara e ben definita della propria identità è indispensabile affinché il significato del brand venga rinforzato e gli obiettivi dell'azienda, oltre che la sua personalità e i suoi valori, vengano con successo orientati.

Bibliografia

Aaker D. A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, NY, 1991.

Aiello G., Donvito R., *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso*, V Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing" Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 Gennaio 2006.

Aiello G., Donvito R., Pederzoli D., Godey B., Wiedmann K. P., Hennigs, N., e Siebels, A., *Le percezioni del concetto di lusso nei giovani. Un'analisi comparata a livello internazionale*. In VI Congresso Internazionale Italia-Francia Marketing Trends Parigi, 2007, January, pp. 26-27.

Alberoni F., *Antologia: La moda: i consumi ostentativi e quelli di cittadinanza*. Alberoni, Francesco – Armando – Torrossa, 2008, visitabile su <https://doi.org/10.1400/111124>.

Azoulay A., Kapferer JN, *Le scale della personalità del marchio misurano davvero la personalità del marchio?*. *J Brand Manag*, 11, 2003, 143–155, su <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540162>.

Boccardelli P., *Comunicazione integrata e reputation management*. LUISS University Press, 2019.

C.J. Fombrun, V. Rindova, *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations*", New York University, Stern School of Business, Working Paper, 1996.

Chen Y., Xie J., *Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix*. *Management science*, 54(3), 2008, pp. 477-491.

Constantinides E., *The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing*. *Journal of marketing management*, 22(3-4), 2006, pp. 407-438.

Da Silveira, C., Lages, C., & Simões, C. M. O., *Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment*. *Journal of Business Research*, 66(1), 2013 28–36 su <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.020>.

de Chernatony L., *Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation*, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 1–3, 1999, pp. 157–179.

Dominici G., *From Marketing Mix to e-Marketing Mix: a literature overview and classification*. *International Journal of Business and Management*, 2009, 4(9), reperibile su <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p17>.

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

Farquhar P. H., *Managing brand equity*, *Marketing Research*, Vol. 1, September, 1989.

Gehani R. R., *Enhancing brand equity and reputational capital with enterprise-wide complementary innovations*, *The Marketing Management, Journal*, Vol. 1, No. 1, 2001, pp. 35–48.

Girard T., Korgaonkar P., & Silverblatt R., *Relationship of type of product, shopping orientations, and demographics with preference for shopping on the Internet*. *Journal of Business and Psychology*, 18, 2003, pp.101-120.

Goi C. L., *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2009, reperibile su <https://doi.org/10.5539/ijms.v1n1p2>.

Goi, C. L. (2005). Marketing Mix: A Review of “P.” *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 10(2), 1–11. <https://www.icommercecentral.com/open-access/marketing-mix-a-review-of.pdf>.

Goldstein S. T., Johnsto R. J., Duffy J. A., Rao, J., *The service concept: the missing link in service design research? Journal of Operations Management*, 20(2), 2006, pp. 121–134, reperibile su: [https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(01\)00090](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(01)00090).

Gronroos C., *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing*. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 1994, pp. 9-29.

Guiry M., Mägi A. W., & Lutz, R. J., *Defining and measuring recreational shopper identity*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 2006, pp. 74-83.

Harris F., de Chernatony, L., *Corporate branding and corporate brand performance*, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3–4, 2001, pp. 441–456.

Heskett J. L., *Service breakthroughs*. Simon and Schuster, 1990.

Invernizzi E., Gambetti R., Romenti S., *Comunicazione, processi decisionali strategici e marketing*. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 2009.

Janonis V., Dovaliené A., Virvilaitė, R. , *Relationship of Brand Identity and Image”*, *Engineering Economics*, Vol. 1, No. 51, 2007 pp. 69-79.

Kalyanam K., McIntyre, S., *The e-marketing mix: a contribution of the e-tailing wars*. *Journal of the academy of marketing science*, 30(4), 2002, pp. 487-499.

Kamakura W. A., Russell G. J., *Measuring Consumer Perceptions of Brand Quality with Scanner Data: Implications for Brand Equity*, Report No. 91–122, 1991 Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Kapferer J. N., *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2nd edn, Kogan Page, London, UK, 1997.

Kapferer J. N., *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Simon and Schuster, 1994.

Keller K., Busacca B., Ostillio M. C., *La gestione del brand: Strategie e sviluppo*. EGEA, 2021.
Kotler P., Armstrong G., *Principles of marketing*, Pearson Education, 2010.

Lawrence J., *Production and Marketing Characteristics of U.S. Pork Producers*, 2000.

Lazer, W. y Kelley, E. J., *Managerial Marketing, Perspectives and Viewpoints*. Homewood - Illinois: R. D. Irwing, 1962.

- Leibenstein H., *Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand*, in *The Quarterly Journal of Economics*, n. 64, May, 1950.
- Lipovetsky G., Roux E., *Le Luxe Eternel: De l'Age du Sacré au Temps des Marques*, Gallimard, 2003, Le Debat, Paris.
- Lovelock C., Wirtz J., *Marketing dei servizi*. Pearson, 2012.
- Mortara A., *I nuovi spazi del lusso*, Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003.
- Mosca F., *Marketing dei beni di lusso*. Pearson, 2006.
- Newsom M. K., Collier, D. A., Olsen, E. O., *Using "biztainment" to gain competitive advantage*. *Business Horizons*, 52(2), 2009.
- Peattie K., - Peters, L., *The marketing mix in the third age of computing*. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(3), 1997, pp. 142-150.
- Pencarelli T., Cioppi M., *La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche*. *Piccola Impresa/Small Business*, 2009.
- Ponnam A. P., *Comprehending the Strategic Brand Building Framework of Kingfisher in the Context of Brand Identity Prism*. *Journal of Brand Management*, su <https://www.researchgate.net/profile/Abhilash-Ponnam>.
- Ponnam A. P., *Comprehending the Strategic Brand Building Framework of Kingfisher in the Context of Brand Identity Prism*. *Journal of Brand Management*, su <https://www.researchgate.net/profile/Abhilash-Ponnam>.
- Quaranta E., Tuccillo M., *Distribuzione selettiva ed esaurimento del marchio: approdi giurisprudenziali e prospettive di riforma della regolazione*. *Distribuzione selettiva ed esaurimento del marchio: approdi giurisprudenziali e prospettive di riforma della regolazione*, 2021.
- Robben X., *La catena del valore di Michael Porter: Sbloccate il vantaggio competitivo della vostra azienda*, 20023, 50Minutos.es.
- Seetharaman A., Nadzir Z.A.B.M., Gunalan S., *A conceptual study on brand valuation - Journal of Product & Brand Management*, 2001. Tratto da <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000005674>.
- Siano A., *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, Sinergie, 2012, n. 89, pp. 3-23.
- Silverman, S. N., *An historical review and modern assessment of the marketing mix concept*. In *Proceedings of the Conference on Historical Analysis and Research in Marketing*, 1995, (Vol. 7, pp. 25-35).
- Talib F., Rahman Z., *The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model*, 2010, *Social Science Research*

Network, reperibile su: http://ijbmss-ng.com/vol1no1_ijbmss/ijbmss-ng-vol1-no1-pp113-128.pdf.

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

Trommsdorff V., Heine K., *Das Marketing von Luxusprodukten. WISU – Das Wirtschaftsstudium*, 37(12), 2008.

Van Waterschoot W., e Van den Bulte C., *The 4P classification of the marketing mix revisited. Journal of marketing*, 56(4), 1992 83-93.

Wani T. A., *From 4Ps to SAVE: A Theoretical Analysis of Various Marketing Mix Models. Social Science Research Network*, 2013, reperibile su: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2288578>.

Sitografia

<https://anfao.it/pages/occhialeria>.

<https://ilariacaroli.com/2018/04/10/brand-equity-oltre-il-valore-di-marca/>.

<https://it.moscot.com/>.

<https://www.elledecor.com/it/lifestyle/a30314264/moscot-occhiali-storia-negozi-milano/>

<https://www.gfk.com>.

<https://www.safilogroup.com/en/investors/glance/eyewear-industry>.

<https://www.safilogroup.com/it>.

<https://www.kering.com>.