



**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**Brand Diversification come strategia per creare valore nel Fashion Luxury moderno.**

**RELATRICE**

Prof.ssa Maria Isabella Leone

**CANDIDATO**

---

Angelo Simonetti

Matricola 261861

Anno Accademico 2022/2023



## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITOLO 1 .....</b>	<b>5</b>
<b>1. IL PROCESSO DI CREAZIONE DI VALORE: IL RUOLO DEL MARKETING.....</b>	<b>5</b>
1.1. Storia e definizione del marketing.....	5
1.1.1. Le componenti del marketing: il marketing mix.....	7
1.2. Creazione di valore: come guidare le scelte di acquisto dei consumatori.....	10
1.2.1. La catena del valore di Porter e il vantaggio competitivo .....	10
1.2.2. Il valore condiviso: la chiave per il successo moderno .....	13
1.3. I driver tradizionali per la massimizzazione del profitto .....	15
1.3.1. Leadership di costo e differenziazione .....	15
1.3.2. Comunicare il valore attraverso la pubblicità: il ruolo del marketing .....	18
1.4. Le nuove sfide per comunicare la percezione di valore .....	21
1.4.1. Il ruolo dell'emozione nel processo decisionale .....	21
1.4.2. La sostenibilità per creare consenso pubblico e non solo .....	23
1.4.3. L'investimento del futuro: i social network.....	26
<b>CAPITOLO 2 .....</b>	<b>29</b>
<b>2. ANALISI DI SETTORE: L'INDUSTRIA DEL FASHION .....</b>	<b>29</b>
2.1. Definizione e storia del fashion .....	29
2.1.1. Le teorie moderne: la distinzione tra lusso e fashion.....	31
2.2. La dicotomia di settore tra lusso e fast fashion .....	33
2.2.1. Il luxury fashion e i suoi driver di valore.....	33
2.2.2. La concezione innovativa della moda: il fast fashion.....	37
2.3. Analisi finanziaria di settore e prospettive per il futuro .....	40
2.3.1. La ripresa del mercato della moda dopo la pandemia .....	40
2.3.2. Temi e prospettive dell'industria del fashion .....	41
2.4. L'importanza del marketing nel settore della moda.....	44
2.4.1. Ruolo e definizione del fashion marketing.....	44
<b>CAPITOLO 3 .....</b>	<b>47</b>
<b>3. LA CREAZIONE DI VALORE NEL LUXURY FASHION.....</b>	<b>47</b>
3.1. Luxury fashion brand: le chiavi del successo .....	47
3.1.1. Luxury customer value e brand relationship .....	49
3.2. Le strategie vincenti per il futuro del settore .....	51
3.2.1. Omnichannel retailing ed e-commerce .....	51
3.2.2. Nearshoring e backshoring .....	54
3.2.3. La fashion sharing economy.....	56
3.3. L'importanza degli stakeholders e dell'opinione pubblica .....	59
3.3.1. Il lusso sostenibile in tutte le sue forme.....	59
3.3.2. Social network e mobile marketing .....	61
<b>CAPITOLO 4 .....</b>	<b>65</b>
<b>4. BRAND DIVERSIFICATION COME SINTESI STRATEGICA NEL LUSSO.....</b>	<b>65</b>
4.1. Brand diversification: come gestire un brand portfolio .....	65

<b>4.2. Giorgio armani: l'eleganza del lusso .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.1. Storia del marchio .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.2. Posizionamento strategico e marketing mix .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.3. Brand diversification e le sfide per il futuro .....</b>	<b>74</b>
<b>4.3. Lacoste: un'icona di stile .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.1. Storia del brand e posizionamento sul mercato .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.2. Una proposta strategica di (Re)-Branding per una brand diversification innovativa:     Lacoste Original .....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.3. Strategie di marketing e advertising per creare valore per Lacoste Original.....</b>	<b>83</b>
<b>4.4. Confronto tra case study: le due facce della brand diversification .....</b>	<b>87</b>
<b>CONCLUSIONE .....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>91</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>102</b>

## INTRODUZIONE

L'elaborato che seguirà si soffermerà sulla creazione di valore e su tutte quelle strategie di marketing che potrebbero configurarsi come i driver di profitto principali per le aziende del futuro. Nel capitolo 1, si introdurrà il lettore all'argomento, partendo dal marketing, dalla sua storia e dalle principali caratteristiche della disciplina, che nel corso degli anni hanno permesso a tantissime aziende di aumentare la fama dei loro brand e dei loro prodotti e conseguentemente anche il loro fatturato.

L'industria che si andrà ad analizzare più nello specifico rispetto ai sopracitati temi, nel capitolo 2, sarà quella del fashion; la scelta è dettata dall'enorme crescita in termini di numero di consumatori che questo settore sta registrando negli ultimi anni. Inoltre, è importante sottolineare come questo mercato si presti perfettamente per poter trattare ampiamente la tematica del valore, date le sue caratteristiche intrinseche. Più nel dettaglio, dopo una panoramica sul mondo della moda, il focus sarà sul segmento del *luxury fashion*. Infatti, le aziende del lusso sono quelle che più delle altre devono effettuare investimenti a livello di immagine pubblica e di creazione di valore, sia per il singolo consumatore che per l'intero contesto in cui operano. I brand che operano nel lusso sono anche tra quelli che hanno a disposizione budget più elevati da investire in nuove strategie; questi, spesso, fungono da veri e propri spartiacque, riuscendo a creare prodotti in grado di stravolgere le mode e di trainare le tendenze e le preferenze dei consumatori.

Verrà dunque ampiamente discussa l'importanza per i brand di lusso, di riuscire ad avere e comunicare valori che siano in grado di differenziare la loro proposta di valore, rispetto a quella dei principali *competitors*.

Nel capitolo 3, ci si propone anche di discutere di tematiche molto attuali e rilevanti come la sostenibilità, l'utilizzo dei social e il *backshoring*, le quali hanno un impatto in termini di creazione del valore e, dunque, di brand.

Verrà inoltre effettuato uno studio approfondito sul brand e sull'importanza che esso assume per le società di lusso con particolare focus sulla strategia di *brand diversification*; questa tecnica di marketing sebbene molto sottovalutata, ha contribuito già al successo di alcuni noti brand.

I due *case study* presentati nel capitolo 4, verteranno su due brand molto diversi tra di loro, Armani e Lacoste, ma che sono accomunati dal potenziale di poter effettuare una diversificazione in nuovi mercati e raggiungere nuovi target di clienti, grazie alla loro *brand awareness*.

L'intento è quello di capire prima di tutto come Armani sia riuscito a diventare un'icona di stile nel segmento del lusso e come poi sia riuscito a sfruttare al meglio la sua fama attraverso una strategia di *branding* molto attenta ed efficace. Infine, verrà analizzato il caso di Lacoste, partendo come prima cosa dal suo posizionamento attuale sul mercato per poi passare ad una proposta strategica molto innovativa. In particolare, prendendo come riferimento le strategie di branding di Armani, si realizzerà una proposta strategica innovativa per la *brand diversification* di Lacoste.

## CAPITOLO 1

### 1. IL PROCESSO DI CREAZIONE DI VALORE: IL RUOLO DEL MARKETING

#### 1.1. Storia e definizione del marketing

Da sempre il marketing viene considerata una delle funzioni aziendali più importanti, in quanto ha il difficile compito di soddisfare i bisogni e le esigenze del consumatore finale di un prodotto.

Iniziamo quindi la nostra trattazione, con una definizione più precisa:

“Con riferimento alle imprese produttrici di beni di largo consumo, il complesso dei metodi atti a collocare con il massimo profitto i prodotti in un dato mercato attraverso la scelta e la pianificazione delle politiche più opportune di prodotto, di prezzo, di distribuzione, di comunicazione, dopo aver individuato, attraverso analisi di mercato, i bisogni dei consumatori attuali e potenziali.” (Treccani)<sup>1</sup>

Il marketing ha quindi come fine ultimo quello di generare profitto per le aziende, vendendo i prodotti ai target giusti di clienti attraverso le giuste strategie competitive.

La concezione del marketing è cambiata nel corso degli anni e nei diversi periodi storici sono mutati anche i fattori considerati di maggior rilevanza.

Più nello specifico è cambiato il modo di utilizzare le ricerche di mercato; ad esempio, nell'ultimo decennio, le aziende hanno cominciato a investire sempre di più in studi di ricerca più precisi e attendibili.

Dal 1936 fino alla fine del Novecento il marketing veniva concepito come una scienza economica da studiare e da applicare ai casi pratici. (Kumar, 2015)

Questo approccio molto rigoroso, si è però rilevato essere troppo lontano da quello che è il fine ultimo del marketing: rispondere ai bisogni dei consumatori e generare profitto per le aziende.

In seguito dal 1996 fino al 2004 si è assistito ad un deciso cambiamento di tendenza, con lo sviluppo e la diffusione della “*resource-conscious view*”. (Kumar, 2015)

Al centro della ricerca c'erano infatti le risorse dell'azienda, ovvero tutti quegli strumenti che si hanno a disposizione (tra cui rientrano anche le risorse umane) e che sono in grado di creare valore per il consumatore.

L'attenzione si focalizzava perciò, nella ricerca dei consumatori giusti da cui poter trarre il massimo profitto possibile con le risorse che si avevano a disposizione. Le strategie di marketing erano quindi tutte incentrate sulla massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza di ciò che già si possedeva.

Secondo questa teoria l'azienda non deve adattarsi al contesto, ma deve semplicemente trovare il mercato in cui può trarre profitti più elevati.

---

<sup>1</sup> <https://www.treccani.it/enciclopedia/marketing>

In questo periodo storico, le ricerche e i sondaggi assumevano un ruolo di primaria importanza, in quanto permettevano di raccogliere informazioni utili per il posizionamento competitivo delle aziende: il focus di questi strumenti è quello di studiare le caratteristiche dei consumatori.

In questo modo è infatti possibile costruire il target di consumatori ai quali l'azienda intende rivolgersi. (Reinartz, Werner, Kumar, 2000)

Questo concetto è la base di molte strategie di digital marketing moderne, che permettono di creare inserzioni personalizzate per ogni singolo account presente sui social o sul web in generale.

Un altro fattore che ha cominciato a rivestire una certa importanza è il rapporto con la clientela; la fedeltà del cliente è alla base di ogni strategia di marketing vincente, in quanto permette alle aziende di stimare in modo più attendibile i profitti potenziali in un dato lasso di tempo.

Se un'azienda sa di poter contare su un certo numero di clienti molto affezionati, potrà anche effettuare una previsione più accurata dei costi che dovrà sostenere in un anno e dei potenziali ricavi che otterrà. (Reinartz, Werner, Kumar, 2003)

Dopo diversi anni, si è passati ad un diverso tipo di approccio (*Investment-oriented approach*) che ha segnato un punto di svolta fondamentale nella concezione del marketing per le aziende.

Il primo fattore che ha guidato questo cambiamento è stato senza dubbio lo sviluppo tecnologico, che ha comportato una maggiore facilità, da parte dei manager delle grandi aziende, di poter reperire dati e informazioni sulle caratteristiche e sulle abitudini di acquisto dei consumatori.

Attraverso i nuovi strumenti a disposizione del marketing è anche possibile ottenere una mole di dati enormi che dovranno poi essere selezionati ed elaborati.

Tuttavia, lo switch più rilevante rispetto alla teoria precedente è senza dubbio il passaggio da una visione *product-centered* ad un approccio *customer-centered*. Le aziende non cercano più i consumatori interessati ai loro prodotti, bensì cercano di creare prodotti che rispondono alle mutevoli esigenze del mercato (Tuli, Kohli, Bharadwaj, 2007)

Storicamente l'ultimo approccio rilevante è quello *integrativo*, che corrisponde alla più moderna visione della disciplina: la funzione marketing non è più vista come settore indipendente ma come parte di un'unica strategia messa in campo dall'azienda per ottenere profitti.

Certamente questo approccio mette al primo posto l'influenza dei social media sulle persone e sulla rilevanza delle tendenze, che spesso guidano le scelte di acquisto dei consumatori.

Inoltre, l'utilizzo delle piattaforme digitali è cresciuto considerevolmente negli ultimi anni sia in termini di numerosità di utenti registrati, sia per quanto concerne i tempi medi di utilizzo delle piattaforme stesse.

Questo processo ha portato sempre più imprese ad investire ingenti capitali in strategie di social marketing: più nello specifico, lo studio della profittabilità delle campagne sui social assume una notevole rilevanza per le grandi multinazionali. (Kumar, Rajan, 2012)

Nell'era moderna è inoltre cambiata la concezione del *customer engagement*: il cliente non è più uno strumento da cui poter ottenere profitto, ma un soggetto con cui creare un rapporto umano e di fiducia durevole nel tempo. (Kumar, 2015)

Una volta analizzate le diverse fasi storiche che più hanno caratterizzato il ruolo economico rivestito dal marketing, bisogna quindi dare una spiegazione più rigorosa e scientifica sull'importanza di questa disciplina nel contesto competitivo.

*“The scope of marketing is one of the key determinants of its objectives and of the effectiveness and efficiency decisions that the marketing department makes”* (Webster, Malter, Gunesan, 2003, p. 32)

È quindi di primaria importanza per le aziende sviluppare strategie di marketing coerenti e coese con tutte le altre funzioni aziendali (finanza, ricerca e sviluppo, innovazione ecc.).

La massimizzazione del profitto viene infatti raggiunta solo da quelle aziende che riescono a conciliare le giuste strategie di prezzo, distribuzione, produzione, pubblicità ecc.

Il marketing ha però un'ulteriore funzione, che è quella di studiare le dinamiche comportamentali delle persone e le preferenze di questi ultimi in un dato momento storico.

Gli strumenti più utilizzati dagli esperti di marketing sono:

- I dati storici, in quanto permettono di studiare le tendenze del mercato e come si evolvono i processi decisionali di acquisto;
- Le interviste e gli esperimenti permettono invece di avere un contatto diretto con le persone e riuscire così ad ottenere informazioni dettagliate sulla concezione che hanno i consumatori di un dato prodotto. Questa operazione permette alle aziende di capire quali sono i punti di forza e i rispettivi punti di debolezza sui quali bisogna lavorare. (Hanssens, Pauwels, 2016)

Questa panoramica generale sul ruolo del marketing ci permette di introdurre quello che è il nostro argomento di riferimento, la creazione di valore e i driver più importanti che guidano le scelte di acquisto dei consumatori.

### **1.1.1. Le componenti del marketing: il marketing mix**

Dopo aver fatto una panoramica generale sul marketing in generale, possiamo adesso allo step successivo cercando di comprendere come le aziende possono essere in grado di utilizzare strategie di marketing per essere competitive sul mercato.

Ogni azienda dovrebbe avere il pieno controllo di quattro leve di marketing principali anche chiamate le 4P: *product, price, place, promotion*. (McCarthy, 1964)

In generale il marketing mix viene definito come l'insieme delle strategie e degli asset di marketing messi in campo da una data azienda per riuscire a raggiungere un dato target di mercato o più in generale un obiettivo. (Riaz, 2011)

Adesso passeremo a trattare più nello specifico ogni singola leva del marketing mix e cercheremo di capire come ognuna possa rivelarsi un possibile driver di valore.

Cominciamo quindi dal prodotto, che viene definito come il bene o servizio per il quale il consumatore è disposto a spendere una certa quantità di denaro. (Singh, 2016)

Il prodotto non deve necessariamente essere inteso come qualcosa di fisico, ma può anche essere rappresentato da esperienze, persone, luoghi, diritti di proprietà, organizzazioni, informazioni e idee.

Ogni prodotto ha un suo ciclo di vita ben definito e scandito da cinque fasi:

- 1) Sviluppo del prodotto: consiste nella creazione dell'idea fino alla messa a punto e produzione effettiva del prodotto;
- 2) Piazzamento sul mercato: consiste nel lancio del prodotto sul mercato;
- 3) Crescita: fase in cui le vendite del prodotto crescono e di conseguenza aumentano i profitti;
- 4) Maturità: quando vengono creati prodotti nuovi che attirano nuovi consumatori, in questa fase il numero di vendite cala;
- 5) Declino: la fase finale in cui vendite e profitti diminuiscono drasticamente. (Uznienè, 2011)

Uno dei fattori principali quando si parla di prodotti sono le aspettative che i consumatori hanno su di esso e che si traducono nei benefici che questi ultimi ne traggano dall'utilizzo degli stessi.

Bisogna sempre cercare di rispettare le attese dei clienti e in alcuni casi provare anche a sorprenderli in positivo andando al di sopra di ciò che si aspettano da un dato prodotto.

I prodotti vengono inoltre classificati secondo diverse categorie:

- Prodotti di consumo: che vengono acquistati per uso personale e consumati in una o poche volte.
- Prodotti necessari: che vengono acquistati d'impulso e in modo ripetuto nel tempo.
- Prodotti *valuable*: che vengono acquistati per il loro uso, stile e per la loro qualità, vengono spesso confrontati con altri prima di essere acquistati.
- Prodotti esclusivi: che hanno caratteristiche uniche e che spesso sono caratterizzati dalla presenza di un brand molto noto.
- Prodotti non desiderati: di cui non è previsto l'acquisto e che in teoria non si dovrebbero voler acquistare. (Uznienè, 2011)

Ogni azienda può anche scegliere di vendere un determinato range di prodotti più o meno ampio in base al target di consumatori che intende raggiungere e ai suoi obiettivi strategici.

La seconda componente del marketing mix è il prezzo, che corrisponde al dispendio a livello monetario che un consumatore deve sopportare per poter usufruire di un dato bene o servizio. (Ehmke, Fulton, Lusk, 2016)

Il prezzo è l'unica leva di marketing legata indissolubilmente ai costi e ai profitti dell'azienda perché rappresenta il valore monetario del singolo prodotto commercializzato dall'azienda.

Il prezzo molto spesso dipende da fattori quali la produzione, la distribuzione o dalle tecniche di advertising.

In molti casi il prezzo è inversamente proporzionale alla richiesta di un bene; tuttavia, come vedremo in seguito, questo discorso non vale per i beni di lusso. (Isoraite, 2016)

La terza leva di marketing è la distribuzione, ovvero il processo che permette ad un prodotto di essere veicolato dall'azienda produttrice fino al consumatore.

La distribuzione è parte integrante del processo di vendita e spesso comporta alle aziende ingenti spese per poter rendere disponibili i prodotti in diverse modalità e in diversi luoghi.

Infatti, si parla di canali di distribuzione, che spesso vengono divisi in due grandi categorie: canali diretti ed indiretti.

Il canale di distribuzione diretto permette all'azienda di avere un contatto diretto con i consumatori finali a cui sono destinati i prodotti.

Il canale indiretto è caratterizzato dalla presenza di diversi altri soggetti che fanno da intermediari nel passaggio dei beni dal produttore fino all'acquirente finale. (Dang, 2015)

L'ultima leva di marketing mix è quella della *promotion*; di questa leva di marketing ne parleremo più nello specifico nel corso del capitolo perché è quella che più ci interessa.

La *promotion* permette alle aziende di rendere note ai suoi consumatori le caratteristiche dei suoi prodotti o gli attributi e benefici unici che hanno rispetto alla competizione.

Inoltre, la promozione permette di creare *brand awareness* e di costruire una *loyalty* forte e duratura nel tempo attorno ad un dato brand. (Pranulis, Pajuodis, Urbonavicius, Virvilaitė, 2012)

Questa leva di marketing si divide in tante diverse strategie che possono essere adottate dalle aziende, le cinque più tradizionali e note sono: l'*advertisement*, la promozione vendite, gli sconti privati, le *public relations* e il *direct marketing*.

Da questa analisi è evidente come il marketing mix sia a tutti gli effetti un insieme di aspetti sui quali ogni azienda dovrebbe ragionare strategicamente per raggiungere i suoi obiettivi e per vincere la competizione, che negli ultimi anni si sta intensificando sempre di più. (Isoraite, 2016)

## 1.2. Creazione di valore: come guidare le scelte di acquisto dei consumatori

### 1.2.1. La catena del valore di Porter e il vantaggio competitivo

Per cominciare la nostra trattazione su quali siano i driver più rilevanti per la creazione di valore, bisogna innanzitutto definire cosa sia il valore e perché è così importante nella realtà competitiva moderna.

Il valore non è altro che il beneficio che un soggetto riesce ad ottenere con l'acquisto e l'utilizzo di un dato prodotto o servizio e che giustifica la spesa economica che andrà a sostenere.

Cerchiamo quindi di andare più nello specifico, partendo dagli studi di uno noto economista, Michael Porter.

Porter suddivide il valore in due categorie diverse: quello creato per l'impresa, che noi comunemente chiamiamo profitto; quello creato per il consumatore, ovvero il beneficio che riesce a trarre quest'ultimo dall'acquisto di un prodotto.

Per raggiungere il vantaggio competitivo, un'azienda deve quindi riuscire a massimizzare il suo valore.

Inizialmente si pensava che l'obiettivo di ogni impresa fosse la massimizzazione del profitto economico, che spesso avveniva a discapito dei consumatori stessi. Questa tendenza è stata ormai superata, adesso creare valore per un'impresa significa anche e soprattutto soddisfare in primis i bisogni e le richieste dei clienti. (Porter, 1985)

Porter teorizza quindi la famosa e ben nota "*catena del valore*" che divide le attività in due categorie distinte:

- Funzioni primarie: produzione, vendita, approvvigionamento, logistica e marketing (notare come tale funzione sia posta tra quelle principali per creare valore)
- Funzioni di supporto: finanza, ricerca e sviluppo, risorse umane e pianificazione/contabilità

La principale differenza tra le due funzioni è che le prime sono strettamente necessarie per la produzione e per la vendita dei prodotti, mentre le seconde hanno un ruolo ausiliario ma altrettanto rilevante.

L'abilità dei manager di un'azienda sta proprio nel comprendere quali sono le attività su cui investire più risorse e che con maggiore probabilità porteranno l'impresa ad avere un vantaggio concreto sui concorrenti.

Porter effettua un'ulteriore categorizzazione delle attività in base al legame che queste ultime hanno con la creazione del valore:

- Attività dirette: ovvero quelle strettamente legate al valore percepito dal consumatore (design, pubblicità)
- Attività indirette: rendono attuabili le attività dirette

- Attività garanti di qualità: monitoraggio e ispezione delle due attività sopra elencate

Sotto questo punto di vista è molto importante valutare bene quali attività includere in una categoria piuttosto che nell'altra e studiare anche le interconnessioni tra le stesse.

Questo aspetto è di primaria importanza perché molto spesso non si considerano gli impatti che un'attività ha sulle performance generali dell'organizzazione. Pensiamo ad esempio alla funzione finanza che deve reperire le risorse monetarie necessarie all'impresa per mettere di atto strategie efficaci di marketing.

Dividere le attività è quindi importante per comprendere l'andamento di ogni singola funzione; tuttavia, non bisogna dimenticare che sono tutte altamente correlate e dipendenti tra di loro. (Porter, 2008)

Un ulteriore spunto interessante è sicuramente quello che riguarda la *IT (Information Technology)* ovvero i sistemi informativi interni ed esterni, che permettono di monitorare l'andamento delle diverse funzioni aziendali nel corso del tempo. Questo strumento, ormai presente in tutte le grandi aziende, è di primaria importanza per capire il legame tra le diverse funzioni individuate da Porter. Avere il controllo di tutte le attività è un obiettivo di primaria importanza per il top management, in quanto consente di avere una visione a 360 gradi su ciò che si sta facendo e su come lo si sta facendo. Dotarsi di sistemi informativi validi è anche una vera e propria risorsa aziendale, in quanto conferisce all'organizzazione una maggiore flessibilità al cambiamento.

Infatti, avere informazioni attendibili su ciò che avviene all'interno e all'esterno di una società può fare la differenza in termini di velocità di reazione al cambiamento ed è certamente una leva di vantaggio competitivo. (Corvo, Pastore, 2018).

Una volta compreso cosa significa creare valore per un'impresa, cerchiamo adesso di capire come questo valore può tramutarsi in un vantaggio competitivo reale per le realtà aziendali.

Introduciamo quindi il noto concetto della *resource-based view*, che spiega come il vantaggio competitivo sia una diretta conseguenza della proprietà di attributi e risorse che altre aziende non hanno.

Cerchiamo però prima di definire dettagliatamente il vantaggio competitivo:

“il vantaggio competitivo chiama in causa, in primo luogo, l'idea di competizione o comparazione tra differenti entità; indica, cioè, che un'impresa ha una posizione di superiorità rispetto ad altre imprese od organizzazioni in un dato mercato” (Kay, 1993, p. n. d.).

Per riuscire a vincere la competizione in un mercato è necessario però avere un vantaggio sostenibile, che non significa solo un reale valore superiore nel tempo ma anche delle risorse che non possono essere imitate o replicate da altre imprese.

Le risorse sono differenziate ed eterogenee, quindi sono in grado di portare al raggiungimento di performance differenti.

La rilevanza o meno di una risorsa, dipende anche e soprattutto dal settore in cui si opera e dal target di riferimento: non esiste infatti una risorsa migliore delle altre a prescindere, tutto va sempre contestualizzato. (Rumelt, 1984)

La natura eterogenea delle risorse comporta due diverse problematiche:

- L'immobilità che dipende dagli asset aziendali sui quali l'azienda ha deciso di investire: ogni risorsa ha comunque un costo e alcune di esse possono essere dei *sunk costs* (costi affondati) che vincolano l'impresa a non poter entrare in nuovi settori o cambiare il core business di riferimento.
- L'incertezza che è dovuta ai cambiamenti repentini che si verificano nei contesti competitivi e che fanno in modo che le risorse più importanti che creano un vantaggio rispetto ai concorrenti non siano sempre le stesse.

Quindi la presenza di risorse eterogenee è dovuta all'immobilità e all'incertezza del contesto di riferimento, ciò significa che ogni azienda deve essere in grado di stare al passo con i tempi e di riuscire a comprendere e sfruttare a suo vantaggio le risorse che più sono rilevanti in un dato mercato e in un dato momento storico. (Knudsen, 2000).

Più nello specifico le risorse devono avere tre caratteristiche distinte:

- *Valuable*: devono essere in grado di creare valore non solo in termini di profitto per l'azienda ma anche per tutti gli stakeholder (fornitori, clienti, dipendenti, comunità sociale).
- *Appropriabili*: l'azienda deve essere in grado una volta ottenute le risorse *valuable* di utilizzarle in modo ottimale. In questo caso è più facile ottenere asset tangibili e finanziari ma è più complesso riuscire ad ottenere asset intangibili come possono essere il grado di innovazione o la reputazione aziendale.
- *Assenza di duplicazione delle risorse*: si traduce nell'impossibilità delle altre aziende di sostituire le risorse con altre ugualmente performanti o di ottenere le stesse risorse con facilità. In questo caso le risorse umane sono spesso una fonte di vantaggio rilevante essendo queste ultime inimitabili e molto difficili da sostituire.
- *Rischio di obsolescenza*: la possibilità che una risorsa che ha generato un vantaggio competitivo per un certo periodo di tempo si riveli essere inefficace in seguito ad un cambiamento ambientale o ad un'innovazione profonda nel mercato di riferimento.

L'analisi delle risorse realmente vincenti in un dato contesto competitivo è senza dubbio un compito molto difficile per le aziende perché richiede un monitoraggio continuo dell'ambiente esterno.

Al giorno d'oggi si sta vivendo una profonda crisi della “*resource-based view*” in quanto le caratteristiche sopra elencate sembrano non essere più efficaci nel contesto competitivo moderno. (Rouse, Daellenbach, 1999).

### **1.2.2. Il valore condiviso: la chiave per il successo moderno**

Fino ad ora abbiamo analizzato la cosiddetta teoria classica elaborata da Porter, che è stata poi ripresa e attualizzata da diversi altri studiosi nel corso degli anni.

L'evoluzione degli studi su questa tematica ha in seguito portato alla creazione di una nuova teoria, che pone al centro di tutto la creazione di valore condiviso come driver di primaria importanza per raggiungere il vantaggio competitivo nell'era moderna.

Porter e Kramer avevano già elaborato la ben nota teoria del *CSV (Creating Shared Value)*, che spiega come sia conveniente per le aziende porsi come obiettivi di business quelli che sono anche gli obiettivi sociali del contesto di riferimento in cui opera. (Porter, Kremer, 2011)

Questa tesi rielabora in realtà un concetto già esistente in economia, che è quello della *CSR (Corporate Social Responsibility)*, che sostiene che la responsabilità sociale, deve essere un focus imprescindibile per ogni azienda moderna.

Infatti, le aziende che si rifiutano di rispettare le norme imposte dalla società, vengono punite sia dal punto di vista normativo (con sanzioni economiche), sia a livello di immagine, perdendo di conseguenza clienti e profitti.

Il concetto di valore condiviso va oltre la semplice CSR, in quanto sostiene che l'azienda non deve fare solo attenzioni alle problematiche sociali, ma deve cercare un punto di incontro tra i suoi personali interessi e quelli della comunità.

Nell'epoca moderna, il legame tra società e azienda appare sempre più marcato e l'una condiziona l'altra; con le loro scelte strategiche, le imprese condizionano l'ambiente di riferimento e quest'ultimo a sua volta condiziona le scelte delle aziende.

Si va così a definire anche il concetto di contesto competitivo che non è altro che l'ambiente di riferimento da cui dipende in parte un'organizzazione.

Il contesto competitivo può essere diviso in quattro diverse modalità: per qualità e quantità di input a disposizione; per regole e norme a tutela della concorrenza; domanda e dimensione del contesto; disponibilità locale dei settori di supporto.

L'abilità di ogni azienda sta quindi nello scegliere quali sono le tematiche sociali più attinenti alle proprie strategie di business e che più si avvicinano ai valori generali da essa condivisi.

Le tematiche sociali sono generalmente divise in tre categorie:

- Questioni sociali generiche: che impattano solo parzialmente sull'operato dell'impresa.

- Questioni sociali che impattano sulla catena del valore: quelle che influenzano in maniera significativa l'attività dell'impresa: sono i driver in grado di creare o distruggere valore per un'impresa.
- Questioni sociali del contesto competitivo: fattori esterni che possono comportare variazioni nel grado di competitività di un mercato o di un settore.

Queste sono quindi le basi teoriche del concetto di CSV come strumento di creazione di valore per gli stakeholder aziendali e più in generale per la comunità sociale. (Porter, Kramer, 2006)

Anche al giorno d'oggi, la tematica della CSV ha un impatto mediatico molto rilevante sulle aziende e molti economisti hanno teorizzato nuovi sviluppi su come sfruttare questo strumento in chiave economica.

Per adoperare un'efficace strategia di CSV bisogna riuscire a svolgere diverse attività insieme.

La prima e più importante, è sicuramente quella di ridefinire la linea di prodotti e servizi che un'azienda offre, in modo da riuscire a massimizzare redditività e interessi sociali in gioco.

Per fare un esempio pratico di questa strategia basti pensare all'impatto sempre più rilevante che ha la sostenibilità e la riduzione dell'inquinamento nei processi produttivi moderni.

Una seconda possibile strategia è quella di dare maggiore importanza alle tematiche sociali sia all'interno dell'azienda stessa sia all'esterno. Farsi portavoce di problematiche comuni aiuta le aziende ad ottenere il consenso dei dipendenti, ma permette anche di riuscire ad esplorare opportunità di mercato non prese in considerazione in precedenza. (Bockstette, Stamp, 2011)

Un'ulteriore attualizzazione del concetto di CSV è quella che prevede la creazione di una vera e propria "impresa sociale", ovvero un'impresa aperta e che dialoga costantemente con l'ambiente esterno.

Questo modello organizzativo prevede un contatto diretto e costante con stakeholder interni ed esterni durante tutto il processo di creazione di strategie competitive.

Si riducono in questo modo le differenze tra imprese profit e no profit in quanto entrambe devono dedicare molta attenzione alle tematiche sociali, seppur ovviamente quelle profit continuano ad avere una matrice economica incentrata sul profitto.

Da poco tempo è stata anche svolta un'analisi su un campione di imprese per cercare di comprendere quali tipologie di aziende assumono un atteggiamento che rispecchi di più la teoria CSV.

Il risultato è che il 60% delle aziende che adotta la strategia del valore condiviso sono delle multinazionali e il 70% di esse si rivolgono ad un pubblico internazionale.

Inoltre, un altro dato interessante è che la maggior parte delle imprese si configurano come imprese profit, sintomo che la tematica sociale riveste sempre più un ruolo preponderante per le aziende moderne.

Quindi il risultato della ricerca ha dimostrato come la tendenza delle imprese si sta spostando sempre più sulla creazione di valore condiviso.

Tuttavia, c'è ancora molto da lavorare su questo punto in quanto bisogna cercare di capire quale sia questo valore che le imprese ricercano e se sia realmente una modalità per realizzare gli interessi della comunità oppure solamente un modo per attrarre consenso e aumentare i profitti. (Corazza, Scagnelli, 2014)

Per concludere l'analisi su questa tematica, è utile chiarire quali siano i vantaggi effettivi che comporta e seguire una strategia di valore condiviso rispetto a quella originale elaborata da Porter e analizzata nel precedente paragrafo.

Noi sappiamo che la creazione di valore classica dipende dai benefici tangibili e intangibili percepiti dal consumatore, rispetto alla sua capacità e volontà di spesa per un dato prodotto.

Il valore condiviso sostiene che il valore nell'epoca moderna si crea attraverso la diffusione di giudizi positivi sul prodotto che provengono dalla comunità in generale e non dal singolo.

Per questo motivo oggi non basta più puntare su un singolo target: bisogna piacere all'opinione pubblica. (Corvo, Pastore, 2018)

### **1.3. I driver tradizionali per la massimizzazione del profitto**

#### **1.3.1. Leadership di costo e differenziazione**

La massimizzazione del profitto è da sempre l'obiettivo principale di tutte le imprese con scopo di lucro e può essere raggiunta solo se si utilizzano le giuste strategie competitive.

Già Porter aveva compreso l'importanza di suddividere le attività aziendali in tante sotto-funzioni distinte. Ognuna di esse deve quindi pianificare le proprie attività per raggiungere i singoli obiettivi che si pone, ma sempre rimanendo coerente con la profittabilità totale dell'organizzazione.

Le due strategie storicamente più rilevanti adottate dalle aziende sono senza dubbio: la leadership di costo e la differenziazione.

Cominciamo ad analizzare la leadership di costo attraverso una citazione molto nota:

*“Si persegue un obiettivo di vantaggio competitivo basato sulla leadership in termini di costi quando in un determinato business si forniscono prodotti di valore simile a quelli della concorrenza, ma riuscendo a realizzarli a costi strutturalmente inferiori.”* (Ferrero, 1996, p. 460)

La leadership di costo è quindi una strategia reattiva, in quanto prevede di agire in reazione alle strategie messe in campo dai concorrenti.

L'obiettivo è fare in modo che i costi di produzione siano sempre un gradino inferiori a quelli delle altre aziende presenti sul mercato. Ovviamente la qualità garantita dovrà essere in linea con quella proposta dai competitors.

Molto spesso si associa questa strategia alla ben nota guerra dei prezzi, situazione in cui due o più aziende che operano sullo stesso mercato abbassano sempre di più i prezzi per attirare quanti più consumatori possibili verso la propria offerta.

Tuttavia, non sempre avere i costi inferiori significa abbassare i prezzi dei prodotti che si vendono. Infatti, possiamo distinguere tra due diverse situazioni:

- Il caso in cui si sceglie di ridurre i prezzi rispetto ai concorrenti sperando di aumentare le vendite e guadagnando sui minori costi di produzione che si sostengono.
- Il caso in cui si mantengono i prezzi in linea con quelli di mercato; in questo modo si venderanno in media gli stessi prodotti dei concorrenti ma a fronte di un minore costo per produrli.

Veniamo adesso a spiegare come si effettua nella pratica questa strategia, partendo dalle considerazioni effettuate da Porter.

Bisogna cercare di comprendere quali sono le funzioni aziendali in cui sia effettivamente possibile ridurre i costi per ottenere un vantaggio competitivo. In questo caso non esiste una regola precisa e molto dipende dal contesto di riferimento e dalle caratteristiche intrinseche dell'impresa. Ci sono ad esempio imprese che hanno come punto di forza il marketing (pensiamo ad esempio a Coca Cola o Disney) oppure aziende che riescono a produrre i loro prodotti a prezzi più bassi della media (grazie ad accordi con fornitori o relazioni di fiducia con questi ultimi). (Porter, 1980)

Ci sono diverse modalità per riuscire a ridurre i costi di produzione, ma le due più tradizionali e accreditate sono: le economie di scala e le economie di apprendimento.

Le economie di scala sono quel processo che permette alle aziende di riuscire a ridurre i costi unitari per singolo prodotto aumentando il numero di beni che vengono prodotti.

Questo fenomeno sfrutta la presenza di costi fissi che vengono sostenuti in ogni impresa e fa in modo che si produca una mole di prodotti molto ampia senza andare ad accrescere la quota totale dei costi.

Un esempio molto famoso di economie di scala lo si può osservare nel settore automotive, in quanto i colossi del settore, che operano da anni, riescono a produrre una quantità elevatissima di vetture in un anno, scoraggiando quindi nuovi potenziali concorrenti ad entrare nel mercato: i nuovi entranti sarebbero costretti a spendere ingenti capitali per pareggiare le quantità prodotte dai grandi players già presenti sul mercato. (Grant, 2016)

Le economie di apprendimento, invece, si sostanziano in una diminuzione del costo unitario per prodotto in base alle conoscenze accumulate con il tempo dalle risorse umane di un'impresa.

La seconda strategia tradizionale è invece quella di differenziazione, anche in questo caso partiamo con una definizione più specifica:

*“La strategia di differenziazione genera un vantaggio competitivo, se i costi sostenuti per attuare la strategia sono inferiori al prezzo che il cliente è disposto a riconoscere all’offerta differenziata. In sintesi, il differenziale di prezzo determinato dal maggior valore percepito dall’offerta deve essere maggiore del differenziale di costo che l’impresa sostiene per generare e far percepire tale valore”* (Fontana e Caroli, 2013, pp. 93-94)

La strategia di differenziazione consiste nel creare caratteristiche distintive che facciano emergere il valore superiore di un prodotto rispetto agli altri proposti sul mercato.

In questo caso il focus non è tanto sulle strategie adottate delle imprese concorrenti, ma l’azienda cerca di capire quali sono gli aspetti che, agli occhi del consumatore, possano far apparire i loro prodotti come migliori e inimitabili.

Questo focus sul consumatore è molto comune nel mercato del lusso; infatti, questa strategia è da sempre una delle più utilizzate dai grandi brand che operano in questo mercato.

Sostanzialmente questa strategia dipende da tre fattori diversi:

- La capacità dell’organizzazione di creare prodotti differenziati;
- La natura competitiva del contesto nel quale opera l’organizzazione;
- La fedeltà dei clienti ai prodotti di un’organizzazione.

Per quanto concerne il primo punto, appare evidente che la capacità di creare prodotti diversi dipende dalle caratteristiche del prodotto in sé e dalla percezione del consumatore.

Per natura ci sono alcuni prodotti più complessi ed altri più semplici e questo è un parametro importante da considerare quando si vuole utilizzare una strategia di differenziazione. (Lancaster, 1966)

Per il secondo punto è necessario fare due ulteriori distinzioni: la struttura del mercato e il ciclo di vita di un prodotto.

Per quanto concerne la struttura di mercato bisogna considerare il caso in cui si opera in un mercato oligopolistico o in una situazione di perfetta concorrenza. In caso di maggiore concorrenza sarà più difficile attuare una strategia efficace di differenziazione ma sarà allo stesso tempo anche più efficace rispetto ad un contesto monopolistico.

Per quanto concerne invece la fase del ciclo di vita di un prodotto è chiaro che per prodotti innovativi è più facile differenziare, in quanto il settore è stato meno esplorato dalle altre aziende. (Hambrick, Lei, 1985)

Un punto cardine di questa strategia è la fedeltà dei clienti ad un determinato brand. In questo caso si punta sul coinvolgimento del cliente, attraverso valori intangibili che permettono all'azienda di godere di attributi intrinseci superiori rispetto agli altri brand.

Un ulteriore fattore rilevante sono gli *switching costs*, ovvero i costi materiali o immateriali che un soggetto deve sostenere se vuole passare da un prodotto ad un altro. Il classico esempio in questo caso può essere quello di un cliente di Apple che vuole passare dal sistema IOS al sistema Windows di Android.

La strategia di differenziazione permette quindi alle aziende di applicare un prezzo più elevato rispetto alla concorrenza proprio perché le persone saranno disposte a pagare un premium price per la qualità percepita o reale del prodotto o servizio che si sta vendendo. (Hill, 1988)

Dopo aver analizzato le due strategie più tradizionali che tutt'ora si rivelano essere molto efficaci per la maggior parte delle aziende moderne, cerchiamo di analizzare più nello specifico alcuni aspetti chiave per il marketing di ogni azienda.

Una volta configurata la propria strategia di partenza (che può essere di leadership di costo o differenziazione) l'azienda deve cercare di capire quali sono i driver migliori sui quali focalizzarsi.

Nella prossima sezione andremo quindi a specificare il modo in cui le aziende possono comunicare all'eterno il proprio valore e i propri obiettivi.

### **1.3.2. Comunicare il valore attraverso la pubblicità: il ruolo del marketing**

La comunicazione è da sempre considerata uno dei punti cardine del processo di creazione di valore per il consumatore finale: una volta che sono stati creati e commercializzati i prodotti, bisogna anche comunicare nel modo corretto gli attributi distintivi e i benefici che si possono trarre dal loro utilizzo. Più nello specifico negli ultimi anni, la funzione comunicazione sta assumendo un ruolo sempre più rilevante per le imprese ed il responsabile di questa funzione assume compiti strategici sempre più complessi.

Infatti, in molte aziende europee il CCO (*Chief Communication Officer*) è diventato una delle figure dirigenziali più importanti, insieme alle già ben note funzioni di CMO (*Chief Marketing Officer*) e CFO (*Chief Financial Officer*). (Grunig, Grunig, Dozier, 2002)

Più nello specifico la comunicazione ha tre principali ruoli in azienda: diffusione di strategie d'impresa e valori guida, analisi e interpretazione del contesto competitivo e creazione di relazioni con gli stakeholders.

Partiamo con la prima funzione che è legata alle strategie imprenditoriali; la comunicazione deve fare da tramite tra il management e i dipendenti interni, ma anche e soprattutto con l'esterno; far passare i giusti messaggi e i giusti valori, crea un vantaggio in termini di coerenza percepita.

Questa coerenza se gestita nel modo corretto per un periodo abbastanza prolungato di tempo, permette all'azienda di guadagnare credibilità e fiducia agli occhi del pubblico. Appare quindi evidente come sia un driver di creazione di valore a tutti gli effetti.

Per quanto concerne il secondo punto è palese che, comunicare in modo corretto, ci permette di veicolare le giuste informazioni al contesto esterno e di ottenere da esso informazioni utili per le strategie da adottare.

Gestire le relazioni con l'opinione pubblica e riuscire ad avere l'approvazione di quest'ultima è da sempre uno degli obiettivi principali delle aziende.

Strategie di produzione, pricing e advertising ad esempio sono indissolubilmente legate al pubblico di consumatori ai quali si intende comunicare. Per questo motivo bisogna analizzare l'ambiente esterno e interpretare tutte le informazioni che si riescono ad estrapolare da esso. (Weick, 1995)

Veniamo infine all'ultima e forse più nota funzione della comunicazione, quella di creare una relazione duratura nel tempo con tutti i soggetti potenzialmente rilevanti per l'organizzazione.

Questo aspetto è forse uno dei più importanti, perché permette alle organizzazioni di affrontare nel miglior modo possibile le situazioni di difficoltà o di crisi: avere contatti con numerose personalità rilevanti e agire anche nel loro interesse, significa avere persone che saranno disposte a ricambiare il favore nel momento del bisogno.

Oltre a queste tre funzioni di base, la comunicazione è anche diventata una leva di marketing mix a tutti gli effetti, indispensabile nel processo di *consumer engagement*.

Il consumatore è sempre di più al centro di tutte le strategie moderne e da sempre la comunicazione di marketing è lo strumento più diretto per raggiungere le persone. (Invernizzi, Gambetti, Romenti, 2009)

Il modo più antico per comunicare con i clienti è senza dubbio la pubblicità, anche chiamata al giorno d'oggi *advertising*.

Uno dei primi a comprendere il potenziale della pubblicità e il suo impatto sui profitti aziendali fu senza dubbio Henry Ford.

La pubblicità ha infatti il potere di creare un'immagine, un'idea o addirittura un valore, non si tratta solo di comunicare attributi qualitativi sterili.

Attraverso la giusta strategia si può quindi riuscire a plasmare il giudizio che le persone hanno di un dato prodotto; la pubblicità è in grado di fare promesse all'acquirente che poi però non devono essere tradite.

Per capire meglio questo concetto, analizziamo due mercati con caratteristiche diverse e vediamo come la pubblicità impatta sui consumatori:

- Il primo caso è quello di un mercato in cui i consumatori sono ben informati e possono in qualsiasi momento riconoscere e valutare gli attributi di un prodotto. In questo caso l'advertising ha sicuramente un ruolo più marginale in quanto i consumatori potremmo dire, "sanno già tutto", quindi una strategia vincente potrebbe essere quella di puntare su di un buon rapporto qualità-prezzo.

In questo contesto quindi la pubblicità non è una fonte di differenziazione per l'azienda perché accresce la competizione presente sul mercato. (Ferguson, 1974)

- Il secondo caso è invece quello di un mercato caratterizzato da prodotti più complessi; per i consumatori è difficile verificare a primo impatto quello che è il reale valore di un prodotto. L'unico modo per riuscire a fare ciò è attraverso l'esperienza diretta, quindi provando in prima persona un prodotto. In questo contesto, quindi, l'advertising ha il ruolo di massimizzare l'utilità percepita dai consumatori di un dato prodotto.

In un mercato del genere un utilizzo massivo della pubblicità porta ad una situazione di monopolio o di oligopolio, in quanto le aziende che si riescono a sponsorizzare meglio agli occhi dei consumatori avranno un vantaggio competitivo notevole. (Dixit, Norman, 1978)

Quindi nel primo caso non è possibile comunicare informazioni false al consumatore, mentre nel secondo caso volendo, si potrebbero anche vendere loro delle menzogne.

Questo è un tema molto importante quando si parla di advertising, perché spesso le persone al giorno d'oggi hanno una cattiva considerazione della pubblicità.

Sono in molti a ritenere che la maggior parte degli annunci pubblicitari non comunichino le reali caratteristiche di un prodotto o servizio.

Esistono infatti due modalità diverse di advertising: quella disseminativa e quella persuasiva.

La prima strategia consiste semplicemente nel presentare al pubblico gli attributi intrinseci di un dato prodotto, senza però andare ad impattare in modo significativo sul processo decisionale del consumatore.

La seconda strategia, come ci suggerisce già la parola, punta tutto sul convincere i consumatori che il prodotto riesce a creare benefici superiori rispetto agli altri. L'intento è quello di influenzare e di avere il pieno controllo sul processo di scelta del consumatore.

La reale problematica è che nella maggior parte dei casi le aziende utilizzano la seconda strategia perché vogliono vendere a tutti i costi quanti più prodotti possibili. (Kotowitz, Mathewson, 1979)

Proprio per questo motivo la pubblicità tradizionale, che nel passato aveva un ruolo di spicco, attualmente si sta piano piano evolvendo in nuove forme che si adattano meglio al rinnovato contesto competitivo.

## **1.4. Le nuove sfide per comunicare la percezione di valore**

### **1.4.1. Il ruolo dell'emozione nel processo decisionale**

Con il passare degli anni, le teorie di marketing tradizionali si sono rivelate sempre più inefficaci per guidare le scelte dei consumatori; si è infatti registrato un notevole calo di vendite per molte aziende che utilizzavano strategie di pubblicità persuasive.

Questa situazione è la risultante di un graduale processo in cui le persone sono sempre di più bombardate da migliaia di annunci pubblicitari; ma solo una percentuale esigua di questi messaggi riesce a rimanere nella memoria dei consumatori.

Le moderne teorie di neuromarketing hanno sottolineato come sia necessario puntare tutto sul lato emozionale, per attirare l'attenzione delle persone.

Per riuscire a fare breccia nel cuore dei consumatori bisogna colpire la loro parte sensoriale più recondita e nascosta; infatti, la maggior parte delle decisioni che l'uomo prende giornalmente sono guidate dalla parte inconscia e non da quella razionale, come molti credono.

L'obiettivo è riuscire a creare un ricordo positivo dietro un'esperienza d'acquisto, evocare ricordi positivi dietro un determinato brand o anche solo comunicare valori che significano qualcosa di intenso e profondo per il consumatore; questi sono tutti esempi di situazioni che possono creare valore tangibile per un'organizzazione. (Huang, 2001)

Una volta compresa l'importanza che rivestono le emozioni sul processo decisionale del consumatore, cerchiamo quindi di capire come si può riuscire nell'effettivo ad attuare le moderne strategie di neuromarketing.

L'obiettivo è quello di riuscire a colpire i diversi sensi dell'uomo, più nello specifico quello più importante in questo contesto è senza dubbio la vista (anche se non è l'unico driver sensoriale rilevante).

Lo store, il *facing* e il *packaging* o design sono i driver più rilevanti che spesso contribuiscono in modo decisivo al processo di vendita di un prodotto.

Partiamo dallo store, che è il primo contatto visivo che ha il consumatore con un brand e proprio per questo motivo deve attirare l'attenzione e riuscire a favorire, fin da subito, un atteggiamento positivo nei confronti del brand stesso.

Le variabili sulle quali fissare maggiormente l'attenzione sono: la predisposizione delle merci, la musica di sottofondo, il profumo e la gentilezza degli addetti alla vendita.

L'obiettivo in questo caso è quello di riuscire a far sentire il consumatore a suo agio fin dai primi istanti in cui mette piede nello store e non necessariamente quello di stimolare subito un acquisto d'impulso.

Infatti, è più importante dare l'idea di trovarsi in un luogo in cui il cliente può venire anche solo per informarsi delle nuove uscite, per vedere un prodotto appena uscito o anche solo per comunicare il suo interesse nei confronti del brand.

È quindi di primaria importanza non affrettare il processo di vendita, ma cercare di coinvolgere e di generare consenso nei confronti del brand.

Lo store deve quindi essere il luogo nel quale il brand riesce a comunicare i valori più rilevanti di cui si fa portavoce.

In questo modo si riesce ad ottenere un atteggiamento positivo nei confronti del brand e il consumatore uscirà dallo store piacevolmente colpito e proprio il ricordo che ha di questa esperienza, lo porterà, con un'elevata probabilità, a tornare nel punto vendita in futuro.

È chiaro che l'allestimento degli store di un brand deve indissolubilmente essere connesso con le strategie a livello di target e posizionamento di mercato che ha un determinato brand e prodotto.

Per *facing* si intende invece il numero di unità di una referenza che collochiamo frontalmente in una linea.

Per questo secondo driver, bisogna valutare come predisporre i prodotti in modo da far cadere l'occhio sul prodotto che vogliamo mettere in primo piano.

Senza entrare troppo nello specifico ci sono diverse teorie scientifiche che dimostrano che è possibile fare in modo che il consumatore guardi in un certo punto piuttosto che in un altro.

Una delle più famose teorie in questo ambito è quella del *punto focale*, ovvero il punto in cui l'occhio si posa per trovare una spiegazione a tutta la composizione merceologica.

Il punto focale può trovarsi sia in alto che in basso e dipende molto dall'oggetto sul quale si vuole spostare l'attenzione della persona.

Due caratteristiche importanti che deve avere il punto focale sono:

- deve essere posizionato in un punto strategico dove sia ben visibile o ben leggibile;
- ha bisogno della giusta illuminazione per risaltare rispetto agli altri punti sui quali potrebbe cadere lo sguardo del consumatore

Veniamo quindi all'ultimo punto rilevante che è il design o *packaging* di un prodotto, che ha una funzione molto rilevante a livello sensoriale; è la prima cosa che un consumatore guarda nel momento in cui entra in contatto con un prodotto.

Sebbene il suo ruolo primario sia quello di identificare il prodotto, in realtà il *packaging* si fa portavoce di gran parte degli attributi e dei valori intrinseci di un dato brand.

Il *packaging* può essere quindi suddiviso in tre categorie diverse:

- *packaging* primario: che è la confezione destinata al consumatore e quindi quella che va curata di più in quanto può attirare l'attenzione di quest'ultimo.

- imballaggio multiplo: raggruppa una certa quantità dello stesso prodotto.
- imballaggio di stoccaggio: deve essere robusto e semplice, serve a comunicare le idee generali sul tipo di prodotto.

Il *packaging* primario è senza alcun dubbio quello che più di tutti deve orientare il consumatore all'acquisto, attirando la sua attenzione a livello cognitivo e sensoriale.

Questi tre punti sono quindi i driver più rilevanti sui quali le aziende moderne dovrebbero investire maggiormente per attuare strategie che mirino a coinvolgere i consumatori e fare in modo che il prodotto si venda da solo. (Provenzano, 2012)

#### **1.4.2. La sostenibilità per creare consenso pubblico e non solo**

La sostenibilità è una delle tematiche più attuali del momento; infatti, sembra diventata quasi una moda parlare di impatto ambientale e riduzione dell'inquinamento atmosferico.

Precisiamo fin da subito che la sostenibilità non è solo quella ambientale ma ha anche un impatto sulla sfera sociale ed economica dei paesi.

Proprio per questo motivo, non è più una tematica di cui si dovrebbero interessare solo le grandi multinazionali o le aziende green, bensì tutte le imprese in generale.

Essere sostenibili significa quindi, non pensare solo al benessere dell'azienda e dei suoi stakeholder ma a quello dell'intera società.

La sostenibilità è quindi un driver in grado di creare quello che in precedenza si è definito come valore condiviso, in poche parole significa fare attenzione ai bisogni e alle esigenze del contesto in generale e non solo alla massimizzazione dei profitti interni.

Al giorno d'oggi la sostenibilità è quindi senza dubbio un driver in grado di creare valore per tre diverse ragioni:

- comportarsi in modo sostenibile aiuta le aziende ad ottenere il consenso dell'opinione pubblica e della comunità in generale. Un'azienda attenta all'ambiente sociale sicuramente godrà di una considerazione e avrà un'immagine all'esterno di gran lunga superiore rispetto alle altre che non sono altrettanto attente a questa tematica;
- permette di comunicare valori e ideali all'esterno che spesso sono quelli condivisi dalla maggior parte dei moderni consumatori. In questo modo si aumenta il valore percepito dei prodotti perché valutati come sostenibili;
- apre a nuovi modelli di produzione e logistica precedentemente non considerati. In questo modo spesso si riesce ad essere innovativi e a tagliare i costi aziendali producendo o commercializzando i prodotti in modo più *green*.

Quindi è evidente come la sostenibilità sia uno dei driver moderni sui quali ogni azienda dovrebbe investire maggiormente; tuttavia, su questo punto occorre fare una precisazione.

Spesso si utilizza questa tematica come semplice strategia di marketing, quasi come se fosse una sorta di facciata per l'azienda.

Quando la sostenibilità ha solo una finalità pubblicitaria, significa che un'organizzazione non ha realmente fatto sua la missione intrinseca della tematica.

Essere sostenibili non significa solo fare una campagna di comunicazione dove si mostra ai clienti quanto sia green il nuovo *packaging*; non si riduce all'installazione di un impianto fotovoltaico per utilizzare energia più pulita ed inquinare meno. (Rossi, 2017)

Il modello di azienda sostenibile si configura come un'entità che ha fatto pienamente sua questa tematica e che la pone di pari importanza al raggiungimento del profitto interno.

C'è bisogno di un piano di lungo periodo con investimenti mirati e ben designati per potersi realmente definire azienda green a tutti gli effetti.

Ovviamente non si richiede certamente che l'impresa rinunci ai suoi obiettivi di matrice monetaria; si tratta più che altro di considerare la sostenibilità come una possibilità per fare gli interessi di tutti e non utilizzarla come strategia per ottenere visibilità e consensi da parte dei clienti.

Con questo si vuole precisare che non bisogna confondere azioni di filantropia con azioni tese alla sostenibilità e al benessere comune. Le prime sono azioni senza scopo di lucro che l'impresa sceglie di compiere solo per interesse del diretto beneficiario; le seconde invece sono azioni che vengono compiute per massimizzare il profitto, ma avendo cura di rispondere anche alle richieste o esigenze dell'intera comunità. (De Nicola, 2008).

Tuttavia, per le aziende non è sufficiente attuare azioni sostenibili, bisogna anche comunicare in modo corretto ciò che si sta facendo.

Molto spesso le grandi corporation credono che la comunicazione sostenibile sia una variante in chiave moderna di quella commerciale. Tuttavia, c'è una profonda differenza tra le due in termini di funzioni ed obiettivi.

La comunicazione commerciale ha come principale intento quello di convincere il consumatore ad acquistare un dato prodotto; la comunicazione sostenibile ha l'intento di diffondere un ideale di comportamento, dei valori, un nuovo modello di consumo o addirittura un rinnovato stile di vita. (Grant, 2007).

La sostenibilità non è un driver che serve a creare valore nel senso comunemente inteso, in quanto agisce in modo indiretto aumentando la reputazione di cui gode l'azienda. Potrebbe sembrare un vantaggio di poco conto, ma in realtà la reputazione è una vera e propria risorsa, che non si può acquistare e che si guadagna con il tempo.

Potremmo in un certo senso paragonarla al rispetto che ci può essere tra due persone.

Le aziende che godono di una buona reputazione sono anche quelle che riescono ad affrontare le situazioni di crisi con maggiore elasticità e subendo danni di minore entità. (Greenwood, 2007).

Per creare valore attraverso la sostenibilità bisogna non solo comunicare i giusti valori, ma anche farlo nel modo corretto, seguendo queste specifiche e dettagliate caratteristiche:

- Correttezza, veridicità e attendibilità delle affermazioni, in quanto non bisogna convincere il consumatore ma semplicemente creare con esso un rapporto di lungo periodo basato sulla fiducia.
- Chiarezza delle informazioni nonostante spesso ci si trovi a comunicare valori o concetti complessi e che non vengono spesso compresi facilmente dalla massa.
- Accuratezza ovvero puntualità e precisione dei dati scientifici e oggettivi che si stanno comunicando, in questo modo non si genera diffidenza o confusione per coloro che recepiscono il messaggio.
- Rilevanza delle tematiche trattate, è infatti necessario che si parli di argomenti di interesse comune e che quindi aumentino il grado di attenzione di chi ascolta o legge.

Una delle problematiche più dibattute sul tema della sostenibilità è il *greenwashing*: una strategia aziendale per raggiungere il consenso comune attraverso la comunicazione di attività sostenibili, senza che poi ci sia un reale riscontro nella realtà di tali attività.

Molte sono le aziende che utilizzano la tematica dell'impegno sostenibile, solo ed esclusivamente per convincere i consumatori ad acquistare i loro prodotti.

In questo modo però si corre un rischio enorme nel caso in cui si venga scoperti.

Il danno di immagine che si potrebbe avere da un uso scorretto della tematica ambientale potrebbe portare a perdite economiche ingenti o addirittura al fallimento di un'azienda.

Al giorno d'oggi tutti possono informarsi in qualsiasi momento sui social e i media sono molto attenti a controllare gli operati delle aziende. Questo significa che le aziende che non sono coerenti con i messaggi che veicolano vengono spesso scoperte e le conseguenze sono spesso disastrose. (Bazillier, Vauday, 2010).

Per questo motivo è importante che ogni azienda si presenti come autentica e trasparente e che si impegni in modo reale per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità che sono oramai diventati un driver rilevante di creazione di valore.

### **1.4.3. L'investimento del futuro: i social network**

I social network rappresentano senza alcun dubbio il contesto nel quale avverrà la competizione tra i brand negli anni a venire. I social, infatti, continuano a registrare un'ingente crescita del numero di utenti presenti su di essi e che ogni giorno interagiscono con altri utenti.

Pensiamo solo a piattaforme come Instagram o Facebook oppure alla ormai celebre TikTok, che hanno un bacino di utenza di centinaia di milioni persone.

I social sono quindi, a tutti gli effetti, un nuovo driver economico sulle quali le aziende possono effettuare le più disparate strategie di marketing.

Al giorno d'oggi tutte le grandi e medie aziende sono presenti sui social con account che giornalmente sponsorizzano e pubblicizzano prodotti di ogni tipo.

È quindi chiaro a tutti che bisogna cominciare a investire sui social network, ciò lo testimonia anche il fatto che sempre più aziende si stanno dotando di un social media manager. Questa figura ha il compito di gestire la presenza dei brand sulle piattaforme online, deve inoltre creare e gestire le campagne di advertising.

La moderna concezione dei social network sottolinea come questi ultimi abbiano un impatto piuttosto rilevante sulle scelte dei consumatori e sulla creazione di valore per l'azienda e per gli stakeholders.

Le persone si informano e comunicano sui social; si viene quindi a creare una specie di dialogo tra i consumatori stessi e tra questi ultimi e le aziende. (Dwivedi, Kapoor, Chen, 2015)

Potremmo dire che il processo decisionale di acquisto si svolge nella maggior parte dei casi, sui social e non più solo negli store fisici. Attraverso i social i consumatori possono svolgere le seguenti azioni:

- Informarsi sull'esistenza di prodotti in precedenza sconosciuti; rimanere aggiornati sulle novità dei brand che più rispecchiano le loro preferenze; informarsi su caratteristiche e attributi specifici di prodotti messi in vendita dalle aziende.
- Valutare le alternative presenti sul mercato in modo rapido e funzionale (anche a lavoro tramite smartphone o tramite un pc comodamente seduti sul divano di casa).
- Decidere di completare l'acquisto direttamente online tramite il sito web ufficiale messo a disposizione dalle aziende.

Le aziende si trovano a competere nel mondo dell'interazione in cui ogni persona può veicolare informazioni e divenire leader d'opinione, semplicemente esprimendo il proprio parere su un prodotto. (Ashman, Solomon, Wolny, 2015)

Cerchiamo adesso di capire quali sono le modalità a disposizione delle imprese per creare valore sui social.

Nello specifico ci sono tre strumenti molto comuni: la comunicazione tra pari, il ruolo degli influencers e gli advertisement online. (Gupta, Vohra, 2019)

Partiamo con il primo dei tre, che è anche lo strumento più difficile da gestire.

Le aziende devono cercare di capire quale è il processo cognitivo seguito dalle persone per informarsi sul web. Solitamente i consumatori valutano le informazioni che trovano sui social in base a due fattori: la credibilità della fonte e la qualità intrinseca dell'informazione stessa. (Erkan, Evans, 2016)

La seconda modalità di influenza dei social è quella che riguarda l'utilizzo degli influencers, ovvero persone che hanno un bacino di pubblico molto ampio che li segue e che ha fiducia nelle loro opinioni. Che gli influencers siano uno dei migliori investimenti aziendali per il futuro non è una novità; tuttavia, la scelta della persona giusta non è sempre scontata come sembra. Non bisogna solo puntare sui grandi numeri, anzi bisogna cercare di trovare quegli influencers che riescono ad avere un reale impatto sulle scelte dei consumatori; in breve, bisogna trovare persone che godono di un'elevata credibilità e non persone che hanno solo visualizzatori passivi.

Un ulteriore fattore molto importante nel processo di scelta degli influencers è sicuramente quello che riguarda la coerenza con i valori e gli attributi del prodotto o del brand. (Maier, Mattke, Müller, 2018)

L'ultimo fattore da analizzare sono le pubblicità online, anche chiamate *adv*, che hanno le stesse funzioni delle classiche pubblicità di prodotti che esistono da secoli, con la differenza che prediligono una maggiore targhettizzazione della clientela alle quali sono indirizzate.

Attraverso i *big data*, le aziende sono in grado di raccogliere enormi moli di dati sulle preferenze e sulle caratteristiche dei consumatori e ciò permette alle aziende di mostrarci solo ciò che ci interessa. Quindi la differenza principale tra le pubblicità sui social e quelle di natura più tradizionale risiede nel fatto che le prime si basano sulla qualità mentre le seconde sulla quantità. (Alalwan, 2018)

I social network non sono solo uno strumento di marketing, ma stanno diventando sempre di più uno strumento per condizionare la mente e il comportamento dei consumatori. Sono tantissime le persone che valutano l'acquisto di un prodotto anche solo perché piace alla maggior parte delle persone o perché è stato visto nel post di un noto influencer.

Questo discorso ha valore soprattutto se si considerano i consumatori con fasce di età più basse; i ragazzi, infatti, tendono a seguire le mode e danno molto peso al parere delle altre persone sui prodotti che utilizzano e che acquistano.

Questo avviene perché la tendenza odierna è quella che punta al materialismo, al possedere oggetti solo per mostrarli agli altri e non per il gusto e il piacere che si ha nell'utilizzarli. Di conseguenza le aziende dovrebbero cercare di creare valore seguendo quello che la massa cerca in un prodotto. (Gupta, Vohra, 2019)

Per affrontare più nello specifico questa tematica appena citata, nel prossimo capitolo andremo ad analizzare il settore del fashion.

La scelta di questo mercato non è casuale, ma è dovuta al fatto che i consumatori dei prodotti che andremo ad analizzare si fanno spesso condizionare dalla massa e dalle tendenze diffuse sui social. Potremo quasi dire che la maggior parte delle persone che seguono la moda, lo fanno solo per apparire bene agli occhi del pubblico e non per reale interesse dei singoli prodotti. Per questo motivo nel prossimo capitolo ci soffermeremo sull'industria del fashion nel dettaglio e vedremo come il marketing e la creazione di valore impatta sulle scelte di acquisto delle persone.

## CAPITOLO 2

### 2.ANALISI DI SETTORE: L'INDUSTRIA DEL FASHION

#### 2.1. Definizione e storia del fashion

Definire il termine fashion è un compito tutt'altro che semplice in quanto nel corso della storia la sua concezione è cambiata più volte.

In generale potremmo dire che il fashion è l'insieme dei diversi stili di abbigliamento, che si caratterizzano per colori, materiali, dettagli e produzioni molto diverse tra di loro.

La caratteristica peculiare che devono avere gli stili sopra definiti è quella di essere condivisi da un numero di persone abbastanza ampio per un lasso di tempo sufficientemente prolungato. (Kennedy, Stoehrer, 2013)

Tuttavia, il fashion non riguarda solo l'abbigliamento, ma abbraccia ogni forma di estetica creativa che può derivare da prodotti ma anche molto spesso dalla tendenza delle persone. Più nello specifico, diversi studi hanno sottolineato come il fashion sia qualcosa di materiale e astratto allo stesso tempo. I mass media tendono a considerarlo come una materia puramente reale e materiale, caratterizzata da oggetti e beni che possono essere utilizzati dai consumatori.

Esiste anche una visione più astratta del fashion, che lo vede caratterizzarsi per i messaggi e i valori che sono celati dietro un dato stile, portamento o modo di agire. Secondo questa visione, il modo di camminare di una celebrity così come il portamento, possono veicolare un messaggio proprio come un capo d'abbigliamento di un brand.

Questa visione della disciplina in analisi è molto interessante perché ci permette di distinguere tra fashion in generale e la *fashion industry*, di cui tratteremo in seguito. Il primo è un concetto di natura più valoriale e immateriale, mentre il secondo si basa su oggetti reali e fisici che possono essere acquistati e utilizzati dai consumatori. (Riello, 2011)

Fatti i predetti brevi cenni sul significato della parola, inoltriamoci nell'interessante mondo dell'industria del fashion, facendo una breve panoramica storica sui trascorsi di questo settore.

Prima del diciannovesimo secolo, i capi di abbigliamento venivano creati a mano dai cosiddetti "*dress-makers*" ovvero sarti esperti che curavano la lavorazione dei tessuti fino al completamento dell'intero capo di abbigliamento. Questa parola compare per la prima volta nell'*Oxford English Dictionary* nel 1803 per definire coloro che erano in grado di creare e produrre a mano vestiti. (Dillon, 2011)

In seguito con l'avvento dell'industrializzazione e delle prime fabbriche, il settore della moda ha subito una drastica evoluzione. Sono nate soprattutto in Europa le prime grandi imprese che fabbricavano vestiti in grandi quantità, lasciando agli stilisti il compito di creare esclusivamente il

design dei capi di abbigliamento. Così è iniziata la produzione di massa dei vestiti in taglie fisse e venduti a prezzi in linea con quelli di mercato.

In questo modo molte aziende sono riuscite a ridurre di molto i loro costi di produzione e ad aumentare le vendite.

L'industria della moda si divideva quindi in quattro livelli distinti:

- La produzione delle fibre tessili e delle materie prime,
- La produzione vera e propria dei capi di abbigliamento finiti,
- La vendita nei retail store.
- Le prime forme di pubblicità e advertising.

Ognuno di questi livelli era chiamato a raggiungere obiettivi diversi, ma ogni micro-settore aveva come fine ultimo quello di soddisfare i bisogni dei clienti finali.

Le aziende di manifattura operanti nel settore in analisi, si dividono in tre grandi categorie:

- *Haute couture*
- *Ready-to-wear*
- *Mass-market Dillon* (Dillon, 2011)

Le aziende che operano nel settore *haute couture* producono capi sartoriali di altissima qualità fatti su misura per determinati clienti. Ogni capo è unico e prodotto su richiesta della singola persona, i materiali utilizzati sono molto pregiati e i prezzi sono molto elevati.

Il primo a creare capi di questo tipo fu Charles Worth a metà dell'Ottocento, seguito poi da altri stilisti oggi molto famosi come Coco Chanel e Christian Dior.

L'obiettivo di questi brand è quello di creare una clientela molto esclusiva e produrre capi di abbigliamento unici che richiedono lo sforzo di singoli sarti e stilisti.

La tendenza del *haute couture* è stata oggi superata dal settore del *ready-to-wear*, capi di abbigliamento brandizzati che vengono venduti finiti e in taglie standard. I capi di abbigliamento di questo settore non sono prodotti a mano, ma vengono, bensì, creati con macchinari tecnologici messi in funzione dall'uomo.

In questo modo si riescono ad abbattere gli elevatissimi costi dell'*haute couture* e a vendere capi di abbigliamento di qualità con margini di profitto superiori.

Tutto ciò, non comporta che i capi *RTW* non possano essere limitati o rivolti, comunque, ad una clientela elitaria, anzi nella maggior parte dei casi i brand di lusso moderni si trovano ad operare proprio in questo segmento di mercato.

Il focus strategico non è più sul materiale dei prodotti, ma sulla considerazione e la fama di cui gode un dato brand oltre che ai valori che riesce a veicolare.

Infine, abbiamo il caso del *mass-market*, che racchiude tutte quelle aziende che riescono ad ottenere degli enormi vantaggi in termini di profitto con costi ridotti, producendo i loro prodotti in enormi quantità e rivolgendosi ad un pubblico di massa. Le aziende di questo settore creano capi di abbigliamento molto simili ai trend delle aziende di alta moda, ma con materiali di più basso livello e a prezzi molto più accessibili.

Uno dei punti di forza delle aziende di questo settore sono le strategie di integrazione verticale, che permettono di avere il controllo sulla propria filiera produttiva verso l'alto (rapporti con i fornitori) o verso il basso (rapporti con i distributori).

Un esempio sono le multinazionali moderne, che operano nel settore del *fast fashion*; pensiamo ad esempio a Zara o Primark che riescono a produrre in tempi velocissimi enormi quantità di prodotti. (Dillon, 2018)

### **2.1.1. Le teorie moderne: la distinzione tra lusso e fashion**

Nel corso degli anni si sono susseguite diverse interrogativi, e successive discussioni, riguardanti l'industria della moda. I principali quesiti sui quali ci si è interrogati nel parlare di questa tematica sono i seguenti:

- Quale è la definizione migliore di *fashion business* e quali sono le aziende che devono essere incluse in questo settore?
- Il *fashion business* coincida totalmente o solo in parte con il *luxury fashion*?
- Quali sono le strategie di segmentazione migliori in questo mercato?

Gli studiosi hanno cercato di dare una risposta a questi interrogativi, e sono emersi nello specifico quattro orientamenti distinti. (Golizia, 2016)

Il primo approccio, che è anche il meno recente dei quattro, sostiene che nella *fashion business* devono rientrare tutte quelle aziende che producono prodotti tessili e di abbigliamento. Secondo questa visione non sono da includere nel settore della moda le aziende che producono accessori ma solo quelle che si occupano di abbigliamento. Inoltre, in questa teoria non si fa riferimento a nessun tipo di distinzione tra *luxury fashion* e *fashion business*. (Jarnow, Dickerson, 1997)

Il secondo approccio, fa rientrare nella definizione di *fashion business* non solo le aziende che producono abbigliamento, ma anche quelle che producono accessori, occhiali, profumi e addirittura mobili.

È importante sottolineare come questa visione sia la prima a distinguere il concetto di fashion da quello del lusso. Sebbene i due termini vengano spesso usati come sinonimi, questa teoria fa rientrare nel fashion solo alcuni segmenti del lusso. (Corbellini, Saviolo, 2009)

Il terzo si sofferma per lo più sul concetto di *luxury fashion* e sul cercare di definire più nello specifico quali aziende far rientrare in questo settore. Più nello specifico riportiamo qui la definizione del

settore del *luxury*: “Un oggetto di lusso contiene tutte le caratteristiche della perfezione a tutti i livelli, dalla sua esistenza al consumatore; l’universo del lusso è composto da un grande numero di attività.” (Alleres, 2003, p. 104-115) In generale, comunque, questa teoria fa rientrare nel settore del *luxury fashion* tutti i segmenti classici della moda, inclusi gli accessori. Inoltre, viene specificato che i beni prodotti dalle imprese che operano in questo settore, devono essere caratterizzati da un significativo impatto emotivo per gli acquirenti. Questo sottolinea come, per creare beni di lusso, bisogna puntare su valori intangibili e molto spesso riguardanti la sfera percettiva ed emotiva del consumatore. (Mosca, 2009)

L’ultimo orientamento non fa una distinzione tra industria del lusso e industria del *fashion*, utilizzando i due termini come sinonimi. Il punto cardine di questa teoria è quello di sottolineare il valore a livello economico e sociale che ha l’industria del *luxury fashion* nel condizionare i gusti e le tendenze generali del mercato. (Okonkwo, 2007)

La tendenza moderna è sicuramente orientata nell’includere tra i settori della moda, anche le aziende che commercializzano accessori.

Per quanto concerne il *luxury fashion*, attualmente la *fashion business* non si sostanzia solo di prodotti di lusso ma della totalità di prodotti che riguardano moda e accessori. Potremmo quindi dire che il settore del lusso è in parte incluso nel più generale mercato della moda.

Recentemente è stato creato ed utilizzato un nuovo modello che suddivide il settore del *fashion* in:

- Macrosettore della moda, composto da tutte le categorie di prodotti, tra i quali rientrano: abbigliamento, pelletteria, orologi, gioielli, calzature, occhiali, profumeria e cosmetica.
- Settore della moda singolo, che individua le singole categorie di prodotti: ovviamente ci sono aziende che operano in un solo settore (Ray Ban per gli occhiali ad esempio), oppure in diversi settori (Louis Vuitton vende prodotti di diverse categorie del *fashion*);
- Il sub-settore sono le categorie in cui può essere divisa una categoria di prodotti: pensiamo all’abbigliamento che può essere diviso in: alta moda, *casualwear*, *sportswear* ecc.;
- La fascia di prezzo, che è un driver di segmentazione di mercato, è diretta a distinguere i segmenti di clienti ai quali si rivolge un dato brand. Pensiamo all’esclusività e ai prezzi delle borse di Hermes o di Chanel rispetto ai prezzi molto più accessibili di brand come Furla.

Sempre in riferimento alla *fashion business*, si può fare un’ulteriore precisazione suddividendo le aziende in segmenti e gruppi strategici, ovvero aziende che si rivolgono ad una clientela simile e che operano nello stesso mercato, ma che differiscono in quanto a caratteristiche dei prodotti offerti e in quanto a strategie di marketing messe in campo.

Gli studiosi hanno effettuato due diverse analisi dei gruppi strategici nel settore del fashion e del lusso. La prima divide i modelli di business principali in quattro categorie che si distinguono in base alla prevalenza di prodotto o di servizi venduti:

- Prodotti di lusso con un *core business* profittevole;
- Prodotti di lusso con un mercato molto ristretto;
- Servizi di lusso;
- High-tech di lusso. (Kapferer, Bastien, 2009)

La seconda prevede che le aziende che operano in uno stesso settore strategico debbano condividere i seguenti fattori: *value proposition*, clientela, canali distributivi, strategie di comunicazione.

I quattro modelli di business individuati sono i seguenti:

- *Fashion griffe*;
- *Luxury brands*;
- *Premium brands*;

In definitiva questa disamina prima sul fashion in generale e poi sulla concezione dei settori dell'industria del fashion è una panoramica generale per approcciare all'argomento e comprendere meglio il fenomeno analizzato in questo elaborato.

Nelle sezioni successive si svolgerà un'analisi più dettagliata e aggiornata sul settore e sulle aziende che attualmente operano in questo mercato, con relativa definizione dell'approccio analitico scelto tra i vari sopraelencati.

## **2.2. La dicotomia di settore tra lusso e fast fashion**

### **2.2.1. Il luxury fashion e i suoi driver di valore**

Per svolgere un'efficace analisi di settore per il mercato del fashion, non si può che iniziare con la *luxury industry*. Abbiamo notato in precedenza come spesso il termine lusso venisse più volte associato al termine fashion e come addirittura alcuni studiosi li considerassero sinonimi.

Proprio per questo motivo bisogna precisare che noi prenderemo per vera la teoria che differenzia il termine lusso da quello del fashion; infatti, faremo una distinzione tra il mercato del fashion in generale e la sottocategoria della moda di lusso di cui parleremo in questa sezione.

Inoltre, bisogna precisare che con il termine fashion luxury si intenderà parlare non solo di abbigliamento ma in generale anche di accessori, calzature e pelletteria prodotta dai brand di alta moda. Per essere più precisi quindi, la nostra teoria di riferimento sarà il secondo approccio teorico discusso nel capitolo precedente, in quanto si configura come il più vicino alla concezione moderna di industria del fashion di lusso.

Passiamo adesso a fare prima di tutto una panoramica sul lusso in generale con la seguente definizione: “*Il termine lusso deriva dal latino *luxus*, che indica sovrabbondanza, eccesso. Parlare di lusso significa dunque riferirsi a qualcosa di non necessario, che va al di là di ciò che è sufficiente o in qualche modo adeguato alle normali occorrenze della vita.*” (Treccani)<sup>2</sup>

Da questa definizione è facile comprendere come il lusso sia qualcosa di superfluo, ma di cui l’uomo ha bisogno per soddisfare bisogni utilitaristici.

Da sempre il lusso ha avuto due connotazioni distinte, una positiva e una negativa:

- Quella positiva si collega ai valori di benessere, status economico e sociale e soprattutto alla dimostrazione di capacità e attributi individuali che la maggior parte delle persone non hanno.
- Quella negativa si rifà al concetto di lusso come smisuratezza e ostentazione oltre che di attaccamento a beni e oggetti materiali. (Lipovetsky, Roux, 2003)

Fatta tale breve panoramica sul termine lusso, cerchiamo di capire prima di tutto cosa rende i beni di lusso così speciali e diversi rispetto agli altri.

Per analizzare i dati e le statistiche del *luxury fashion* bisogna innanzitutto capire quali sono gli attributi che questi prodotti hanno e che hanno reso questo settore di mercato così florido e redditizio negli ultimi decenni.

La prima caratteristica dei beni di lusso che più risalta agli occhi di tutti è il prezzo, di gran lunga superiore alla media degli altri prodotti: i consumatori sono disposti a pagare un *premium price* per i prodotti di lusso proprio perché percepiscono un mix di attributi unici che altri prodotti non hanno. (Fabris, 2003)

Senza dubbio parte di questi attributi si traducono in: maggiore qualità percepita, innovazione e creatività, legame con la tradizione, comunicazione e distribuzione esclusiva.

È, quindi, di fondamentale importanza che le aziende che operano in questo settore utilizzino strategie per valorizzare al massimo i driver sopra elencati.

Un altro fattore molto importante che caratterizza i beni di lusso è l’immagine che comunicano all’esterno della persona che li indossa.

Infatti, molto spesso, questi oggetti sono percepiti come rari, unici, esclusivi ed elevano lo status economico-sociale di chi li possiede. (Kapferer, 1997)

Un ulteriore fattore da considerare per le aziende che operano nel settore del *luxury fashion* è senza dubbio l’importanza del brand sotto forma di: *brand awareness*, *brand loyalty* e *brand reputation*.

Negli ultimi anni, per i brand che operano nel settore della moda, sta sempre più crescendo d’importanza la *brand heritage*.

---

<sup>2</sup> [https://www.treccani.it/enciclopedia/lusso\\_%28Enciclopedia-Italiana%29/#:~:text=Il%20termine%20lusso%20deriva%20dal,alle%20normali%20occorrenze%20della%20vita](https://www.treccani.it/enciclopedia/lusso_%28Enciclopedia-Italiana%29/#:~:text=Il%20termine%20lusso%20deriva%20dal,alle%20normali%20occorrenze%20della%20vita)

Questo nuovo driver di valore si rifà all'idea che ogni brand dovrebbe avere un proprio DNA, una propria storia da raccontare e una tradizione fatta di valori da veicolare agli acquirenti. (Moore, Birtwistles, 2005)

Pensiamo ad esempio a due noti brand di lusso come Chanel e Dior, che da anni si fanno portavoce di storie e di valori unici tanto da essere oramai diventati dei marchi iconici nel settore del lusso.

Oppure pensiamo a come, negli ultimi anni, stia sempre più crescendo l'importanza del direttore creativo delle *maison* di alta moda. Questa figura non deve solo occuparsi dei design delle collezioni dei brand, ma deve anche cercare di creare uno *storytelling* coerente con i valori che il brand intende veicolare all'esterno.

In alcuni casi si può anche cercare di innovare un brand per cercare di avvicinare una clientela più giovanile.

Molto noto è il caso di Virgil Abloh (creatore del brand Off-White) che per diversi anni è stato il direttore creativo di Louis Vuitton, apportando una vera e propria rivoluzione in positivo nella percezione dei consumatori giovani del noto brand francese.

Dopo aver compreso quali sono i punti cardine del settore del *luxury fashion*, passiamo adesso ad analizzare i dati e le statistiche di settore più rilevanti a livello globale ed europeo.

Nel 2019, l'industria del *luxury fashion* (compreso calzature e gioielleria) ha avuto ricavi pari a 1,64 trilioni di euro e circa la metà di essi sono da attribuire al mercato del fashion femminile.

Dal 2013, il mercato del lusso sta registrando una crescita annua del 4/5% e il trend sembra rimanere lo stesso anche per il futuro. La crisi pandemica ha leggermente rallentato questa crescita ma senza impattare in modo significativo sulle vendite delle grandi aziende. Si parla infatti di una previsione di crescita del 3% annuo del settore fino al 2025. (BOF, McKinsey, 2020)<sup>3</sup>

Sempre nel 2019, l'intero settore del lusso è stato valutato circa 281 miliardi di euro, registrando una crescita del 4% rispetto all'anno precedente. (Kering Financial Document, 2019)<sup>4</sup>

I brand che hanno registrato la maggiore percentuale di crescita negli ultimi 5 anni sono: Gucci, Dior, Balenciaga e Louis Vuitton.

In termini di percentuale, l'abbigliamento riveste circa il 23% del mercato del lusso, gli orologi circa il 14%, le calzature il 7%, la gioielleria il 14%, la restante percentuale è da attribuire ai beni di lusso minori. (Deloitte, 2019)<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup><https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion%202020%20navigating%20uncertainty/the-state-of-fashion-2020-final.pdf>

<sup>4</sup><https://keringcorporate.dam.kering.com/m/58b3b78d9a9735f1/original/2019-Full-year-Results.pdf>

<sup>5</sup>[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_consumer-global-pe-fashion-n-luxury-survey-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_consumer-global-pe-fashion-n-luxury-survey-2019.pdf)

Le sei forme più diffuse di vendita per il settore del luxury fashion sono: *store mono-brand* (31%), store specializzati (20%), *departement store* (18%), online store (12%), outlets (13%) e aeroporti (6%). (Deloitte, 2019)

La maggior parte dei brand del settore è di provenienza europea, ma i consumatori dei beni di lusso sono per la maggior parte provenienti dalla Cina e dalla zona sud-est dell'Asia.

L'interesse dei beni di lusso per i consumatori cinesi è cresciuto moltissimo negli ultimi anni, tanto che essi sono al primo posto per numero di clienti dei brand di lusso (32%), seguiti dai clienti americani (22%). (Kering Financial Document, 2019)

Il mercato di consumatori cinesi si rivela essere quello più redditizio anche per il futuro del settore del lusso, seguito dal crescente mercato di consumatori provenienti dal Medio Oriente.

Gli Emirati Arabi sono un esempio di stato in crescita, in quanto caratterizzato dalla presenza di persone con un elevatissimo potere di acquisto, addirittura sei volte superiore dei consumatori cinesi. (BOF, McKinsey, 2020)

Per quanto concerne il mercato europeo, dal 2018 si è registrato un calo delle vendite per la maggior parte dei brand di lusso.

Nonostante questo, il *trend* del settore è comunque positivo anche per i paesi europei. Più nello specifico le aziende del settore hanno trovato un significativo riscontro in Francia e in Spagna, mentre è stato registrato un calo per la Germania e l'Italia.

Un fattore molto importante, che da sempre caratterizza il mercato del *luxury fashion*, sono senza dubbio le numerose fusioni e acquisizioni dei brand che si sono verificate nel corso degli anni.

Già dal 1980, le aziende operanti nel settore in analisi hanno incominciato ad investire sempre di più in operazioni di *M&A*, per cercare di aumentare la loro competitività sul mercato e ridurre la concorrenza. I gruppi aziendali più grandi che operano attualmente nel settore sono: LVMH, Mayhoola, Kering e Michael Kors.

Negli ultimi venti anni questi gruppi hanno investito in *M&A* e hanno allargato il loro portafoglio di brand e di prodotti. In particolare, secondo uno studio Deloitte condotto nel 2019, sono state registrate 73 acquisizioni solo nel 2018 nel settore del *fashion luxury*. (Deloitte, 2019)

Appare evidente come il mercato del *fashion luxury* sia ormai diventato un oligopolio dove la concentrazione è molto elevata; infatti, il mercato è per lo più dominato dai grandi gruppi sopra citati che possiedono la stragrande maggioranza dei brand operanti nel settore.

Il più grande gruppo societario in Europa è senza dubbio LVMH che ad oggi possiede 18 brand tra cui: Louis Vuitton, Dior, Fendi, Celine, Givenchy ecc.

LVMH è considerato come uno dei player principali del mercato del lusso, potendo vantare nel 2022 un fatturato di 79,2 miliardi di euro e un utile di 21,1 miliardi. Queste due statistiche sono cresciute

del 23% rispetto all'anno precedente, confermando il trend positivo del colosso del mondo del lusso. (Isole24ore, 2022)<sup>6</sup>

Il secondo gruppo più grande e rilevante è invece Kering, che ad oggi possiede numerosi brand di spicco come: Gucci, Bottega Veneta, Balenciaga, Saint Laurent ecc.

Il gruppo di lusso francese ha registrato un aumento di fatturato nel 2022 del 15% riuscendo a raggiungere i 20,3 miliardi di euro.

Per quanto concerne invece l'utile netto, la crescita è leggermente inferiore (circa 14%) e si attesta su una quota di 3,6 miliardi di euro. (Isole24ore, 2023)<sup>7</sup>

Dagli esempi sopra citati, si può comprendere come le *M&A* si sono rivelate un modello di business vincente per il settore del lusso, in quanto riescono a centralizzare le funzioni delle diverse aziende a livello corporate, lasciando ad ogni brand la sua identità e indipendenza a livello creativo. (Cabigiosu, 2020)

### **2.2.2. La concezione innovativa della moda: il fast fashion**

Spesso l'industria del fashion viene associata a quella del lusso, ma ciò non significa che essa sia caratterizzata solo da quel segmento di mercato.

Negli ultimi anni, il mercato del fast fashion è una realtà sempre di più in crescita, capace di generare enormi profitti per le aziende e di rispondere ai bisogni di milioni di clienti quotidianamente.

Il concetto di fast fashion ha in realtà un'origine abbastanza antica, risale infatti al Settecento inglese. Infatti, è ben noto che in quel periodo in Gran Bretagna ci fosse la rivoluzione industriale e che, grazie alle nuove tecniche di lavorazione tessili, si iniziarono a creare indumenti con costi di produzione molto inferiori rispetto al passato.

In pochi potevano permettersi i costosi capi fatti a mano e l'esigenza di comprare vestiti ad un prezzo basso era sempre più diffusa tra le persone comuni, generando quindi una notevole opportunità di business, nella produzione di abiti apprezzati da questo tipo di target dando vita al fast fashion.

Per far fronte a ciò, le imprese iniziarono ad utilizzare in modo sistematico la tecnica (oggi molto usata dalle grandi aziende del settore) dell'*outsourcing*, che consisteva nello spostare la produzione tessile negli Stati Uniti, dove la manodopera costava molto meno. (Newman, 1952)

La moderna concezione di fast fashion è legata al concetto di aziende e retailer che producono e vendono prodotti di abbigliamento alla moda, ma a prezzi molto accessibili.

Una delle caratteristiche principali per poter competere in questo settore è senza dubbio la velocità di produzione e di distribuzione dei prodotti presso i *retail store*. Aziende come Zara, riescono a

---

<sup>6</sup> [https://www.ilsole24ore.com/art/lvmh-ricavi-record-2022-sfiorati-80-miliardi-AEMvGwaC#:~:text=Il%20più%20grande%20gruppo%20del,21%2C1%20miliardi%20di%20euro.?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/lvmh-ricavi-record-2022-sfiorati-80-miliardi-AEMvGwaC#:~:text=Il%20più%20grande%20gruppo%20del,21%2C1%20miliardi%20di%20euro.?refresh_ce=1)

<sup>7</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/kering-utili-14percento-performance-gucci-11percento-frena-ricavi-quarto-trimestre-AEithunC>

produrre e distribuire prodotti in sole due settimane; Forever 21 impiega invece 6 settimane; H&M otto settimane. (Cline, 2012)

Per comprendere a fondo l'industria del fast fashion, bisogna capire chi sono i clienti di queste aziende e quali sono i bisogni e le esigenze che questi ultimi hanno.

La grande potenzialità del fast fashion è che riesce a rispondere ai bisogni di una fetta di pubblico molto ampia, in quanto i prodotti venduti non richiedono un grande dispendio economico.

Nell'era digitale in cui viviamo, tutte le persone sono in grado di informarsi sui social e di vedere i trend e le tendenze che sta seguendo la moda.

Spesso accade che le mode vengono create proprio da personaggi pubblici famosi che pubblicano video e foto con determinati capi di abbigliamento. Pertanto, le industrie vincenti nel settore del fast fashion sono quelle che riescono a cogliere le tendenze del momento e a creare capi di abbigliamento di bassa qualità ma con un'estetica molto simile a quella dei vestiti di alta moda indossati dai vip.

In questo modo le persone sono in grado di comprare vestiti molto simili a quelli che vorrebbero ma che non possono permettersi. (Barnes, Lea-Greenwood, 2006)

Un'altra caratteristica importante dei clienti target del fast fashion è che vogliono il prodotto immediatamente disponibile. Per questo le aziende del settore devono essere in grado di produrre una grande mole di prodotti e di distribuirli velocemente. (Cline, 2012)

I prodotti commercializzati dalle aziende sono però di qualità non elevata e molto spesso, per stessa ammissione delle aziende produttrici, iniziano a rovinarsi dopo circa dieci lavaggi. (Zhenxiang, Lijie, 2011)

Per quanto concerne la catena di produzione delle aziende che operano nel fast fashion è di primaria importanza analizzare i driver più rilevanti.

Una prima caratteristica che devono avere le aziende che operano in questo settore, è senza dubbio la flessibilità. Bisogna essere in grado di analizzare i trend di mercato e di seguirli pedissequamente per cercare di rispondere sempre al meglio alle esigenze mutevoli dei consumatori.

Inoltre, la flessibilità si traduce anche in velocità di *restock* dei prodotti sia negli store fisici che in quelli online, in modo tale che il cliente abbia sempre a disposizione il prodotto più adatto ai suoi gusti. (Barnes, Lea-Greenwood, 2006)

Un altro driver molto importante nel settore del fast fashion è senza dubbio l'utilizzo della tecnologia e di pratiche che sfruttano la globalizzazione moderna (come l'*outsourcing* ad esempio).

Aziende vincenti come Zara, sono riuscite a centralizzare le funzioni corporate e strategiche e a decentralizzare all'estero fasi meno delicate del processo produttivo; in questo modo si riesce a produrre prodotti con un bel design e con un'elevatissima velocità oltre che a costi di manodopera molto inferiori rispetto ai grandi brand di lusso. (Appelbaum, Gereffi, 1994)

Un'ulteriore strategia produttiva molto diffusa nell'industria del *fast fashion* è senza dubbio quella dell'integrazione verticale. Le imprese riescono in questo modo a controllare ogni fase del loro processo produttivo, dislocando le diverse fasi in luoghi geografici diversi.

Quindi è evidente che il focus di queste aziende sia più su una strategia di leadership di costo piuttosto che sulla differenziazione, come accade per il mercato del lusso. (Bhardwaj, Fairhurst 2010)

Per quanto concerne la concentrazione di mercato, le quattro aziende leader di mercato sono: Zara, H&M, Gap e Uniqlo.

Come per il mercato del *luxury fashion*, anche il settore del fast fashion è dominato per lo più dalle due aziende che registrano i fatturati annui più elevati: Zara ed H&M.

Zara è senza dubbio il caso di azienda più interessante da analizzare, in quanto negli ultimi anni è diventata un vero e proprio colosso dell'intera industria della moda, in grado di competere con aziende storiche che da secoli operano nel settore.

La multinazionale ha infatti registrato un fatturato di 32,6 miliardi di euro nel 2022, un aumento del 17,5% rispetto all'anno precedente. L'utile netto è invece cresciuto addirittura del 27% nell'ultimo anno, arrivando addirittura a quota 4,1 miliardi. (La stampa, 2023)<sup>8</sup>

I suoi prodotti sono presenti in ben 1558 store sparsi in 45 diversi paesi e 550 di questi store vendono esclusivamente prodotti del noto brand spagnolo.

Zara è in grado di generare circa il 73% delle vendite dell'intero gruppo e per il 60% queste vendite provengono da prodotti di moda femminile. (Zhenxiang, Lijie, 2011)

Da sempre il punto di forza del brand sono la velocità di produzione, la logistica e la distribuzione dei prodotti in diversi paesi del mondo.

Il secondo grande colosso del fast fashion è invece Hennes & Mauritz, che nel 2022 ha registrato un fatturato superiore ai 19 miliardi di euro. Inoltre, nello stesso anno l'azienda è riuscita ad ottenere un utile netto di quasi un miliardo di euro. (Ilsole24ore, 2022)<sup>9</sup>

Seppur lontana dai numeri record di Zara, l'azienda svedese è comunque da considerarsi come uno dei due grandi player che dominano da anni il mercato del fast fashion.

L'esempio di Zara e di H&M ci permette quindi di comprendere come il settore del fast fashion stia sempre più diventando un oligopolio, in cui poche grandi multinazionali riescono ad ottenere la quasi totalità dei ricavi annui dell'intero settore.

---

<sup>8</sup> <https://finanza.lastampa.it/News/2023/03/15/inditex-zara-utile-sale-del-27percento-a-4-1-miliardi-di-euro-nel-2022/NTNfMjAyMy0wMy0xNV9UTEI#:~:text=Inditex%2C%20gruppo%20spagnolo%20dell%27abbigliamento.5%25%20rispetto%20al%202021>

<sup>9</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/hm-utile-netto-1-miliardo-ricavi-19-miliardi-euro-AEGv3pAB>

## 2.3. Analisi finanziaria di settore e prospettive per il futuro

### 2.3.1. La ripresa del mercato della moda dopo la pandemia

L'industria del fashion è stato senza dubbio un settore molto colpito dalla crisi pandemica verificatasi tra il 2020 e il 2021; i beni venduti dalle imprese di questo settore sono per la maggior parte considerati beni superflui. Proprio per questo motivo, molte persone hanno iniziato ad acquistare sempre meno prodotti di abbigliamento e accessori, preferendo investire le proprie risorse finanziarie in altro (oppure banalmente hanno preferito risparmiare).

I dati finanziari di settore sottolineano una perdita del 20% dei ricavi del settore tra il 2019/20, l'*EBITDA* (*interest before interest, taxes and amortization*) è diminuito del 3,4% (nel 2019) e addirittura del 6,8% (nel 2020). (State of Fashion, 2021)<sup>10</sup>

Nel 2019, il 69% delle aziende di settore sono state valutate in crisi, una percentuale molto preoccupante se pensiamo che nel 2011, queste ultime rappresentavano solo il 28% del mercato.

Nello stesso anno, il 7% delle aziende hanno lasciato completamente il settore a causa dell'eccessiva competizione o di forti sgravi finanziari. (State of Fashion, 2021)

Il 2022 è stato il primo anno dopo la pandemia, in cui il settore della moda ha iniziato una fase di assestamento e di reale ripresa economica.

Questa ripresa è stata guidata senza dubbio dal mercato cinese e in parte da quello statunitense; entrambi i paesi si sono infatti dimostrati i più performanti sia nel settore della moda di lusso che in quello del fast fashion.

L'Europa sta seguendo il *trend* positivo del settore, ma con margini di crescita ben più bassi dei due paesi precedentemente analizzati.

I settori trainanti sono senza dubbio quello del lusso e quello del fast fashion, mentre il segmento medio sembra essere ancora abbastanza in crisi. Il micro-segmento più in crescita del 2022 è quello dello *sportswear*, con il 42% di profitti positivi durante l'anno in analisi, trainato per lo più dal mercato cinese.

I cinque vincitori in termini di performance del 2022 sono: Nike, Inditex, Kering, LVMH ed Hermes. (State of Fashion, 2021)

Dopo aver analizzato le performance di settore nell'anno appena trascorso, possiamo ad analizzare il 2023 considerando anche le previsioni per i mesi rimanenti.

In generale l'anno è cominciato con un rallentamento rispetto all'anno precedente e ciò è dovuto nello specifico a due motivi:

- La sfiducia delle persone nel futuro, che ha fortemente compromesso la propensione delle famiglie ad investire il proprio budget in beni non necessari come abbigliamento e accessori.

---

<sup>10</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion#/>

- L'enorme ondata di iperinflazione dovuta anche alla crescita del prezzo dell'energia e alla guerra in Ucraina. (State of Fashion, 2022)<sup>11</sup>

L'inflazione attesa farà quindi crescere il prezzo dei prodotti venduti dalle aziende; questo processo è irreversibile in quanto stanno sempre di più aumentando i prezzi delle materie prime.

Nell'ultimo anno, ad esempio, i prezzi del cotone e del cachemire sono cresciuti rispettivamente del 45% e del 30%; sarà perciò inevitabile un aumento del costo per produrre gli stessi beni nel 2023.

Alle problematiche già discusse si aggiunge anche la situazione di incertezza geopolitica dovuta allo scoppio della guerra in Ucraina e alle ripercussioni della crisi pandemica che si fanno ancora sentire sul mercato globale in generale.

Questa situazione, pur non incidendo in modo diretto sul settore del fashion, ha un notevole impatto sulle aspettative per il futuro dei consumatori e di conseguenza sulle loro decisioni di acquisto. (State of Fashion, 2022)

Entrando più nello specifico, il segmento del *fashion luxury* è quello con le performance attese più elevato per il 2023; infatti i consumatori benestanti sono quelli meno elastici alla domanda di prodotti di lusso anche durante i periodi di recessione.

Bisogna inoltre considerare che molti degli acquirenti di prodotti di lusso, sono persone facoltose provenienti dalla Cina o dagli Stati Uniti che fanno shopping in Europa.

Le prospettive di crescita per il *fashion luxury* sono passate dal 5% al 10% per l'anno corrente, con la Cina e gli Stati Uniti sempre al primo posto come detto in precedenza.

Per quanto concerne la restante parte dell'industria del fashion, si prospetta un fase di crescita meno evidente; si parla infatti più di assestamento del settore (con percentuali che variano tra -2% e +3%).

Anche in questo caso i paesi con le prospettive maggiori rimangono Cina e Stati Uniti, mentre per l'Europa si prevede una leggera contrazione percentuale del fatturato del settore tra l'1% e il 4%. (State of Fashion, 2022)

### **2.3.2. Temi e prospettive dell'industria del fashion**

Abbiamo analizzato i dati finanziari ed economici che più hanno caratterizzato l'industria del fashion nel corso degli ultimi anni e compreso come il futuro si prospetti incerto e come i gusti dei consumatori cambino in modo repentino e spesso imprevedibile per la maggior parte delle aziende.

Passiamo adesso ad analizzare quali *trend* si prevedono rilevanti per il futuro dell'intero settore con i quali le imprese dovranno confrontarsi sempre di più.

---

<sup>11</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion/>

È evidente che il segmento meno soggetto a cambiamenti sarà quello del *fashion luxury*; infatti, i beni di lusso spesso rimangono pressoché immutati nel corso degli anni in quanto si tratta spesso di prodotti iconici che non richiedono di essere stravolti in quanto a design ma solo al massimo rinnovati. Bisogna tuttavia precisare che anche i brand di lusso dovranno essere in grado di unire valori tradizionali che da sempre le caratterizzano con le nuove prospettive e richieste dei consumatori (pensiamo ad esempio alla tematica della sostenibilità e della digitalizzazione).

Elenchiamo quindi di seguito dieci temi rilevanti per il futuro del settore del fashion, dividendoli in tre macrocategorie: economia globale, preferenze dei consumatori e settore del fashion. (State of Fashion, 2022)

Questa classificazione intende suddividere i driver dei cambiamenti di mercato in base a ciò che nella realtà effettiva li provoca. Spesso un settore può subire delle modifiche in quanto a cambiare sono le dinamiche dell'intero mercato oppure perché cambiano le tendenze medie dei consumatori nei confronti di un dato prodotto. Potrebbe tuttavia accadere che l'evento disruptive si verifichi più nello specifico nel settore in cui opera l'azienda (pensiamo ad un nuovo prodotto lanciato da un brand di lusso che diventa di tendenza nel giro di poco tempo).

Iniziamo quindi con l'elencare quali potrebbero essere in futuro quegli eventi che impatteranno sull'intera economia e che potrebbero indirettamente avere ripercussioni anche sul mercato del fashion:

- Incertezza globale dei mercati: dovuta all'inflazione, alle tensioni geopolitiche, ai cambiamenti climatici e alle aspettative dei consumatori.
- Il ritorno delle produzioni regionali: le aziende nel passato hanno cercato per lo più delocalizzato i loro processi produttivi in diverse zone del mondo. Tuttavia, la crisi moderna sta portando molti brand a ritornare a produrre nei loro paesi di origine. (State of Fashion, 2022)

La seconda sezione include invece tutti quei driver che hanno a che fare con il lato della domanda e non dell'offerta di mercato. In precedenza, infatti ci siamo soffermati su eventi esterni che producono cambiamenti sulle richieste e tendenze delle persone.

Il focus adesso verterà su tutti quei fattori che hanno origine da un cambiamento dei gusti e delle preferenze dei consumatori ai quali i brand si dovranno necessariamente adattare per rimanere competitive sul mercato:

- La dinamica del *two-track spending*: le preferenze di acquisto possono essere molto diverse a seconda della tipologia di target che si analizza. Ad esempio, alcune persone decideranno di ridurre i loro acquisti, altri invece potranno spostarsi su nuovi mercati come, ad esempio, quello del noleggio di capi firmati.

- La crescita del *fluid fashion*: la tematica del *gender fluid* è sicuramente una delle più attuali e richiede a molti brand di reinventare il design dei loro capi di abbigliamento. Sono sempre più numerosi i casi di prodotti che possono essere usati in egual modo da entrambi i sessi indistintamente, pensiamo ad esempio agli occhiali o alle sneakers.
- Abiti formali reinventati: i capi di abbigliamento che le persone scelgono di utilizzare per il lavoro o per le occasioni speciali sono molto diversi da quelli usati in passato. Il trend è quello di usare look sempre più casual anche nelle occasioni più particolari. (State of Fashion, 2022)

Infine, bisogna analizzare quali saranno gli eventi e le tendenze che più impatteranno il mercato del fashion. Nella prima parte abbiamo infatti elencato una serie di driver che riguardavano in generale tutti i mercati.

In questa sezione invece, andremo ad elencare aspetti che seppur riguarderanno l'intero mercato, potrebbero avere conseguenze più rilevanti per le industrie del fashion. I fattori da attenzionare maggiormente sono quindi i seguenti:

- Vendite dirette ai consumatori: sempre più aziende attive nel settore della moda stanno utilizzando *l'e-commerce* e canali diretti per vendere i loro prodotti ai loro clienti. Il *multi-channel* è ormai una strategia condivisa da molti brand che scelgono di vendere i loro prodotti sia online che nei negozi fisici.
- Il *greenwashing*: il contesto di riferimento globale degli stakeholders richiede alle aziende di essere sempre più attente all'ambiente. Tuttavia, alcune imprese decidono di utilizzare la sostenibilità come mezzo per raggiungere il consenso attraverso il *greenwashing*.
- Nuove strategie di manifattura: sempre più imprese di manifattura stanno cambiando in modo considerevole la loro catena produttiva. L'utilizzo di strategie come integrazione verticale, *nearshoring* e produzioni di piccoli lotti di prodotti è sempre più comune.
- Il digital marketing: le tradizionali strategie di *targeting* si stanno rilevando sempre più costose e poco efficaci. Per questo motivo molti brand stanno cominciando ad utilizzare strategie di marketing innovative, come ad esempio le campagne di *adv* sui social.
- Revisione del comparto organizzativo: molte imprese stanno rivedendo le loro strategie organizzative per adattarsi a processi produttivi e di vendita sempre più innovativi e tecnologici. (State of Fashion, 2022)

In definitiva, il settore del fashion subirà dei profondi cambiamenti nel futuro e ciò è dovuto alla volatilità dei trend seguiti dalla moda e dal target di riferimento del settore.

Per questo motivo è di primaria importanza per i brand riuscire ad essere creativi ed innovativi, ma allo stesso tempo fedeli alla loro *brand promise*; infatti il successo di un brand molto spesso dipende dalla capacità di quest'ultimo di riuscire a rispettare le richieste degli acquirenti. È necessario che

ogni cliente sia pienamente soddisfatto dell'acquisto appena fatto, questo aspetto è quello che farà guadagnare al brand la fiducia e l'approvazione delle persone.

## **2.4. L'importanza del marketing nel settore della moda**

### **2.4.1. Ruolo e definizione del fashion marketing**

Come abbiamo analizzato nel capitolo precedente, il marketing è la funzione di riferimento quando si parla di rispondere ai bisogni e alle esigenze dei consumatori. Il marketing è infatti la funzione aziendale che più è vicina al cliente finale e per questo motivo riveste un ruolo di primaria importanza nel settore della moda.

Il *fashion marketing* si traduce in tutte le strategie e le tecniche di comunicazione utilizzate dai brand che operano nell'industria del fashion. (Barnes, 2014)

La gestione di questa specifica funzione non è affatto semplice per le aziende, in quanto richiede un enorme sforzo per stare al passo con le mutevoli esigenze dei consumatori. Infatti, il settore della moda è caratterizzato da trend ciclici in cui i consumatori richiedono capi di abbigliamento sempre diversi.

Spesso si parla infatti di industria stagionale, proprio per sottolineare il fatto che ci sono tendenze talvolta molto diverse tra la stagione autunnale/invernale e quella primaverile/estiva. (Easey, 2009)

La crescita improvvisa del settore del fast fashion, conferma che i consumatori hanno voglia di cambiare costantemente il proprio stile e sono disposti a comprare nuovi prodotti molto più spesso rispetto al passato.

L'idea di fashion moderna è infatti orientata per lo più su prodotti di scarsa qualità ma che sono belli da indossare e che soprattutto possono essere cambiati in qualsiasi momento, senza un elevato dispendio economico.

Alcuni prodotti diventano, infatti, obsoleti anche solo dopo poche settimane perché non più considerati alla moda. (Barnes, Lea-Greenwood, 2010)

In genere il *fashion marketing* non si occupa nello specifico di creare i design dei capi di abbigliamento o di prendere decisioni strategiche di *brand management*. Il focus della funzione marketing nel settore della moda è sicuramente rivolto alla fase di promozione e comunicazione per cercare di attirare nuovi clienti e massimizzare le vendite. (Jackson, Shaw, 2009)

La sfida più difficile è quindi quella di essere creativi ma allo stesso tempo attenti alle dinamiche di marketing di un prodotto. In breve, bisogna creare prodotti fashion e di tendenza ma che siano anche facilmente commercializzabili.

Analizziamo, di seguito, quali sono le leve di *marketing mix*, che più incidono su una buona strategia di marketing nel settore della moda.

Il primo driver è senza dubbio il prodotto, il bene finale che deve essere in grado di creare valore e di generare benefici e piacere per il consumatore.

Nel settore della moda, il prodotto è uno degli aspetti più delicati che un'azienda deve curare in quanto molto spesso i valori e gli ideali condivisi da un dato brand, devono poi essere tangibili nei prodotti. Non si tratta quindi solo di creare un design accattivante, ma di legare quel dato prodotto allo stile che caratterizza un dato brand. Ci deve essere coerenza tra la storia e la considerazione che hanno le persone di un dato brand e i prodotti da esso commercializzati. (Keiser, Garner, 2012)

In alcuni casi il prodotto può diventare così iconico da rappresentare il brand stesso. Pensiamo ad esempio ai denim jeans creati da Levi's che si rifanno allo stile americano dei cowboy; nel corso del tempo sono diventati una vera e propria icona di stile e vengono venduti ad un prezzo molto più elevato della media degli altri jeans commercializzati sul mercato. Oppure pensiamo alle polo di Lacoste, ormai diventate un vero e proprio capo di abbigliamento prodotto da tutti i brand del mondo. Il secondo aspetto rilevante di settore è senza dubbio la promotion, una forma di comunicazione utilizzata dai brand per far sapere alle persone dell'esistenza di un prodotto, elencandone anche le caratteristiche. La promozione si traduce in diverse strategie di marketing: promozione vendite, *advertising*, pubblicità, *public relations* ecc.

La promotion è molto importante soprattutto per gli accessori e per i profumi; infatti, molti brand di lusso sponsorizzano molto di più questa tipologia di prodotti, anche perché rivolta ad un target di consumatori molto più ampio.

Pensiamo ad esempio al target di riferimento di un profumo di Dior che è sicuramente molto più ampio dei clienti che acquistano pelletteria e abbigliamento dello stesso brand. (Kotler, 2003)

Una notevole importanza è anche rivestita dai magazine di moda come ad esempio Vogue, in cui spesso sono anche presenti capi di abbigliamento di lusso indossati dalle *celebrities*.

Infine, a rivestire un'importanza sempre più elevata in ambito *promotion*, sono senza dubbio i bloggers e gli influencers che divulgano sui social le loro opinioni su brand e prodotti; queste figure, avendo un enorme seguito sui social, riescono a condizionare le scelte di acquisto di moltissimi consumatori.

La distribuzione è un altro fattore che tutti i brand devono considerare, in quanto gli store sono il contesto in cui avvengono la maggior parte delle vendite.

Molti brand, anche che operano nel mondo del fast fashion, stanno investendo sulla creazione di store monobrand in cui vengono commercializzati solo i loro prodotti. Infatti, è di primaria importanza cercare di creare un legame con i propri consumatori e lo store deve farsi portavoce dell'essenza di un brand e deve mettere a disposizione del consumatore i prodotti che desidera vedere.

Negli ultimi anni, gli store fisici hanno subito un calo in termini di percentuale di vendite, a causa della diffusione degli online store in cui i consumatori possono acquistare tutti i prodotti senza lo sforzo di doversi recare fisicamente in negozio. (Barnes, 2014)

Un altro fattore importante è senza dubbio il prezzo, che è spesso legato al valore percepito dalle persone di un dato brand o prodotto. Il prezzo ha il ruolo di segmentare la domanda dei prodotti al target al quale ci si vuole rivolgere. (Kotler, 2003)

Oltre alle 4 leve del marketing mix tradizionali, un driver di valore sempre più importante per il mercato del fashion di lusso, sono le ricerche di marketing; queste ultime vengono spesso utilizzate per sviluppare nuove idee o risolvere problematiche di marketing.

Questo strumento si rivela essere particolarmente utile nel settore del fashion perché aiuta gli esperti di marketing a comprendere quali sono le preferenze attuali delle persone.

È anche possibile cercare di fare delle previsioni più o meno accurate su quali potrebbero essere i futuri trend di mercato. Questo compito è tutt'altro che semplice perché quando si parla di moda, le esigenze possono cambiare in modo improvviso e inaspettato. (Barnes, 2014)

Partendo da questo presupposto bisogna cercare di effettuare analisi di mercato molto accurate e dettagliate e cercare per quanto possibile di prevedere i gusti dei futuri acquirenti dei prodotti di moda. Alla luce di quanto detto finora, dopo aver ribadito la centralità del marketing per il settore del fashion, nel prossimo capitolo andremo quindi ad analizzare nello specifico come si crea valore in questo mercato con riferimento più nello specifico al segmento del lusso.

La scelta di soffermarci più su una specifica categoria di brand e prodotti è dettata dall'intenzione di analizzare aspetti e dinamiche di mercato più specifiche, che riguardano solo la componente luxury del fashion, meglio chiarite nel capitolo successivo.

## CAPITOLO 3

### 3. LA CREAZIONE DI VALORE NEL LUXURY FASHION

#### 3.1. Luxury fashion brand: le chiavi del successo

Continuiamo la nostra trattazione analizzando il processo di creazione di valore e le strategie di marketing innovative nel mondo del fashion luxury.

La scelta di questo specifico settore è dettata dall'analisi emersa nel capitolo precedente, dove appare evidente come il settore del lusso sia quello che ha registrato i maggiori margini di crescita in termini di profitti potenziali negli ultimi anni; il fashion luxury quindi si configura non solo come un mercato ad alta potenzialità di innovazione ma anche come uno dei segmenti più sicuri sui quali investire.

Una volta compreso il potenziale di questo mercato, cerchiamo in prima battuta di comprendere quali siano gli attributi principali che delineano un brand di lusso: *'exclusivity, premium prices, image and status which combine to make them more desirable for reasons other than function'*. (Jackson, 2004, p. 158)

Sulla tematica sono state elaborate diverse teorie riguardanti gli attributi unici che un brand di fashion luxury dovrebbe avere rispetto a tutti gli altri brand.

Nel 2003 è stata fatta uno studio interessante sulla storia di due noti brand di lusso come Tom Ford e Gucci; da questa analisi sono emerse sei driver sui quali ogni brand dovrebbe soffermarsi: il brand, il prodotto, le tecniche di advertising, lo store, la brand Heritage e la comunicazione di marketing. (Alleres, 2003)

Ogni autore che si è occupato di questo argomento ha fornito il suo modello di luxury fashion brand, elencandone le caratteristiche. Tuttavia, ci sono alcuni aspetti ricorrenti, che sono state citate da più studi sull'argomento.

Molti autori mettono al primo posto tra i driver di valore, il *brand name* e la *brand identity*; a questo bisogna aggiungere un efficace strategia di marketing, che riesca ad elevare lo status del brand e a favorirne la conoscenza nel tempo da parte dei consumatori (ovvero aumentare la sua *awareness*).

Pensiamo ad esempio al *monogram* di Louis Vuitton che è diventato iconico e che tutt'ora continua ad essere riconosciuto e apprezzato dalla gran parte del mercato.

Oppure pensiamo all'uso dei colori, come il rosa per Valentino o il celeste per Tiffany, che sono diventati un segno distintivo dei brand, tanto da esseri riconosciuti come tonalità di colore a sé.

Se il primo posto nella scala del valore è riservato al brand in generale, al secondo posto c'è sicuramente il prodotto.

Un prodotto di lusso dovrebbe essere innovativo, creativo, unico, raro, di qualità e conforme con gli standard e i valori veicolati dal brand in questione. (Fionda, Moore, 2008)

Il prodotto in molti casi rappresenta il DNA di un brand ovvero la sua personalità, comunicando valori e simboli unici e indistinguibili di un dato brand.

La rilevanza e la fama che alcuni prodotti riescono a guadagnarsi agli occhi del pubblico, ha fatto la fortuna di tantissimi brand di lusso; gli attributi positivi percepiti dalle persone di un dato prodotto sono quei fattori che giustificano un *premium price* al momento dell'acquisto. (Bruce, Kratz, 2007) Pensiamo ad esempio alla *Birkin bag* di Hermes che è diventata una vera e propria icona di lusso; questo prodotto viene riservato solo ed esclusivamente ai clienti migliori della maison francese e addirittura si trova a prezzi superiori al listino sul mercato secondario.

Questo esempio ci aiuta a capire come molto spesso un singolo prodotto possa trainare la crescita di un intero brand e possa farsi portavoce della visione dello stilista di un brand intero.

Molto spesso accade anche che i clienti saranno disposti a comprare anche gli altri prodotti del brand per poter in seguito avere la possibilità di avere il prodotto iconico che più desiderano.

Un altro driver fondamentale per i brand di lusso è senza dubbio la rarità o esclusività dei suoi prodotti.

Molti brand sono riusciti ad avere successo attraverso una produzione limitata, le giuste tecniche di advertising e collaborazioni in edizioni limitate con altri brand di successo. (Okonkwo, 2007)

Pensiamo ad esempio alle collaborazioni limitate tra i brand che si sono susseguite negli ultimi anni; una delle più note è stata quella tra Supreme e Louis Vuitton che hanno rilasciato una *capsule* di pochissimi prodotti, tutti molto limitati e che attualmente si trovano a prezzi di *resell* altissimi.

Altri driver di successo sono senza dubbio il servizio offerto e il contesto di vendita dei prodotti, che ha l'obiettivo di creare un'esperienza indimenticabile per il consumatore. (Fionda, Moore, 2008)

Numerosi brand di lusso hanno scelto di vendere i loro prodotti quasi esclusivamente nelle loro *boutique mono-brand*, lasciando solo una piccolissima porzione agli outlet o agli *store multi-brand*.

Pensiamo ad esempio a Louis Vuitton che in questo modo è riuscita a creare un rapporto molto più stretto con i singoli clienti; i suoi negozi sono da sempre considerati iconici per come sono allestiti e per la cura nei dettagli; ad esempio, anche il collocamento dei prodotti sugli scaffali e nello spazio ha una connotazione unica.

Alcuni autori più recenti citano anche la *Brand Heritage* tra gli attributi di successo dei brand di lusso.

La *Brand Heritage* è la storia, la tradizione che un brand è riuscita a costruirsi nel corso della storia e che si traduce in nostalgia per i clienti di lunga data e in maggiore credibilità per i nuovi consumatori. (Beverland, 2004)

Anche in questo caso si potrebbero fare tantissimi esempi di come la storia di un brand sia riuscito a farlo diventare iconico. L'esempio più famoso è quello di Chanel, che grazie alla storia della creatrice Coco Chanel è riuscito a diventare negli anni un'icona di stile, simbolo della moda femminile di lusso.

Infine, riserviamo l'ultimo posto in questo elenco, alle strategie di comunicazione di marketing, che da sempre attraverso pubblicità, eventi e sponsorizzazioni riescono ad aumentare il valore e la reputazione di un brand agli occhi del grande pubblico e non solo dei consumatori di un dato brand. (Wetlaufer, 2004)

Queste strategie hanno come fine ultimo quello di creare valore per i consumatori e aumentare la fama di cui gode un brand in generale.

### **3.1.1. Luxury customer value e brand relationship**

Dalla sezione precedente, appare evidente come il processo di creazione di valore per i consumatori di un dato prodotto sia uno dei primi driver sul quale ogni azienda deve porre la sua attenzione.

Più nello specifico nel mondo del fashion luxury, bisogna riuscire a convincere le persone che valga la pena acquistare prodotti più costosi per avere dei benefici effettivamente superiori.

In generale il marketing divide i prodotti in due macrocategorie:

- Prodotti utilitaristici: che vengono acquistati in modo razionale e rispondono ad un bisogno prettamente funzionale;
- Prodotti edonistici: vengono acquistati tramite il processo emozionale irrazionale e rispondono ad un bisogno per lo più estetico e di intrattenimento. (Babin, 1994)

I prodotti di lusso rientrano senza dubbio nella seconda categoria.

Le teorie economiche hanno individuato cinque motivazioni e valori specifici che rendono un brand di lusso distintivo agli occhi delle persone:

- Valore tangibile percepito;
- Unicità e rarità;
- Valore sociale;
- Valore edonistico;
- Qualità percepita; (Choo, 2012)

Inoltre, sono state teorizzate due dimensioni rilevanti per questi cinque attributi di valore: la fiducia in sé stessi e la percezione del prezzo come indicatore di valore. (Vigneron, Johnson, 1999)

Per quanto concerne la fiducia in sé, dipende da variabili personali e da variabili pubbliche; per quanto concerne gli attributi di unicità, edonismo e qualità essi fanno riferimento alla sfera privata del consumatore, mentre il valore percepito e il valore sociale hanno a che fare con l'idea che le persone si fanno di chi possiede un oggetto di lusso.

Poi c'è da considerare la variabile del prezzo che molto spesso viene legata all'idea di prestigio e rarità del prodotto. È una tendenza comune che un prodotto costoso sia percepito come raro e difficile da ottenere proprio perché sono poche le persone che hanno la possibilità di poterlo acquistare. (Vigneron, Johnson, 1999)

Più nello specifico, diversi studi di marketing hanno condotto ad un modello ben definito di *customer luxury value* per il settore del fashion, che analizza quattro aspetti:

- Valore finanziario ed economico che può essere riassunto in breve con il prezzo dei prodotti.
- Valore utilitaristico che si traduce in eccellenza delle funzioni d'uso del prodotto e da variabili come la qualità intrinseca.
- Valore simbolico che si dividono in valori della sfera personale e della sfera sociale. Per quanto concerne quelli personali, sono le preferenze di ogni persona nel volersi distinguere dalla massa o omologarsi alle tendenze ad esempio; la sfera sociale include invece la reputazione di un prodotto a livello di opinione pubblica generale.
- Valore edonistico che si lega indissolubilmente con la tematica sensoriale ed emozionale delle scelte di acquisto; in questo caso i consumatori valutano l'esperienza d'acquisto, il piacere nell'usare quel prodotto, oltre che ovviamente l'estetica di quest'ultimo. (Wiedmann, 2009)

Le teorie moderne hanno sottolineato come un ulteriore driver di primaria importanza per il settore del fashion luxury sia la *brand relationship*.

Da numerose ricerche di marketing moderne è emerso che i consumatori hanno a disposizione moltissimi brand di lusso che spesso hanno pari qualità in termini di prodotto. Di conseguenza il driver che più influenza le scelte di acquisto è il legame a livello simbolico tra gli attributi unici di un brand e i valori personali del soggetto che li acquista.

Per essere più chiari, i consumatori odierni orientano le loro scelte in base al legame che hanno con un dato brand.

Per questo motivo numerosi brand stanno basando le loro strategie di marketing sulla *customer relationship*. (Cailleux, 2009)

Questa relazione non deve però essere passiva, ovvero legata solo al momento della vendita, ma deve essere un rapporto di lungo periodo che fa sentire il cliente come parte di una famiglia.

Dare voce al cliente attraverso proposte per design futuri dei prodotti, contatti e connessione continua con essi, interazione sui social sono esempi di come un brand può curare il rapporto con i propri clienti anche al di fuori dello store fisico. (Tynan, 2009)

In questo senso il valore emozionale è il driver di successo principale, proprio perché è evidente che un consumatore sarà più fedele ad un brand con cui ha creato un certo legame a livello valoriale nel corso del tempo. (Kates, 2000)

Per questo motivo sta assumendo sempre più rilevanza la *brand personality*, ovvero una visione secondo la quale il brand è una vera e propria persona con i suoi valori e i suoi attributi psicologici. (Aaker, 2004)

### 3.2. Le strategie vincenti per il futuro del settore

Per sviluppare strategie vincenti per il futuro, ogni brand deve effettuare un'analisi di mercato con riferimento più nello specifico al settore in cui intende competere. Abbiamo visto come nel primo capitolo il marketing sia la funzione aziendale che più deve soffermarsi sul consumatore e sulla creazione di valore per quest'ultimo.

In questa sezione si intende riprendere, inoltre, un argomento affrontato in precedenza, ovvero il valore condiviso, in quanto può considerarsi come uno dei modi più efficaci che un'azienda ha per riuscire a sopravvivere nei mercati competitivi moderni. Spesso però creare valore condiviso richiede lo sforzo congiunto di più di una singola funzione aziendale e l'elaborazione collettiva di strategie ad hoc.

Per questo motivo andremo ad analizzare tre potenziali strategie che, coinvolgendo l'organizzazione nella sua interezza, potrebbero portare le aziende ad adattarsi al meglio alle tendenze del mercato in generale: l'*omnichannel*, il *backshoring* e *reshoring*, la *sharing economy*. I tre *trend* citati non coinvolgono esclusivamente il marketing aziendale ma hanno delle inevitabili ripercussioni su questa funzione e più in generale sull'immagine dell'azienda, sul valore da essa prodotto e sulla percezione dei consumatori in merito.

#### 3.2.1. Omnichannel retailing ed e-commerce

Dopo aver analizzato le principali strategie del settore del luxury fashion, passiamo ad analizzare quelle che potrebbero essere in grado di originare un vantaggio competitivo per i brand del futuro.

Uno dei fattori principali che è in grado di portare al successo un'impresa è la capacità di riuscire a leggere meglio delle altre i segnali del presente per l'evoluzione futura del mercato di riferimento.

Per questo motivo, analizzeremo per primo il fenomeno della digitalizzazione e come quest'ultimo stia impattando sull'attuale contesto competitivo.

I recenti sviluppi tecnologici stanno cambiando radicalmente i canali di vendita tradizionali dei brand che operano nel mercato del fashion.

Negli ultimi anni è stato registrato un forte aumento percentuale dell'utilizzo di prodotti tecnologici come computer e smartphone; ciò ha portato ad un notevole cambiamento nelle abitudini di acquisto dei consumatori, che sempre più spesso preferiscono effettuare acquisti online. (Pentina, Hasty, 2009)

Inizialmente le grandi multinazionali del settore hanno adottato una strategia di *multichannel*, che consiste nell'offrire più canali di vendita insieme (sia store fisici che online). Questa strategia ha permesso a molte imprese di rimanere competitive sul mercato e di riuscire ad instaurare un rapporto di fidelizzazione con molti clienti. (Neslin, 2006)

Lo scopo delle strategie di *multichannel* è quello di offrire più opzioni possibili di acquisto per i consumatori, che in questo modo possono scegliere quella per loro più conveniente.

Tuttavia, i recenti cambiamenti nel settore del fashion hanno reso obsoleta la strategia del *multichannel* e molti brand hanno cominciato ad adottare la tecnica dell'*omnichannel*.

Molto spesso si ritiene erroneamente che le due strategie siano pressoché identiche, in realtà la strategia di *omnichannel* prevede che il brand non solo fornisca sia il canale di vendita fisico che quello online, ma che tutti i canali siano interconnessi tra di loro. (Beck, Rygl, 2015)

Dal 2012 si è iniziato anche a parlare di Retail 4.0 per il mercato del fashion, in seguito all'implementazione da parte di molti brand di strategie di *omnichannel*. (Desai, Potia, Salsberg, 2012)

Questa nuova visione del fashion permette un'integrazione ai massimi livelli dei canali di vendita, potendo offrire soluzioni ibride e versatili per tutti i consumatori: oggi si può vedere un prodotto online e comprarlo nello store fisico, oppure vederlo dal vivo e poi decidere di comprarlo online.

Parlando dei brand di lusso più nello specifico, la questione dell'e-commerce e dell'*omnichannel* ha suscitato non pochi dubbi in merito al futuro del settore.

Se da un lato è evidente che la tecnologia sta cambiando i processi decisionali di acquisto delle persone, dall'altro canto in questo specifico settore continuano ad essere importanti i valori tradizionali legati alla *brand heritage*.

Come specificato in precedenza, uno dei punti cardine del processo di acquisto dei beni di lusso è proprio l'esperienza e il fattore emozionale che si riesce a comunicare attraverso i valori di cui un brand si fa portavoce. (Keller, 2008)

Molto spesso lo store fisico riveste ancora un ruolo di primaria importanza per la vendita di prodotti esclusivi, in quanto il contatto umano e il rapporto diretto di un venditore con il singolo consumatore spesso è parte imprescindibile del processo di vendita.

In questo caso si parla infatti di "*Internet dilemma*" che sta caratterizzando il mercato del luxury fashion; ogni brand deve riuscire ad integrare al meglio l'utilizzo delle piattaforme online con la vendita negli store fisici. (Kapferer, 2017)

Spesso non è infatti semplice riuscire a comunicare valore o creare *brand awareness* attraverso le piattaforme online; bisogna tener conto che si raggiunge una platea di pubblico molto vasta e bisogna utilizzare le giuste tecniche di comunicazione per evitare ingenti danni reputazionali.

Nel caso dei brand di lusso le ragioni principali che spingono i consumatori ad effettuare ordini online sono: la disponibilità più vasta di prodotti e la maggiore possibilità di personalizzare prodotti già ben noti.

Alcuni preferiscono clienti invece preferiscono acquistare nello store fisico perché vogliono vedere dal vivo il prodotto che stanno acquistando o semplicemente perché spesso si tratta di acquisti occasionali.

In ogni caso appare evidente come per i brand del futuro sia essenziale utilizzare una strategia di *omnichannel* per venire incontro alle esigenze e ai bisogni di tutti i consumatori. (Verhoef, 2007)

Burberry è un esempio di brand che negli ultimi anni è riuscito a rinnovarsi attraverso efficaci strategie di *omnichannel*. In passato il brand appariva troppo legato allo stile tradizionale di eleganza e lusso inglese e per questo motivo era lontano dalle richieste e dai gusti del mercato più giovanile.

Per questo motivo, il noto brand inglese ha deciso di puntare su strategie di e-commerce innovative e sulla presenza pronunciata sui social network.

L'apertura di *flagship store* (come quello di Londra), le sponsorizzazioni sui canali social, il servizio di live chat interattivo sul proprio sito online sono solo alcune delle strategie di *omnichannel* che il brand di lusso ha adottato per rimodernarsi negli ultimi anni.

Passiamo adesso ad elencare i principali fattori da considerare quando si adottano strategie di *omnichannel* nel mercato del fashion:

- Il cambiamento di esigenze dei consumatori, che è diventato imprevedibile in quanto ogni persona può informarsi sui social oppure online e i driver di decisione di acquisto sono molto più variabili rispetto al passato. (Altagamma, 2018)
- *Digital disruption*, ovvero la crisi del retailing tradizionale dovuta all'utilizzo degli smartphone che ha cambiato le tendenze delle persone e ha reso inefficaci molte strategie di business in passato considerate imprescindibili. (Rosenblum, Kilcourse, 2013)
- Il potere del *mobile retailing*, ovvero delle vendite effettuate attraverso gli smartphone. È infatti evidente come sempre più persone utilizzino quasi ad ogni ora del giorno gli smartphone e anche nei processi di acquisto, questi ultimi stanno diventando di primaria importanza. Molti brand, ad esempio, stanno ottimizzando i loro siti online per le dimensioni degli smartphone moderni. (Rosenblum, Kilcourse, 2013)

Spesso, inoltre, alcuni brand di lusso stanno creando delle app dove è possibile effettuare acquisti e informarsi sulla disponibilità e sulle caratteristiche di determinati prodotti. Soprattutto per i brand di lusso, questa è una strategia molto efficace per aumentare l'*engagement* con i propri clienti e favorire un atteggiamento positivo nei confronti del brand.

Un ulteriore aspetto da analizzare nella disamina sull'e-commerce che stiamo svolgendo in questa sezione è senza dubbio quello che riguarda lo sviluppo di siti di vendita online di prodotti di diversi brand di lusso.

Pensiamo ad esempio agli online retailers oggi molto famosi, come Mytheresa e Luisaviaroma che permettono ai consumatori di poter acquistare prodotti di lusso autentici spesso a prezzi più vantaggiosi rispetto al prezzo di *retail* che si pagherebbe negli store ufficiali. Questa nuova forma di e-commerce di lusso sta in parte togliendo una fetta di potenziali clienti ai brand di lusso, che per

questo motivo stanno cercando sempre di più di aumentare la loro presenza online e sui social per fronteggiare la competizione. (Aiolfi, Sabbadin, 2019)

### 3.2.2. Nearshoring e backshoring

Nelle sezioni precedenti abbiamo più volte discusso di come le strategie di marketing stiano sempre più diventando dei driver di valore nel mercato moderno, che ha sempre più una tendenza di tipo *customer centric*.

Tuttavia, non dimentichiamoci che una delle funzioni da sempre importanti per le aziende che operano nel mondo del fashion è quella che riguarda la catena produttiva.

È possibile, infatti, creare valore anche applicando strategie produttive vincenti in grado di generare maggiori profitti per le imprese.

Dal 1980 in poi molte aziende anche di lusso hanno cominciato ad adottare strategie di *off-shoring*; con questa tecnica si delocalizza il processo produttivo in paesi lontani da quelli di origine per essere più competitivi nei mercati globali. (Ferdows, 1997)

Il principale vantaggio dell'*off-shoring* è quello di offrire alle aziende minori costi di produzione delocalizzando in regioni dove i dipendenti vengono pagati in media molto meno rispetto ai paesi europei o agli Stati Uniti.

Da qualche anno è però evidente come si stia assistendo ad un cambiamento di rotta; molte aziende stanno infatti iniziando ad adottare strategie di *reshoring*.

Il *reshoring* viene attuato in due diverse modalità:

- *Back-shoring*: che consiste nel ritorno delle attività di produzione nel paese di origine; (Fratocchi, 2014)
- *Near-shoring*: che consiste nel localizzare le attività di manifattura nella regione di provenienza oppure in un paese vicino. (Fratocchi, 2014)

Queste due strategie spesso vengono considerate pressoché identiche, in quanto condividono molte caratteristiche di base.

Infatti, mentre l'*off-shoring* predilige una visione internazionale della *value chain* di un'azienda, le due strategie di *reshoring* puntano su un ritorno alle strategie di produzione più tradizionali.

Per quanto concerne la strategia di *back-shoring*, questa è sicuramente la più nota tra le due e anche la più discussa in seguito alla recente crisi pandemica. Sono molte le aziende che durante il periodo del Covid-19 hanno preferito spostare la produzione nei propri paesi di origine per non essere costrette a fermare completamente la loro catena produttiva. (UNCTAD, 2020)

Con l'emergenza sanitaria molti spostamenti erano infatti vietati e questo si traduceva anche in una maggiore difficoltà nello spostamento di merci da un paese all'altro.

Per quanto concerne il *nearshoring*, si tratta di una strategia abbastanza recente ma in forte crescita, questo perché si configura come una via di mezzo tra le due opposte strategie di *off* e *back-shoring*. La maggior parte della letteratura che discute sulla tematica del *nearshoring* si esprime in questo modo: “*is still a limited phenomenon, but it is reasonable to assume that it will relatively soon increase significantly*”. (Piatanesi, Arauzo-Carod, 2019, pp. 13-14)

Una volta definite le strategie in analisi, cerchiamo adesso di comprendere le motivazioni per le quali queste ultime si potrebbero rivelare dei futuri driver di valore per il settore del fashion di lusso.

I fattori da considerare sono principalmente due: motivazioni/*drivers* di valore rilevanti e barriere provenienti dal contesto competitivo. Inoltre, è altrettanto importante considerare le dimensioni dell'impresa in questione rispetto al settore. (Boffelli, Johansson, 2020)

In generale la motivazione che ha spinto negli anni precedenti molti brand anche di lusso a delocalizzare la produzione all'estero è senza dubbio l'efficienza in termini di costo. È infatti possibile produrre alcune parti di un prodotto di lusso nei paesi asiatici o africani; spesso si tratta di componenti interne e non visibili nel prodotto finale che di conseguenza non fanno dubitare il consumatore sulla qualità percepita di un dato prodotto di lusso.

In questo modo la percezione è quella di prodotti di alta qualità anche se poi nell'effettivo alcune parti vengono prodotte in paesi esteri con costi molto ridotti.

Per quanto concerne le nuove strategie in analisi ci sono diversi fattori da considerare e diversi vantaggi che è possibile raggiungere.

Il primo punto da attenzionare è quello della dimensione dell'azienda che decide di adottare strategie di *reshoring*.

Per molte piccole aziende di alta moda che producono prodotti di nicchia e che offrono un'elevata qualità di materiali, il *back-shoring* potrebbe rivelarsi una modalità di produzione vincente.

Quando invece si parla di multinazionali con un enorme potere economico, l'opzione migliore è senza dubbio quella del *near-shoring*; in questo modo si offre ai consumatori un'elevata qualità ma si sfruttano in parte anche i vantaggi di avere una catena di produzione internazionale e delocalizzata. (Rasel, 2020)

Il secondo fattore da considerare è il cosiddetto “*made in effect*” ovvero la percezione che un capo di abbigliamento prodotto interamente nel paese di origine del brand sia un fattore di qualità per il prodotto stesso. (Grappi, 2015)

Questo secondo driver è molto importante se consideriamo i brand di lusso francesi ed italiani; pensiamo solo al *made in Italy* di brand come Bottega Veneta o Gucci che sono un fattore di primaria importanza per la percezione di elevati standard di qualità dei prodotti.

Certamente il fattore “*made in*” può essere raggiunto solo se si adottano strategie di *back-shoring*, riuscendo quindi a produrre interamente i prodotti in-house seppur con costi più elevati.

Indissolubilmente legato al “*made in effect*” c’è la questione che riguarda le risorse interne che ha a disposizione una determinata azienda. È chiaro che un brand che gode di processi manifatturieri di elevata qualità e che ha a disposizione risorse umane con elevate *skills* potrà certamente optare per la strategia di *back-shoring*. (Nujen, 2019)

In alcuni casi tuttavia molti brand di lusso non riescono ad ottenere manodopera interna di alto livello a costi ragionevoli e per questo motivo preferiscono ricorrere alla strategia di *near-shoring*.

L’ultimo fattore da considerare sono le normative vigenti nel paese di origine dell’azienda che si sta considerando.

In questo caso molto dipende dalle politiche adottate da un paese in un dato momento storico; nel caso ci sia una prevalenza di norme restrittive, si opterà per il *near-shoring* o nei casi più estremi per *l’off-shoring*. (Baraldi, 2018)

Se invece il paese di origine del brand fornisce degli incentivi e delle agevolazioni in termini di costi di produzione manifatturiera, la scelta dell’*back-shoring* potrebbe essere la soluzione vincente.

Per concludere potremmo riassumere dicendo che, queste due strategie potrebbero rivelarsi come una possibile modalità per raggiungere il tanto agognato vantaggio competitivo nel settore del fashion luxury; tuttavia, bisogna sempre cercare di contestualizzare per capire quale è la scelta migliore possibile per ogni singola realtà aziendale. (Merino, Di Stefano, Fratocchi, 2021)

### **3.2.3. La fashion sharing economy**

Da diversi anni il settore del lusso in generale ha subito un forte cambiamento in seguito alla possibilità di poter noleggiare a pagamento molti beni costosi come automobili e case.

Abbiamo più volte detto che i beni di lusso hanno alcune caratteristiche che li rendono unici nel loro genere: prezzi elevati, esclusività, unicità ed elevati standard di qualità. Inoltre, è evidente come questi beni siano in grado di conferire uno status sociale unico a chi li utilizza agli occhi del pubblico esterno. (Kapferer, Bastien, 2009)

Il motivo del successo negli ultimi anni della sharing economy nel mondo del lusso, è che spesso non conta chi possiede il bene bensì chi lo utilizza.

Da diversi anni il mercato del noleggio di autovetture di lusso è molto florido e i consumatori spendono ingenti cifre per provare oggetti che non possono permettersi o per dimostrare agli altri di potersi permettere un determinato bene.

È evidente come le esigenze dei consumatori siano profondamente cambiate e come il concetto di lusso abbia subito una forte evoluzione.

Al giorno d'oggi potremmo parlare di “*smart luxury*”, “*liquid luxury*”, “*everyday luxury*”; tutte queste nuove concezioni del lusso hanno un fattore in comune, quello di dare importanza al momento in cui si utilizzano questi beni e non all'atto in sé di possedere gli oggetti. (Holmqvist, 2020)

Questo nuovo modo di percepire i beni di lusso e il loro utilizzo porta anche a due conseguenze molto rilevanti:

- Una visione più sostenibile del lusso: in quanto si andrebbe a ridurre la produzione di beni di lusso se i consumatori fossero interessati all'utilizzo di questi beni per una determinata occasione piuttosto che al mero atto di possederli.
- La nascita di un lusso più democratico: infatti i beni esclusivi e costosi sarebbero accessibili ad una fetta molto più ampia di acquirenti che altrimenti non avrebbero mai avuto la possibilità di provarli o utilizzarli.

Il futuro del mercato del lusso sarà quindi, con molta probabilità, caratterizzato da nuove dinamiche di consumo e di acquisto di beni di lusso. Di seguito ne analizzeremo quattro:

- *On-demand economy*: che renderà possibile l'opzione di poter utilizzare prodotti di proprietà altrui, aumentando di fatto le interazioni e la condivisione nei processi di acquisto e di utilizzo di beni di lusso. (Tian, Jiang, 2018)
- *Product service economy*: consente ai consumatori di noleggiare un bene di lusso di proprietà di una società di noleggio e non di una singola persona come nel caso precedente. (Frenken, Schor, 2017)
- *Second-hand consumption*: ovvero la rivendita privata di prodotti di lusso tra le persone che sarà possibile attraverso piattaforme o siti online (ad esempio VestaireCollective è un sito e app specializzata nella vendita tra privati di capi di abbigliamento e accessori di lusso). (Turunen, Leipämaa-Leskinen, 2015)
- *Co-ownership*: la possibilità di possedere e utilizzare insieme ad un'altra persona lo stesso bene di lusso; in questo caso si tratta di proprietà e non di noleggio di beni. (Aspara, Wittkowski, 2019)

Queste nuove forme di noleggio e condivisione dei beni di lusso hanno aperto ad una nuova concezione dei beni di lusso (la cosiddetta democratizzazione del lusso), che nel futuro avrà sicuramente ampi margini di crescita.

Il focus non è più sul piacere nel possedere fisicamente un bene di lusso, ma molta importanza viene data alla possibilità di far utilizzare beni costosi a persone che non potrebbero mai permetterseli normalmente. (Christodoulides, Athwal, Boukis, Semaan, 2021)

Dopo una panoramica più generale sulla *sharing economy* nel mondo del lusso, cerchiamo adesso di capire come questa strategia potrebbe effettivamente funzionare in modo efficace anche nel mercato del fashion.

Il fenomeno della fashion *sharing economy* è meno recente di quanto si potrebbe credere; infatti, da diversi anni esistono dei *marketplace online* che permettono ai consumatori di noleggiare abiti di lusso per occasioni speciali.

La piattaforma più famosa è senza dubbio *Rent the Runway*, che tra il 2009 e il 2018 ha registrato 9 milioni di utenti iscritti e un profitto di 100 milioni di dollari. (CNBN, 2018)

Più nello specifico la *sharing economy* potrebbe essere nel futuro una strategia adottata dai fashion brand di lusso per dare la possibilità a nuovi clienti di poter noleggiare capi di abbigliamento che non potrebbero altrimenti acquistare e provare.

Inoltre, si potrebbe anche creare un servizio ufficiale per dare la possibilità ai clienti di un dato brand di poter riportare indietro capi precedentemente acquistati e noleggiarli ad altri clienti a pagamento. (Yuan, Shen, 2019)

In questo modo i consumatori avrebbero la possibilità di rinnovare costantemente il loro guardaroba con capi di abbigliamento costosi, dei brand che più preferiscono e soprattutto al passo con la moda e le tendenze.

Spesso accade infatti, che i consumatori si trovano a dover indossare capi di abbigliamento costosi che non rispecchiano più il loro stile solo perché sono stati acquistati a prezzi molto elevati.

Certamente nell'applicare una strategia innovativa di fashion *sharing economy* bisogna stare attenti a due fattori:

- La possibilità che hanno i consumatori di restituire ai negozi capi di abbigliamento usati e le modalità di utilizzo di questi prodotti usati in seguito;
- I costi per poter noleggiare un capo di abbigliamento di lusso che non devono essere troppo elevati. (Benjaafar, 2018)

Questa nuova modalità di noleggio di capi di lusso risponderebbe alle esigenze di quei consumatori che vogliono indossare capi di abbigliamento di lusso, ma che non sono disposti a spendere ingenti cifre per acquistarli per poi doverli rivendere privatamente perché non più considerati alla moda.

La visione di luxury *sharing economy* è quindi perfettamente attuabile anche nel settore della moda; nel futuro le grandi multinazionali come LVMH potrebbero cominciare a collaborare con siti come *Rent the Runway* per poter offrire servizi di noleggio per prodotti di noti brand di lusso come Louis Vuitton e Dior ad esempio. (Yuan, Shen, 2019)

### **3.3. L'importanza degli stakeholders e dell'opinione pubblica**

#### **3.3.1. Il lusso sostenibile in tutte le sue forme**

Nel primo capitolo abbiamo a più riprese sottolineato l'importanza che al giorno d'oggi riveste la reputazione aziendale agli occhi dell'intera società.

È evidente come i consumatori siano portati ad acquistare i prodotti di aziende che sono ben viste dalla comunità e che godono di un'elevata fiducia agli occhi delle persone in generale.

Nel settore del lusso e della moda, questa tematica è di primaria importanza in quanto spesso la decisione di acquisto di un prodotto deriva proprio dai valori veicolati da un brand e da come questi ultimi vengono recepiti dal pubblico.

Comunicare i giusti valori è un driver senza dubbio importante per ottenere un vantaggio competitivo tangibile e duraturo nel tempo.

Parlando di opinione pubblica e di reputazione nel settore della moda, non possiamo che analizzare in prima battuta uno delle tematiche più calde degli ultimi tempi: la sostenibilità.

Parlare di sostenibilità e di fashion di lusso potrebbe sembrare quasi un controsenso, in quanto i valori di esclusività, unicità e di elevata qualità richiesti per questa tipologia di beni appare essere ben lontana dalla tematica dell'attenzione ai consumi e all'impatto ambientale dei processi produttivi. (Woodside, Fine, 2019)

Più nello specifico la presunta incoerenza tra lusso e sostenibilità si configura in due diversi modi:

- Gli standard di qualità promessi dai brand di lusso spesso richiedono un elevato dispendio di risorse e delle strategie produttive considerate ad alto impatto ambientale. (Godart, Seong, 2014)
- I prodotti di lusso sono concepiti per durare nel tempo e vengono conservati dalle persone per tempi molto lunghi, per questo motivo sono prodotti che difficilmente vengono smaltiti come altri tipi di beni. (Godart, Seong, 2014)

Tuttavia, questa disamina è parzialmente sbagliata, in quanto sono numerose le aziende operanti nel mondo del lusso che hanno fatta propria la tematica della sostenibilità e che cercano di ridurre per quanto possibile l'impatto inquinante dei loro prodotti.

Negli ultimi anni, la tematica ambientale è diventata quasi una strategia economica per le aziende, utile per favorire un atteggiamento positivo da parte del pubblico generalista nei confronti dei valori veicolati da un dato brand. (Castellani, 2011)

Dopo questa panoramica generale, andremo adesso ad analizzare i punti focali per un'efficace strategia di sostenibilità che può essere adottata dai brand di alta moda.

Partiamo dal design dei prodotti, che, come sappiamo dal primo capitolo, sono una componente basilare del marketing mix; più nello specifico il design di alcuni prodotti di lusso è così iconico da diventare parte integrante della storia di un dato brand. Pensiamo ad un esempio ricorrente nella nostra trattazione, come la famosa *Birkin bag* di Hermes, simbolo iconico di borsa di lusso.

Per quanto concerne il design ci sono due strategie attuabili:

- La prima consiste nel lasciare invariato il design dei prodotti commercializzati, cercando però di utilizzare materiali più sostenibili per la creazione dei prodotti. Questa strategia è ottimale nel caso in cui la *brand heritage* sia indissolubilmente legata a determinati design che non possono essere traditi dal brand; il rischio è di deludere le aspettative dei clienti storici e la reputazione dei prodotti di lusso commercializzati. (Gam, Banning, 2011)
- La seconda si traduce nella creazione di prodotti innovati con design unici e progettati proprio partendo dall'utilizzo di materie prime altamente riciclabili. In questo caso la sostenibilità diventa un vero e proprio valore per il brand ed entra a far parte del DNA di un dato prodotto. In questo caso si punta a legare la qualità dei nuovi prodotti con la tematica dell'attenzione all'impatto ambientale. (Gam, Banning, 2011)

In questa sezione è da annoverare il famoso caso del brand Margiela, che è stato il primo ad implementare la strategia di *upcycling*.

“L'*upcycling* è una procedura analoga al riciclo in cui i rifiuti e le merci consumate vengono direttamente riprocessate in nuovi prodotti senza venire ridotte in materie prime”. (Zinggl, 2001, p. 87)

Questa tecnica di design ha permesso al noto brand di lusso di rimanere invariati i propri design iconici e allo stesso tempo ottenere un'elevata performance ambientale rispetto ai principali competitor.

La seconda tematica rilevante è quella che concerne l'utilizzo di materie prime riciclabili.

Abbiamo più volte detto come la percezione di qualità sia uno dei driver principali per i clienti del mercato del lusso, di conseguenza molti brand utilizzano materie prime di alta qualità. (Jung, Kim, 2020)

Il ben noto “*made in*” è uno dei fattori più tradizionali per molte maison di lusso, tradire questo valore significherebbe tradire la tradizione del brand stesso.

In generale è stato rilevato un *trade-off* negativo tra materie prime riciclabili e quindi sostenibili e la percezione di esclusività e di qualità dei prodotti di lusso. (Jung, Kim, 2020)

Molti brand di lusso stanno cercando con difficoltà di cambiare la tendenza generale del mercato che considera i prodotti realizzati con materiale riciclato come sinonimo di scarsa qualità.

Una delle modalità utilizzate dai brand di alta moda è quella di investire in un maggiore controllo e scelta di materie prime sostenibili che rispecchino allo stesso tempo gli elevati standard di qualità richiesti dai consumatori più esigenti. (Kapferer, Michaut-Denizeau, 2014)

Un esempio è la nota campagna “Gucci Off The Grid”, che propone un’intera collezione prodotta con l’ECONYL, ovvero un nylon rigenerato proveniente dalle reti abbandonate dei pescatori.

L’ultimo aspetto che merita di essere analizzato è il packaging e i punti vendita dei brand.

Dal primo capitolo sappiamo che il packaging primario è il primo oggetto con cui il consumatore viene a contatto ancor prima del prodotto vero e proprio.

Proprio per questo motivo il packaging deve essere in grado di creare un legame di tipo emozionale fin da subito con il consumatore, per incentivare l’acquisto finale.

Il packaging moderno dei prodotti di lusso deve essere quanto più possibile green; infatti, l’utilizzo di materiali sostenibili per gli involucri dei prodotti viene sempre più spesso considerato un driver di valore per le aziende.

Se per le materie prime le persone preferiscono tendenzialmente materiali non riciclati, per il packaging la tendenza comune è quella di preferire l’utilizzo di materiali riciclabili. (Park, Ko, Kim, 2010)

Oltre a tutti questi driver di valore legati alla sostenibilità, ogni brand deve dotarsi di strategie efficaci in grado di comunicare l’impegno reale e autentico dell’azienda al rispetto delle normative ambientali.

In questo senso si parla di green marketing come strategia per veicolare agli stakeholder esterni l’impegno profuso dall’organizzazione per ridurre l’inquinamento ambientale.

Un fattore importante da sottolineare è che le aziende che operano nel lusso devono essere tracciabili e trasparenti nei confronti della comunità esterna; ciò significa che ci deve essere coerenza tra ciò che viene comunicato e ciò che viene realmente svolto; deve inoltre essere possibile verificare la trasparenza delle azioni messe in atto dalle aziende. (Jung, Kim, 2020)

### **3.3.2. Social network e mobile marketing**

Dal capitolo precedente appare evidente come i driver di valore per i brand di lusso siano profondamente cambiati rispetto al passato.

Nella realtà odierna, un altro fattore imprescindibile per ogni strategia di marketing vincente è senza dubbio l’utilizzo dei social network e delle tecnologie innovative.

Il mondo del fashion e del lusso hanno vissuto un forte cambiamento in seguito alla presenza sempre più ingente del ruolo delle piattaforme digitali sulle scelte dei consumatori.

In prima battuta sono cambiate le modalità attraverso le quali i brand comunicano l’unicità, l’esclusività e la qualità dei propri prodotti.

A cambiare sono anche però le abitudini e le dinamiche di acquisto della maggior parte dei consumatori; infatti, il lusso sta cercando di abbracciare sempre più una platea di consumatori giovani.

La rivoluzione digitale nel settore del fashion può essere divisa in due fasi distinte:

- La fase del *digital luxury*, che corrisponde alla fase iniziale della digitalizzazione in cui si dava importanza ai siti web, che fornivano molte informazioni sui prodotti disponibili online e in store. Questa fase viene considerata statica in quanto è caratterizzata dall'utilizzo di siti web e viene data importanza a fattori come: il supporto online, velocità dei tempi di consegna, voucher e sconti online. (Saveroni, 2020)
- La fase del *social media luxury*, caratterizzata dalla diffusione del *multichannel* e dall'utilizzo dei social per comunicare valori e attributi del brand al pubblico. In questa fase moderna si enfatizza una maggiore interazione tra il brand e il singolo consumatore. Il focus è su valori come: creazione, diffusione e condivisione di contenuti online, la creazione di fattori umani per enfatizzare maggiormente con i consumatori. (Saveroni, 2020)

Lo sviluppo dei social ha portato i brand a prediligere una visione *customer-centered* ovvero a dare sempre più importanza alle opinioni e ai pareri condivisi dalle persone sui social.

Il successo di un nuovo prodotto lanciato sul mercato dipende in gran parte dal parere che avrà la maggioranza delle persone sui social e dal numero di like e condivisioni che riuscirà a raggiungere un video o un'immagine.

Inoltre, attraverso i nuovi sistemi di profilazione dei dati online, i brand sono in grado di raccogliere una mole enorme di dati sulle preferenze e sui trend più recenti del mercato.

Questi dati sono di primaria importanza e vanno considerati soprattutto dai brand di lusso che spesso si basano su canoni estetici ed emozionali per il successo dei loro prodotti.

Un altro fenomeno molto comune in seguito alla diffusione dei social, sono la nascita di *virtual community*; le persone sono in grado di formare gruppi spesso molto numerosi in cui ognuno può condividere il proprio parere su un dato prodotto o brand. (Saveroni, 2020)

Questo fenomeno è molto rilevante per le aziende che operano nel settore del lusso per diverse motivazioni:

- Permettono di avere una visione più chiara sui futuri trend di mercato;
- Aiutano i brand nella creazione e sviluppo di prodotti innovativi;
- Rafforzano la *brand loyalty* e permettono di migliorare i rapporti con la clientela;
- Danno la possibilità di monitorare le informazioni e i contenuti interattivi che vengono veicolati sulle piattaforme online. (Saveroni, 2020)

Un ulteriore fenomeno recente è quello che sta vedendo numerosi brand come co-creatori di prodotti insieme ai consumatori stessi. Ogni persona ha quindi la possibilità di proporre le proprie idee ai brand, che se ritenute valide ed innovative, potrebbero anche trasformarsi in prodotti reali.

Tutte queste nuove dinamiche create dall'utilizzo dei social stanno portando le aziende moderne che operano nel settore del fashion di lusso a dare peso a fattori prima irrilevanti.

Di seguito elenchiamo due nuove sfide con cui i brand di lusso si stanno interfacciando nella realtà contemporanea:

- *Digital marketing* e rapporto con gli *influencers*
- *I millennial* come consumatori del futuro. (Romo, Medina, Romero, 2017)

Per quanto concerne il digital marketing, si tratta di strategie attraverso le quali i brand riescono a veicolare informazioni e valori sui social network. In questo caso possiamo analizzare le tre strategie che si sono rivelate più vincenti per i brand di lusso:

- La creazione di uno *storytelling* ovvero storie e contenuti multimediali che veicolano una certa immagine e considerazione del brand agli occhi di tutti gli utenti che visitano pagine social e siti web dei brand.
- *Video marketing* ovvero la condivisione sui social di piccoli spot pubblicitari che hanno lo scopo di esaltare i valori unici dei prodotti e di suscitare la curiosità dei consumatori.
- L'utilizzo di influencer che condividono gli stessi valori del brand e che possono farsi portavoce di questi ultimi all'esterno. (Romo, Medina, Romero, 2017)

Un fattore molto importante da attenzionare è che ci sia coerenza tra l'immagine che il brand veicola sui social e quello che il brand rappresenta nella realtà.

Un esempio molto calzante è l'utilizzo dei social come Instagram e YouTube da parte del noto brand di lusso Chanel.

Il brand francese ha adottato una strategia molto particolare, quasi in controtendenza rispetto a tutti gli altri brand di lusso; infatti, sui social non interagisce mai con i suoi clienti e non segue nessun profilo se non quelli che rimandano al brand stesso.

In prima battuta questa strategia potrebbe sembrare controproducente per la creazione di valore ma in realtà è vincente perché si configura agli occhi delle persone come una strategia coerente con l'esclusività e l'unicità dei prodotti venduti. (Doxee, 2020)<sup>12</sup>

Un altro caso molto interessante di utilizzo dei social da parte dei brand di lusso è quello di Bottega Veneta. Il brand sembra infatti essere scomparso dai social, preferendo un approccio indiretto piuttosto che una strategia di comunicazione tradizionale più diretta.

---

<sup>12</sup> <https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/social-media-in-the-luxury-industry/>

Il CEO (*Chief Executive Officer*) del brand, François-Henri Pinault, spiega che il brand preferisce che siano i suoi clienti a veicolare informazioni e valori sul brand e ciò per essere coerenti con il posizionamento del brand sul mercato come simbolo di esclusività e lusso per pochi “eletti”. (NSS Magazine, 2021)<sup>13</sup>

La seconda sfida per i brand di lusso è quella che riguarda lo sviluppo di una nuova clientela, quella dei *millennial* ovvero i giovani che sono nati e cresciuti nell’era della digitalizzazione.

I *millennial* sono consumatori molto particolari in quanto si informano molto sul web e sui social e spesso entrano nei negozi già ben informati sui prodotti che intendono acquistare.

I giovani, infatti, sono soliti formarsi un’idea prima di acquistare un dato prodotto, condizionati dal parere di amici e conoscenti o dai loro influencer di riferimento. (Romo, Medina, Romero, 2017)

Un’ulteriore caratteristica delle nuove generazioni è che sono poco fedeli alle marche e tendono spesso a cambiare il loro stile e le loro preferenze di acquisto.

Riuscire a costruire un rapporto di clientela duraturo nel tempo con i *millennial* è un compito molto difficile soprattutto per i brand di lusso; se da un lato i giovani si lasciano coinvolgere facilmente, dall’altro lato sono anche difficili da trattenere nel corso del tempo come clienti affezionati.

Un esempio di brand che sta puntando molto sulle nuove generazioni è senza dubbio Fendi che da poco tempo è approdato su TikTok; attraverso le *in-feed ads* il brand di lusso riesce a raggiungere un enorme copertura di utenti oltre che un *engagement* più elevato della media dei suoi competitor.

Il brand è riuscito a raggiungere una media di 4 milioni di visite e un *engagement rate* del 5,8% su TikTok, la piattaforma per eccellenza delle nuove generazioni. (Doxee, 2020)<sup>14</sup>

Le tematiche appena discusse ci permettono di comprendere come la globalizzazione e i social network hanno reso inefficaci molte delle strategie cardine nel settore della moda di lusso; i brand devono quindi adattarsi alle esigenze delle nuove generazioni se vogliono continuare a generare profitti e ad avere successo sul mercato.

Nel prossimo capitolo andremo ad analizzare più nello specifico i casi di due brand con particolare riferimento a queste strategie innovative di marketing e di creazione di valore, focalizzandoci sul fenomeno della brand diversification.

Andremo inoltre ad analizzare come, nella pratica, la gestione strategica del brand e delle leve del marketing mix abbia portato alcuni brand a profitti stellari; per altri brand invece si potrebbero aprire opportunità di mercato in precedenza non esplorate attraverso l’utilizzo di alcune strategie in questo capitolo.

---

<sup>13</sup> <https://www.nssmag.com/it/fashion/25274/bottega-veneta-instagram-strategia>

<sup>14</sup> <https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/social-media-in-the-luxury-industry/>

## CAPITOLO 4

### 4. BRAND DIVERSIFICATION COME SINTESI STRATEGICA NEL LUSSO

#### 4.1. Brand diversification: come gestire un brand portfolio

Nel corso della nostra trattazione abbiamo più volte sottolineato come la gestione del brand sia uno dei driver principali per il successo della maggior parte delle aziende; abbiamo infatti visto come in particolar modo nel settore del *luxury fashion*, il brand sia spesso considerato come il DNA, ovvero il tratto distintivo di un'azienda.

In questa ultima parte andremo quindi a soffermarci su di un piano di *branding*, che in quanto tale può essere concepito come punto di unione di più strategie viste precedentemente (strategie di *pricing*, marketing, logistica ecc.)

Molte grandi società possiedono spesso diversi brand e devono fare in modo che essi siano in un certo senso coerenti tra di loro e competitivi allo stesso tempo.

Inoltre, la gestione dei brand è a tutti gli effetti un'attività di marketing, in quanto utile a sfruttare nuove opportunità di mercato, massimizzare i profitti e creare valore per fasce di consumatori anche molto diverse.

La gestione di un *brand portfolio* generalmente richiede un focus su tre aspetti principali:

- 1) Lo scopo: il numero di brand che si intende possedere e il numero di mercati in cui si intende competere attivamente;
- 2) La competizione: il modo in cui i diversi brand in possesso si relazionano tra di loro sul mercato (se sono o meno in competizione tra di loro);
- 3) Il posizionamento: si lega alla qualità e al *pricing* percepito dai consumatori per ogni brand.  
(Aaker, 2004)

Per quanto concerne il primo punto bisogna soffermarsi su due diversi aspetti: numero di brand e numero di segmenti di mercato.

Il numero di brand è la prima tematica da attenzionare quando si parla di strategie di branding; spesso, infatti, le aziende si interrogano sulla convenienza o meno dell'avere diversi brand e commercializzare prodotti molto differenti tra loro.

Sicuramente possedere molti marchi permette di sfruttare al massimo le sinergie di mercato, di condividere le abilità e le conoscenze dei dipendenti e di coprire diversi segmenti di mercato.  
(Kapferer, 1994)

Tuttavia, questa pianificazione strategica ha anche diversi contro, primo fra tutti la *brand proliferation*, che comporta una perdita di *brand loyalty* per l'azienda o addirittura accresce la competizione tra brand posseduti dalla stessa azienda. (Morgan, Rego, 2009)

Oltre al numero di brand posseduti, è importante considerare anche la quantità di segmenti di mercato nei quali questi brand si posizionano.

Competere in tanti mercati diversi può essere sicuramente pericoloso in quanto si rischia di diversificare troppo o di doversi scontrare con barriere all'entrata molto difficili da penetrare.

Allo stesso tempo estendere eccessivamente il proprio portfolio nello stesso segmento di mercato, riduce il potenziale di vendite e può portare alcuni brand a registrare vendite molto inferiori rispetto agli altri marchi posseduti. (Aaker, Keller, 1990)

Il secondo aspetto da analizzare riguarda la competizione tra i diversi brand, che deve essere gestita al meglio per evitare perdite di profitti o sprechi di risorse.

Secondo alcuni studi, la competizione tra marchi appartenenti allo stesso gruppo societario ha per lo più risvolti economici e strategici negativi: la cannibalizzazione tra i brand nel caso in cui i brand siano troppo simili tra di loro e la scarsa efficienza a livello amministrativo. (Laforet, Saunders, 1994)

Tuttavia, se gestita in modo corretto, la competizione tra brand dello stesso portfolio ha anche degli aspetti positivi: la maggiore efficienza e la migliore allocazione delle risorse nello stesso mercato, la creazione di barriere all'entrata molto resistenti e la riduzione degli effetti negativi dovuti ai cambiamenti di preferenze dei consumatori. (Feinberg, Kahn, McAlister, 1992)

Un esempio efficace per spiegare questo punto è quello di Unilever che possiede nel portafoglio due brand che si collocano nello stesso segmento di mercato ma che si rivolgono a due tipologie di clienti molto diverse. Unilever, infatti, è proprietaria di Wisk, che si colloca sul mercato come detergente per lavatrici di alta qualità; ma possiede anche All, che invece si rivolge ad un pubblico più sensibile ai prezzi e che non ricerca necessariamente una qualità eccellente nel prodotto che acquista. (Morgan, Rego, 2009)

L'ultimo aspetto riguarda il posizionamento strategico, che è la parte più affine con le tematiche di marketing da noi affrontate.

In questo caso bisogna valutare prima di tutto la qualità percepita per i diversi brand che si possiedono e che spesso li differenzia e li pone in diverse reti di associazioni agli occhi dei consumatori. (Sivakumar, Raj, 1997)

Inoltre, bisogna anche valutare il prezzo percepito dal mercato che è legato anche alla qualità dei prodotti; molto spesso, infatti, i consumatori sono disposti a pagare un *premium price* per beni con maggiore qualità percepita. (Morgan, Rego, 2009)

Quindi non bisogna sottovalutare la coerenza tra i prezzi e la qualità percepita tra i brand dello stesso portfolio, ma è anche importante che non ci sia troppo gap qualitativo tra i diversi marchi posseduti. Prendiamo come esempio il noto gruppo di lusso LVMH, che da anni è entrato anche nel segmento di mercato degli champagne di lusso acquistando il noto brand Moët & Chandon.

Una delle modalità più ricorrenti per gestire il proprio portafoglio di prodotti nel mercato del lusso è la strada della *brand diversification*; questa strategia consiste nel creare nuove linee di prodotti e nuovi brand per un target di consumatori diversi da quello già coperto abitualmente dall'azienda. (BrandTrends, 2010)<sup>15</sup>

La scelta quindi di analizzare questo topic nell'ultimo capitolo è dettata dal fatto che diversificare per i brand di lusso spesso è il modo migliore per gestire i propri *business plan*.

La strategia di *brand diversification* richiede anche e soprattutto delle ricerche di marketing molto accurate; infatti, bisogna studiare bene il target e comprendere se ci sono dei potenziali acquirenti interessati alla presenza di un dato brand in un nuovo mercato. (BrandTrends, 2010)

Un altro aspetto importante da comprendere è senza dubbio la coerenza tra i prodotti del brand originale e il nuovo brand; questa coerenza deve essere percepita dai consumatori in modo che si riescano a creare delle associazioni positive tra un brand e l'altro.

Come ogni strategia anche questa che stiamo analizzando ha i suoi pro e i suoi contro.

I principali pro che si intende sottolineare sono:

- Ampliare il proprio target;
- Rafforzare l'immagine del brand;
- Ampliare il *brand portfolio* e il posizionamento di mercato.

I principali contro a cui bisogna prestare attenzione sono invece:

- Deludere le aspettative dei clienti del brand;
- Perdere di vista il *core value* (il valore principale su cui si è sempre basata l'attività di un'azienda);
- Agire considerando solo i profitti potenziali della strategia. (BrandTrends, 2010)

Una volta analizzati gli aspetti principali della strategia di *brand diversification*, passiamo adesso a discutere di tre aspetti chiave che sono risultati essere imprescindibili per il successo di ogni azienda che ha sperimentato questo piano strategico.

Il primo aspetto è quello di rimanere fedeli ai propri valori di base; in questo senso non si intende dire che i brand o i prodotti devono necessariamente rivolgersi ad uno stesso target o a mercati simili. Piuttosto è importante che ci sia un legame percettivo tra i diversi prodotti o brand; in poche parole, agli occhi dei consumatori l'operazione di creare un nuovo prodotto o brand non deve apparire come forzata o fuori luogo. (PriceBeam, 2017)<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> <https://www.brandforum.it/media/PapersPdf/pdfs/745.pdf>

<sup>16</sup> <https://blog.pricebeam.com/3-essentials-for-a-successful-brand-diversification-strategy>

Un esempio vincente in questo caso è quello di Virgin, che nonostante sia entrata in settori molti diversi tra loro (fitness, telecomunicazioni, *airline* e catene di alberghi) è riuscita comunque a mantenere immutati i suoi valori di base e il suo posizionamento di mercato.

Il secondo parametro è quello di comprendere il consumatore; questo aspetto è di primaria importanza perché richiede alle aziende di essere empatiche e di pensare ciò che potenzialmente i consumatori si aspettano o vorrebbero da un brand. (PriceBeam, 2017)

Se un soggetto compra un dato prodotto A di un'azienda bisogna capire se possa realmente essere interessato ad un altro prodotto B prodotto dalla stessa azienda e quale prezzo sarebbe disposto a pagare per averlo.

Proprio partendo da quest'ultima nozione arriviamo all'ultimo punto, che riguarda la scelta del prezzo di lancio corretto per i nuovi prodotti. In questo caso bisogna puntare a massimizzare il valore nel lungo termine. (PriceBeam, 2017)

Più nello specifico bisogna fissare un prezzo corretto e giustificare quest'ultimo, soprattutto se si intende vendere un prodotto ad un prezzo più alto di quelli normalmente commercializzati dal brand. In questa sezione si è quindi introdotta la tematica della *brand diversification* e il suo legame con i capitoli precedenti e con il marketing.

Nella prossima sezione si andrà quindi ad analizzare un *case study* di un noto brand di lusso nel mercato del fashion, che ha utilizzato in modo vincente la strategia in analisi e che ha gestito in modo più che intelligente il proprio brand portfolio.

## **4.2. Giorgio armani: l'eleganza del lusso**

### **4.2.1. Storia del marchio**

In questa sezione andremo ad analizzare il caso di un famoso brand dell'alta moda italiano che ha fatto della *brand diversification* uno dei suoi cavalli di battaglia, nonché uno dei motivi del grande successo che continua a riscuotere nell'epoca moderna.

Il brand di cui si sta parlando è Giorgio Armani, marchio che prende il nome dal suo visionario fondatore che nel 1975 creò a tutti gli effetti il marchio.

Armani opera nel settore dell'alta moda, commercializzando abbigliamento di lusso e accessori come profumi, cosmetici, occhiali e borse; i fattori che più caratterizzano il brand sono: la classe, la qualità e l'esclusività. (IGO Shopping, 2020)<sup>17</sup>

Per comprendere a fondo come Armani sia diventato a tutti gli effetti un'icona di stile, è necessario ripercorrere prima di tutto la sua storia.

---

<sup>17</sup> <https://blog.igo.shopping/the-history-of-armani-brand/>

La storia del brand è indissolubilmente legata al suo creatore e fashion designer Giorgio Armani, nato a Piacenza nel 1934. Dopo essersi spostato a Milano, Giorgio iniziò gli studi di medicina, per poi passare ad arruolarsi nell'esercito; fu in questo periodo che lo stilista scoprì la sua vocazione per il fashion. (IGO Shopping, 2020)

In seguito, lavorò per sette anni come dipendente per lo store La Rinascente, per poi dedicarsi più attivamente al ruolo di stilista per diversi brand, tra cui anche per una, all'epoca, nota azienda manifatturiera di proprietà di Nino Cerruti chiamata Hitman.

Grazie ai suoi numerosi lavori come designer e stilista e alla sua idea innovativa di fashion, Armani acquisì sempre più esperienza e fece conoscere il suo talento a livello internazionale.

In seguito, decise su consiglio del suo amico e collaboratore Sergio Galeotti, di fondare il suo brand personale proprio a suo nome. Lo stesso anno della fondazione del brand, Giorgio creò la prima collezione *ready-to-wear* da uomo. (IGO Shopping, 2020)

L'anno successivo creò anche la prima collezione da donna, riuscendo ad ottenere un buon successo sul mercato con un turnover di 1 milione di dollari solo nel primo anno di vita del marchio.

Armani divenne famoso per i suoi design audaci e innovativi, molto diversi da quelli tradizionali dell'epoca; spesso infatti viene ricordato con l'appellativo di "designer postmoderno" proprio per la sua capacità di dare una nuova identità alla moda di quegli anni.

Una delle innovazioni più famose del brand sono gli abiti da uomo destrutturati; Armani ebbe infatti l'idea di rimuovere l'imbottitura degli abiti per renderli più comodi ed eleganti. Questa trovata geniale permise al brand di ottenere una grande notorietà, tanto da essere poi da essere preso come esempio da altri brand italiani.

Il capo d'abbigliamento di punta del brand erano senza dubbio le giacche formali, che ogni anno cambiavano in termini di proporzioni, materiali e colori lasciando però immutato l'iconico design, che aveva stravolto l'idea di fashion di lusso che c'era negli anni 60 e 70.

Nel 1978 Armani diede una svolta decisiva al suo brand, effettuando una partnership con la più grande azienda manifatturiera italiana dell'epoca, chiamata Gruppo Finanziario Tessile (GFT). (IGO Shopping, 2020)

In questo modo l'azienda divenne famosa in Europa e anche a livello internazionale.

L'anno successivo, l'azienda iniziò a guadagnare sempre più fama nel mercato statunitense, al punto che Armani decise di aumentare la produzione dei suoi capi per rispondere alle ingenti richieste provenienti dal mercato americano.

Per accrescere la sua *brand awareness* sul suolo statunitense, Armani ottenne una collaborazione con Hollywood per produrre i costumi e i vestiti che gli attori dovevano indossare nei film.

Sono moltissimi gli esempi di attori famosi che hanno indossato il brand in celebri film: Richard Gere in *American Gigolo* del 1980, la serie tv *Miami Vice*, *Batman* e *Pulp Fiction*. (IGO Shopping, 2020)  
I capi di Armani iniziarono anche ad essere indossati da numerosi vip sui *red carpet*, nonché da diverse icone della musica come Eric Clapton e David Bowie.

Negli anni 80 il brand iniziò a produrre diverse linee di prodotti e sotto-brand per rispondere alle esigenze di diversi mercati e consumatori. Ne sono un esempio la collezione *Mani* fatta esclusivamente per il mercato statunitense, oppure la nascita di *Emporio Armani* e *Armani Jeans*. (IGO Shopping, 2020)

Nel 1982 il brand lanciò *Armani Le Collezioni*, che è una linea secondaria avente una qualità molto simile alla prima linea, ma ad un prezzo del 20% inferiore.

Nel 1986 fu inoltre aperto il primo store a Milano di *Armani Junior* che commercializzava solo la linea per neonati del brand.

Nel 1988 è la volta dell'accordo con il brand francese di cosmetici *L'Oreal* per produrre profumi; nello stesso periodo il brand iniziò anche a produrre occhiali e accessori per la casa, oltre che una linea più sportiva in collaborazione con *Reebok*. (IGO Shopping, 2020)

Nel 2005 la maison lanciò la sua prima collezione *haute-couture*, chiamata *Armani Prive*, che era composta da capi molto esclusivi per *red carpets*, gala e *show awards*.

La forte brand identity di Armani gli ha permesso nel corso degli anni di raggiungere nuovi segmenti di mercato:

- La collezione *Armani Casa* che offre mobili, oggetti decorativi e accessori per la casa di lusso;
- La linea di prodotti *make-up* e cosmetici *Armani*;
- La catena di ristoranti che al giorno d'oggi vanta la presenza di ben 20 bistrot in Europa, Stati Uniti e Asia;
- La presenza nel settore degli hotel e dei *resorts* di lusso in location come Milano, Dubai, New York e Hong Kong. (IGO Shopping, 2020)

Un'altra tappa significativa per il brand di lusso fu la scomparsa di Galeotti nel 1985, che ricopriva il ruolo di esecutivo e di *affair manager* del brand; da quel momento in poi Giorgio si ritrovò ad essere l'unico proprietario del brand e a dover quindi svolgere sia il ruolo di designer che di *executive* del brand.

Nel 1989 Armani rifiutò l'offerta di acquisto di enormi gruppi societari del *luxury fashion* come *Gucci* e *LVMH*. La strategia di Armani era quella di focalizzarsi sul potenziare la propria capacità produttiva e le sue strategie di marketing piuttosto che acquistare altri brand, come spesso accadeva per altre aziende operanti nel lusso. (IGO Shopping, 2020)

Armani riuscì ad ottenere il pieno controllo delle sue aziende di manifattura e dei suoi fornitori, riuscendo così a raggiungere un maggior controllo sulla distribuzione e sulla qualità dei suoi prodotti. Nel 1991 il brand cercò di rispondere alle sempre più frequenti richieste del mercato americano, creando il brand Armani Exchange che offriva prodotti molto più economici rispetto alla prima linea. (IGO Shopping, 2020)

Nel 1998 invece il brand scelse di entrare nel mercato cinese, che sempre più veniva considerata la frontiera più prolifera dello shopping di lusso. Nel 2004 il brand aprì quindi uno store a Shanghai, con l'intento di espandersi sempre di più nel mercato asiatico.

Nel 1990 i ricavi totali del brand ammontavano già a 300 milioni di dollari, ma nel 2000 il brand raggiunse quota 200 store in occasione del suo venticinquesimo anniversario, oltre che un *turnover* di 2 miliardi di dollari. (IGO Shopping, 2020)

Al giorno d'oggi Armani è uno dei brand di alta moda più famosi del mondo con oltre 500 store sparsi nel mondo e un valore di mercato di oltre 3,1 miliardi di dollari; il brand può inoltre vantare la presenza di numerosi *testimonial* di fama mondiale come Rihanna, Nadal e Cristiano Ronaldo.

#### **4.2.2. Posizionamento strategico e marketing mix**

Per confermare quanto detto nella sezione precedente, analizziamo come prima cosa i dati finanziari degli ultimi anni concernenti il brand Armani.

Nel 2021, l'Armani Group ha realizzato un profitto netto di circa 170 milioni di euro, un incremento del 43% rispetto al 2019, anno in cui è iniziata la crisi pandemica. Nello stesso anno l'azienda ha totalizzato un *turnover* superiore a 4 miliardi di euro, un incremento del 23,7% rispetto al 2020. (Armani Group Annual Report, 2022)<sup>18</sup>

I ricavi netti consolidati della società ammontano a circa 2 miliardi, un incremento del 26,3% rispetto all'anno precedente; il dato più promettente è senza dubbio l'EBIT che per il 2021 ammonta a 171 milioni di euro, rispetto ai meno 30 milioni che si erano registrati nel 2020.

Altri dati rilevanti sono la posizione finanziaria, che per il 2021 è aumentata del 21% raggiungendo quota 1,12 miliardi di euro; infine, l'equity netto è cresciuto di 98 milioni nell'ultimo anno, superando la quota dei 2,1 miliardi. (Armani Group Annual Report, 2022)

Questa analisi ci permette di arrivare a due importanti conclusioni:

- I brand di lusso hanno sofferto come ogni altra azienda la crisi pandemica, ma sono anche quelli che sono riusciti a riprendersi meglio e più velocemente già durante l'anno successivo alla pandemia; questo conferma la visione che abbiamo dato nel capitolo 2 sui brand di alta moda rispetto alle aziende che operano nel mercato del fashion generalista.

---

<sup>18</sup> <https://armanivalues.com/wp-content/uploads/2022/07/Armani-Group-2021-Operating-and-Financial-Results-and-Key-Trends-for-the-First-Half-of-2022.pdf>

- Armani è un brand molto affermato e che negli ultimi anni è riuscito, nonostante la forte crisi, ad ottenere risultati economici più che soddisfacenti rispetto a tanti altri competitors. (Moore, Wigley, 2004)

Dopo aver brevemente analizzato la posizione finanziaria ed economica del brand, parliamo adesso più nello specifico del posizionamento del brand e delle sue strategie di marketing mix.

Il posizionamento strategico di Armani in generale è caratterizzato da prodotti di alta classe, sofisticati, dallo stile unico e con standard di qualità molto elevati. I target di mercato sono: le *celebrities*, clienti molto facoltosi, la *business class* più agiata. (Moore, Wigley, 2004)

Per anni la storia della prima linea di Armani è stata caratterizzata dalla presenza del brand sul set di diversi film; spesso i capi del brand sono stati indossati da personalità molto note e *celebrities* sui *red carpet*, come già sottolineato nella sezione precedente.

I capi di Armani si differenziano dalla competizione per la loro classe e per lo stile inconfondibile che li contraddistingue per eleganza e qualità. Per quanto concerne la fascia di prezzo i principali competitors della prima linea del brand sono: Versace, Chanel, Dior, Gucci e Prada. (Brand New, 2017)<sup>19</sup>

I punti di parità del brand rispetto ai competitors (le caratteristiche che il brand condivide con la maggior parte degli altri brand di lusso) sono la qualità e il lusso dei suoi prodotti.

I punti di differenziazione (gli elementi unici che contraddistinguono il brand dai principali competitors) sono: l'unicità dei suoi prodotti che in alcuni casi sono dei pezzi unici fatti su richiesta per un determinato cliente e lo stile classico ma allo stesso tempo innovativo che propongono i capi di abbigliamento del brand italiano. (Brand New, 2017)

In seguito, come sottolineato nella parte precedente, Armani ha creato diverse linee e sotto-brand per entrare in nuovi mercati e rispondere alla richiesta di nuovi target di clienti. Alcuni esempi sono:

- Emporio Armani per i clienti più giovani (tra i 25-35 anni);
- Armani Collezioni per un segmento di mercato leggermente più sensibile al prezzo rispetto alla prima linea;
- Armani Jeans come linea più sportiva del brand;
- Armani Exchange che rappresenta un vero e proprio brand a sé con una catena di outlet della casa di moda italiana. (Brand New, 2017)

Per quanto concerne invece il marketing mix del brand, possiamo dividere la nostra analisi in quattro parti, che corrispondono alle ben note quattro P del marketing mix: prodotto, prezzo, distribuzione e *promotion*.

---

<sup>19</sup> <http://brandnewuctbdm.blogspot.com/2017/11/giorgio-armani-brand-differentiation.html>

Partiamo con la strategia di prodotto, che per Armani si configura principalmente nella vendita di capi di abbigliamento premium simbolo del *Made in Italy*, ma anche da profumi, accessori, borse e prodotti per la casa.

Attraverso i prodotti del brand, i clienti di Armani riescono a comunicare all'esterno il loro status e la loro eleganza unica; in un certo senso sono prodotti quasi unici che fanno percepire ai possessori la sensazione di essere speciali. (BMS, 2022)<sup>20</sup>

Ogni prodotto di Armani viene realizzato pensando a chi lo dovrà indossare; i clienti del brand sono per lo più *celebrities*, politici e *business man* di alto livello.

La strategia di prezzo di Armani parte dal presupposto che i clienti del brand sono persone di gran lunga sopra la media in quanto a status sociale e potere economico. Il brand offre prodotti di qualità *ultra-premium* e per questo motivo i prezzi sono molto elevati. (BMS, 2022)

Armani tiene a cuore l'idea che il brand venga indossato solo da pochi eletti che possono permettersi di acquistare i suoi capi esclusivi e unici.

Nel corso degli anni Armani ha creato alcune linee di prodotti che adottano una strategia di *pricing* molto diversa dall'idea del brand originale; l'intento è quello di offrire ai consumatori prodotti di qualità e che condividono con il brand originale molti valori di base, ma ad un prezzo molto più contenuto. (BMS, 2022)

Per quanto concerne la strategia di distribuzione del brand, i suoi prodotti sono disponibili in tutto il mondo, ma essendo spesso prodotti in edizione limitata non si possono trovare dovunque. Gli unici canali di vendita dei prodotti Armani sono le boutique ufficiali e pochi store plurimarca selezionati. Il brand crede fermamente che l'esperienza d'acquisto in negozio sia una componente fondamentale del processo di acquisto di un prodotto di lusso.

I prodotti del brand sono anche disponibili online sul sito ufficiale del brand; tuttavia, spesso non sono disponibili tutti i capi di abbigliamento della prima linea. (BMS, 2022)

L'ultima leva di marketing da analizzare è quella della *promotion*, che nel caso di Armani si caratterizza per la diffusione di valori come il lusso e l'esclusività del brand.

I capi Armani sono spesso comparsi in eventi molto importanti come festival del cinema, serate di gala ed eventi molto prestigiosi. Inoltre, spesso, i costosi capi di abbigliamento sono stati indossati da famose *celebrities* di Hollywood o da personalità di spicco del mondo della musica.

L'intento del brand è quello di far sentire i propri consumatori come parte di una cerchia molto ristretta di persone importanti e dallo status sociale elevato. (BMS, 2022)

---

<sup>20</sup> <https://bmarketingstrategy.com/armani-marketing-mix-marketing-mix-of-armani/>

Attraverso questa disamina siamo riusciti quindi a comprendere di più sul presente del brand che stiamo analizzando; da ciò che abbiamo visto, l'azienda ha un posizionamento molto variegato anche grazie ai diversi brand che fanno parte dell'Armani Group.

Nella prossima sezione andremo ad analizzare più nello specifico la strategia di *brand diversification* messa in atto dal Armani e faremo anche un focus sulle sfide che il brand si pone per il futuro.

#### **4.2.3. Brand diversification e le sfide per il futuro**

Abbiamo più volte accennato in precedenza che Armani ha deciso di adottare una strategia di *brand diversification*, creando diverse linee di abbigliamento e in alcuni casi dei veri e propri sotto-brand che condividono però la *brand Heritage* del marchio originale.

Scegliere una strategia di diversificazione nel mercato del lusso, non è spesso una decisione facile da prendere e da gestire. È essenziale che la percezione della *brand identity* sia la stessa per tutte le linee di prodotti che il brand offre.

Ad esempio, creare troppi brand o linee di prodotti, potrebbe rivelarsi un'arma a doppio taglio in quanto rischierebbe di creare confusione agli occhi dei consumatori. Per quanto concerne Armani, questo rischio era molto elevato in quanto il gruppo societario possiede un *brand portfolio* abbastanza esteso. (Reverseau, 2022)

Il motivo principale per il quale Armani ha deciso di attuare questa strategia è senza dubbio quello di attrarre verso di sé una maggiore clientela rispetto a quella prettamente elitaria del brand originale.

Armani veniva infatti percepito come un brand per pochi e di conseguenza si andava a posizionare nel segmento *high-end* del lusso. Per questo motivo il brand ha deciso di creare diversi sotto-brand che fossero in grado di dare la possibilità a più persone di vivere l'esperienza di acquisto di un prodotto Armani. (Reverseau, 2022)

Infatti, a differenza di molti altri suoi competitors, Armani non vende solo lusso e qualità ma vende un'idea di *lifestyle* ben precisa. Comprare un prodotto Armani significa far parte di un determinato gruppo di persone, che condividono valori e caratteristiche; una *brand identity* molto forte è quindi la chiave del successo del brand italiano. (Reverseau, 2022)

L'intento di Armani di creare un *lifestyle* ben preciso che deve essere condiviso da tutti i suoi clienti potrebbe tuttavia rivelarsi una strategia molto rischiosa per l'immagine del brand.

La critica che è spesso stata rivolta al brand nel corso degli anni è quella di rischiare di perdere quella percezione di esclusività e di eleganza lussuosa che ha sempre contraddistinto il marchio. Infatti, con i diversi sotto-brand, Armani ha reso alcuni dei suoi prodotti molto accessibili e ciò ha portato alcuni clienti ad una perdita di fiducia nel brand a causa della sua poca coerenza. (Reverseau, 2022)

Bisogna però precisare che l'azienda è sempre stata attenta a differenziare le diverse linee e brand che possiede, in modo che i target siano sempre molto distanti. Quello che ogni linea ha in comune è la visione di fondo del fashion che ha il creatore, che da sempre contraddistingue il brand.

Dopo aver compreso più nello specifico le ragioni sottostanti e le modalità di applicazione della *brand diversification* per Armani, passiamo adesso ad elencare nell'effettivo tutti i brand attualmente posseduti dall'Armani Group.

Armani è proprietario dei seguenti sotto-brand e linee di prodotti:

- Giorgio Armani Signature: è la prima linea del brand che si caratterizza per abiti di lusso eleganti e dalla qualità sovrana; il *pricing* di questi prodotti è molto elevato e il target di consumatori sono clienti dall'elevato status sociale tra i 35-50 anni.
- Emporio Armani: è una linea di prodotti fashion e dal design moderno che ha come target i giovani tra i 25-35 anni.
- EA7: è la linea sportiva di Emporio Armani ispirata all'ex calciatore del Milan Andriy Shevchenko; il target è quello di persone che hanno uno stile sportivo o che hanno necessità di acquistare capi specifici per alcuni sport come il calcio o il golf.
- Armani Exchange: si configura come un brand a sé destinato alla vendita solo in una ben delineata catena di retail outlet del brand; l'idea del sotto-brand è quella di fornire prodotti dall'alto standard qualitativo ma più vicini alle tendenze moderne del fashion di massa; la linea di prodotti ha infatti un prezzo decisamente inferiore rispetto alla collezione di punta del brand. (MartinRoll, 2020)<sup>21</sup>

Prima del 2019 Armani possedeva anche i seguenti sotto-brand, che adesso non sono più in collezione:

- Giorgio Armani Prive: una linea creata esclusivamente per il *red carpet* e le serate di gala; la collezione introdotta nel 2005, includeva abiti molto lussuosi che avevano come target persone molto ricche e *celebrities*.
- Armani Collezioni: una linea di prodotti creata per coloro che desideravano comprare ed indossare gli eleganti capi della prima linea, ma che non potevano permetterseli; la linea offriva capi di alta qualità ad un prezzo del 20% inferiore rispetto alla prima linea.
- Armani Jeans: era la linea di prodotti meno lussuosa di Armani, destinata ad un target tra i 18-30 anni; proponeva prodotti *trendy* e fashion con lo stile ma non con la stessa qualità del brand originale.

---

<sup>21</sup> <https://martinroll.com/resources/articles/branding/giorgio-armani-the-iconic-fashion-brand/#:~:text=In%201965%2C%20Armani%20started%20working,the%20elite%20of%20the%20society>

- Armani Junior: era il brand destinato ai neonati e ai bambini, che aveva l'intento di riportare l'eleganza classica del brand originale ad un nuovo target di consumatori. (MartinRoll, 2020)

Tuttavia, Armani non si è limitata solo a creare sotto-brand nel segmento di mercato del fashion e degli accessori; il gruppo possiede infatti i seguenti marchi in categorie di prodotti molto diverse tra loro:

- Armani Casa: il brand che cerca di riportare l'eleganza e il *lifestyle* di Armani nel segmento delle case e dell'arredamento; la collezione include: mobili, accessori per la casa, oggetti decorativi e servizi di *interior design* per ville, yacht e aerei.
- Armani Beauty: è la linea dedicata al *make-up*, *skincare* e alle fragranze uniche del brand; nel corso degli anni Armani ha collaborato con alcuni grandi artisti internazionali di *make-up*, tra cui ad esempio Linda Cantello.
- Armani Dolci: è il brand dedicato al *packaging* e alle confezioni per regali, che si contraddistingue per valori quali: l'esclusività, la qualità e il design sofisticato. In collezione sono presenti i seguenti prodotti: praline, cioccolatini, marmellate, miele e confezioni di thè.
- Armani Fiori: il brand offre anche fiori e decorazioni esclusive per fiori; l'intento è quello di portare lo stile e la raffinatezza del marchio anche nel segmento di mercato delle decorazioni per eventi.
- Armani Ristorante/Caffè: nasce con l'idea di diffondere la filosofia del brand anche nel settore del food; Armani ha aperto 16 ristoranti nelle città più prestigiose dell'Europa e dell'Asia. (MartinRoll, 2020)
- Armani Hotels: nasce dalla collaborazione avvenuta nel 2005 con il gruppo di proprietà Emaar per creare dei resort e delle camere di hotel esclusive. Il risultato è stato la creazione delle Armani Residences, una collezione di 144 residenze esclusive situate nel Burj Dubai, l'edificio più alto simbolo di Dubai. In seguito, è stato aperto anche un vero e proprio Hotel a Milano, in una delle *location* più iconiche della moda italiana.

Tutti questi brand ci permettono di comprendere che Armani è riuscito ad entrare nei segmenti di mercato più disparati grazie alla forza del suo brand e ai valori da esso veicolati. Armani è infatti riuscito a diffondere in ogni business in cui entrava a far parte, la sua filosofia di eleganza, lusso e sofisticatezza. (BrandTrends, 2010)

Dopo aver parlato della storia e di tutte le strategie di marketing e di branding del brand di lusso italiano, mi sembra doveroso fare anche un piccolo accenno alle sfide che il brand si pone per il futuro.

Le principali *challenge* di cui il brand si sta occupando per affrontare al meglio il futuro sono:

- Il dilemma del fondatore: questo problema è molto comune per tutti quei brand che, come Armani, sono divenuti famosi per la genialità e le capacità dei suoi creatori. Armani, infatti, si basa molto sull'idea di fashion dello stilista che ha fondato il marchio e di cui porta il nome e per questo motivo non è facile progettare il futuro della società senza di lui. Giorgio ha creato una fondazione a suo nome che include i suoi figli e che ha l'intento di perseguire la tradizione familiare del brand. (MartinRoll, 2020)<sup>22</sup>
- Il rischio di *brand dilution*: questo problema dipende strettamente dalla strategia di *brand diversification* che Armani ha attuato negli ultimi anni. Abbiamo visto come il brand sia riuscito ad entrare in moltissimi segmenti di mercato. Una delle caratteristiche principali dei brand di lusso è l'esclusività, che in alcuni casi potrebbe venire meno se il brand in questione vendesse i diritti per utilizzare il suo nome o il suo logo su prodotti troppo distanti dal suo core business. Pensiamo ad esempio alle perdite in termini di *reputation* subite da Calvin Klein o dal fallimento di aziende come Pierre Cardin. (MartinRoll, 2020)
- Gestire il suo ampio *brand portfolio*: questo aspetto è anch'esso legato alla sua strategia di branding; infatti, gestire in modo efficace così tanti marchi che operano in mercati molto diversi tra loro, sarà un compito molto complesso per il futuro del brand.
- Mantenere l'indipendenza finanziaria: il caso di Armani è pressoché unico nel suo genere; infatti, il suo creatore Giorgio è rimasto l'unico proprietario del gruppo societario. Se da un lato questa totale indipendenza finanziaria permette al brand di agire come meglio crede, senza avere le pressioni degli investitori esterni, dall'altro canto potrebbe essere un limite per gli investimenti futuri e per la crescita del brand.
- La sfida della sostenibilità: più volte nel corso del capitolo abbiamo sottolineato come la sostenibilità non sia più una scelta per le aziende, ma quasi un obbligo. Armani si sta impegnando su diversi fronti per quanto concerne la riduzione dell'impatto ambientale. Infatti, il brand ha firmato il *Fashion Pact*, che ha come punti cardine: una produzione più green, la riduzione di emissione dei gas, la tutela di molte specie animali e della biodiversità e la protezione degli oceani. (MartinRoll, 2020)

Come visto quindi Armani sta utilizzando molte delle strategie discusse nei capitoli precedenti, ciò denota il fatto che questi sono i driver più rilevanti per il futuro dei brand di lusso nel settore del fashion. Nella sezione successiva andremo invece ad analizzare una mia personale proposta innovativa di *brand diversification* in parte simile, ma a tratti molto diversa da quella adottata da Armani.

---

<sup>22</sup> <https://www.brandforum.it/media/PapersPdf/pdfs/745.pdf>

### 4.3. Lacoste: un'icona di stile

#### 4.3.1. Storia del brand e posizionamento sul mercato

Dopo aver parlato di Armani e del *luxury fashion* in generale, potrebbe sembrare fuori luogo scegliere come secondo *case history* il brand Lacoste. Infatti, è chiaro come quest'ultimo non si posizioni sul mercato come brand di lusso; tuttavia, la scelta di questo brand oggi considerato di fascia media non è affatto casuale.

Per capire il legame che Lacoste potrebbe avere con gli argomenti trattati nel corso dei diversi capitoli, è importante fare prima di tutto un breve accenno alla storia del brand.

Come per Armani, anche la storia di Lacoste è indissolubilmente legata al suo creatore Renè Lacoste; fin dalla giovane età il ragazzo era sempre stato appassionato dagli sport e più nello specifico dal tennis. Gli ottimi risultati ottenuti in campo sportivo gli permisero di vincere sette titoli di *Grand Slam*.

Prima di una sua partita, il capitano di Renè gli promise di comprargli una giacca con un cocodrillo ricamato su di essa se avesse vinto il match successivo. Anche se il giovane perse quel match, da lì in poi venne soprannominato dalla stampa come “il cocodrillo”. (Lacoste Site, 2020)<sup>23</sup>

Nel 1923 grazie alla carriera da tennista e la sua passione per la figura del cocodrillo nacque quindi la storia dell'iconico brand.

Ma fu nel 1933 che Renè creò il suo brand insieme ad André Gillier; l'idea era quella di proporre una nuova uniforme per i tennisti, fatta di un cotone molto particolare e che in seguito verrà chiamata polo shirt. (Lacoste Site, 2020)

Nel 1950 Lacoste aveva già raggiunto un grande successo e i capi di abbigliamento del brand iniziarono ad essere esportati in tutto il mondo. Nacque inoltre la linea bambino del brand che si basava, come da tradizione, sullo spirito sportivo dei capi di abbigliamento. (Lacoste Site, 2020)

Nel 1968 il brand entrò per la prima volta nella sua storia nel mondo del fashion, commercializzando il suo primo profumo; il brand creò la fragranza in collaborazione con il fashion designer francese Jean Patou.

Nel 1971 fu il momento in cui Lacoste divenne sponsor ufficiale di Roland-Garros, l'iconico stadio di tennis. In seguito, Lacoste iniziò a produrre anche una collezione di occhiali in collaborazione con il designer Cahours de Virgile. (Lacoste Site, 2020)

Nel 1981 il brand lanciò sul mercato la prima collezione di borse e pelletteria, mentre dieci anni dopo fu il turno della collezione di sneakers. Pochi anni dopo il brand presentò anche una collezione inedita di orologi al Basel Watch Fair.

---

<sup>23</sup> <https://corporate.lacoste.com/our-history/>

Nel 2006 Lacoste ha creato una sua personale fondazione per aiutare i giovani con difficoltà e con disabilità. (Lacoste Site, 2020)

Nel 2012 il brand è stato acquisito da Maus Frères SA, un gruppo familiare che possiede diversi *brand premium* nel settore dell'abbigliamento e degli accessori.

Negli ultimi anni, molti grandi tennisti sono divenuti brand Ambassador di Lacoste; gli esempi più noti sono Novak Djokovic, uno dei più grandi talenti dell'epoca moderna e il giovane prodigio Daniil Medvedev. (Lacoste Site, 2020)

Dopo aver sintetizzato i momenti salienti della storia del brand, cerchiamo adesso di analizzare la strategia di marketing mix del brand.

Come abbiamo visto, il brand nasce e si caratterizza per il suo fascino sportivo ma si configura allo stesso come marchio premium simbolo di elevata qualità. Lacoste è inoltre molto famoso per il suo iconico logo rappresentante un coccodrillo verde.

Per quanto concerne il posizionamento strategico del brand, si tratta di un brand che si colloca nel segmento dello *sportswear fashion*; i suoi principali competitors sono: Reebok, Nike e Tommy Hilfiger. (Marketing91, 2023)<sup>24</sup>

Per quanto concerne la strategia di marketing mix, analizziamo le famose quattro P per il brand francese.

Partendo dal prodotto, Lacoste offre beni di alta qualità, con fascino vintage e design moderni. Il brand si pone nel segmento di mercato dell'abbigliamento *casual-wear premium*. I suoi prodotti sono sicuramente molto sportivi e al giorno d'oggi includono capi di abbigliamento di tutti i tipi, *footwear*, accessori, giacche e cinture. Bisogna precisare che Lacoste ha creato quello che adesso è un vero e proprio capo iconico, ovvero la polo shirt così come la conosciamo oggi. (Marketing91, 2023)

Inizialmente la polo era bianca e aveva il logo del coccodrillo ricamato davanti ed era a tutti gli effetti un capo che gli sportivi dovevano indossare durante le partite di tennis; al giorno d'oggi il brand offre la sua iconica polo in tantissime colorazioni diverse ma con un design molto fedele all'originale.

La strategia di prezzo di Lacoste è invece molto particolare nel suo genere; infatti, seppur il brand non sia considerato di lusso è comunque considerato un marchio di fascia premium.

Il prezzo dei suoi prodotti è quindi molto elevato rispetto alla concorrenza poiché il brand propone capi sportivi di alta qualità e spesso molto fashion. Il target di Lacoste sono i clienti con un elevato potere d'acquisto che sono disposti a spendere un *premium price* per avere prodotti esteticamente più belli e qualitativamente migliori rispetto alla concorrenza. (Marketing91, 2023)

---

<sup>24</sup> <https://www.marketing91.com/marketing-mix-lacoste/>

La terza variante del marketing mix è la distribuzione, che per Lacoste si estende in praticamente tutto il mondo; il brand è infatti presente in 120 paesi e gode di grande popolarità soprattutto negli Stati Uniti. (Marketing91, 2023)

Il brand possiede moltissime boutique mono-brand sparse nel mondo, ma vende i suoi prodotti anche in grandi store come Halls, Belk e Nordstrom. I prodotti sono anche disponibili in 11 outlet online dove tutti gli acquirenti possono completare i loro acquisti tramite pochissimi click.

Sul piano della *promotion*, l'azienda sta adottando una strategia di marketing aggressivo tramite pubblicità su diversi canali, tra cui la televisione, le riviste di moda e ovviamente i social network.

Il brand ha inoltre collaborato con diverse celebrità, tra cui John Isner, Andy Roddick, Richard Gasquet e Stanislas Wawrinka. Inoltre, da alcuni anni, i più famosi campioni del mondo del tennis sono diventati *testimonial* ufficiali del brand. (Marketing91, 2023)

La società, come accennato sopra, ha anche creato una propria fondazione e da sempre è molto attiva in ambito *social responsibility*. Ad esempio, ha donato diversi soldi per aiutare i bambini affetti da gravi malattie che vogliono comunque praticare uno sport. Oppure molto famoso è l'apporto economico fornito ad un'organizzazione nelle Filippine per evitare l'estinzione di una specie di coccodrilli, animale simbolo del brand. (Marketing91, 2023)

Anche in questo caso quindi vediamo come Lacoste utilizzi già molte delle strategie di marketing di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente.

È evidente come Lacoste non sia percepito sul mercato come un brand di lusso, ma si pone comunque sul mercato in una fascia di prezzo abbastanza elevata e con un target di clienti molto benestanti. Partendo da questo aspetto e dalla sua storia, nella prossima sezione vedremo il legame che potrebbe in futuro avere il brand con il mercato del fashion di lusso.

#### **4.3.2. Una proposta strategica di (Re)-Branding per una brand diversification innovativa: Lacoste Original**

La breve panoramica sulla storia e sul presente di Lacoste ci ha permesso di comprendere come il brand si sia evoluto durante gli anni e come viene attualmente percepito agli occhi dei consumatori. Nonostante non sia un brand di lusso, Lacoste è comunque un brand di fascia premium che si contraddistingue per la sua sportività e la sua qualità superiore rispetto alla media dei suoi competitors.

Proprio partendo da queste ultime osservazioni è chiaro come il brand abbia la potenzialità di entrare anche nel mondo del lusso; infatti Lacoste vanta una clientela già molto spesso benestante e che è poco elastica al prezzo dei prodotti che acquista. Da questo motivo e per le sue caratteristiche peculiari sovraesposte, in questo paragrafo l'autore propone una strategia di *re-branding* concentrandosi, alla luce degli argomenti trattati finora, una *brand diversification* molto innovativa per il brand francese.

Nella maggior parte dei casi, le aziende utilizzano la loro *brand awareness* per creare dei sotto-brand che condividono con il brand originale solo gli attributi di base.

Nel caso in analisi, la differenza fondamentale risiede nel fatto che si cercherà di creare un brand in parte molto differente da quello che rappresenta al giorno d'oggi Lacoste ma tuttavia coerente con le idee e i valori che hanno fatto la storia e il successo del brand francese.

Per presentare il nuovo marchio partirei proprio dal nome, ovvero Lacoste Original che ha l'intento di richiamare subito l'attenzione delle persone; l'idea è quella di comunicare che si sta parlando di qualcosa di particolare ed esclusivo, un ritorno all'essenza più prestigiosa del brand.

Abbiamo più volte sottolineato come la comunicazione di marketing sia uno strumento imprescindibile per il successo di un'azienda sul mercato. Per questa ragione ho scelto un nome semplice ma allo stesso tempo di impatto, che possa essere facilmente memorizzato dalle persone.

Per comprendere meglio questo punto, si potrebbe fare l'esempio di quello che rappresenta AMG per il marchio Mercedes. Infatti, l'azienda tedesca è già considerata un *brand premium* nel suo segmento di mercato; tuttavia, le vetture AMG sono visivamente più belle ed esclusive rispetto alle normali vetture Mercedes. Basti considerare il fatto che un'auto che monta il motore AMG, nella maggior parte dei casi costa il doppio se non il triplo di una normale vettura che ha invece un normale motore Mercedes.

Da quanto detto quindi, la sfida più importante quando si effettua un'operazione di *brand diversification* è quella di riuscire ad entrare in un nuovo mercato ed essere credibile a livello percettivo per il nuovo target di clienti che si vuole cercare di raggiungere; inoltre non bisogna dimenticare la coerenza con la storia e le origini del brand principale.

Cerchiamo di chiarire prima di tutto il fattore coerenza e il legame che il nuovo brand avrà con Lacoste. Quando prima si parlava di un ritorno alle origini, mi riferivo al fatto che Lacoste Original si soffermerà principalmente sulla vendita delle polo, il prodotto più iconico creato dal brand francese. L'idea è quella di creare una linea di polo molto più esclusive di quelle già commercializzate dal brand, ma allo stesso tempo dal design semplice e dalla qualità elevatissima.

I clienti che acquisteranno una polo Lacoste Original non indosseranno una semplice polo ma si faranno portavoce di un'idea innovativa di fashion.

Nel mercato del fashion moderno, i brand di lusso puntano sempre più sul fattore riconoscibilità e su *monogram* e colori sgargianti; le persone vogliono farsi notare dagli altri e spesso acquistano beni di lusso solo perché hanno bisogno di dimostrare il loro status attraverso l'apparenza di ciò che indossano.

Lacoste Original andrà in direzione opposta rispetto a questa idea del lusso; infatti, i clienti del nuovo brand saranno soggetti dalla forte personalità che non hanno bisogno di mostrare agli altri il loro valore solo attraverso il brand che indossano.

In questo senso il nuovo brand sarà un ritorno ai valori autentici che caratterizzavano Lacoste nei primi anni di sviluppo, ovvero capi di abbigliamento dal look sportivo ma allo stesso tempo per persone vincenti.

Mentre spesso il lusso viene associato a sfoggio di ricchezza e ostentazione per ciò che si è in grado di acquistare, il nuovo brand si farà portavoce di un valore ormai spesso dimenticato dai giovani: l'impegno e la dedizione per raggiungere gli obiettivi che ci si pone.

Chi indosserà una polo Lacoste Original non sarà un soggetto che vorrà dimostrare la sua ricchezza ma bensì sarà una testimonianza dell'impegno e della dedizione per raggiungere i suoi obiettivi. Personalmente ritengo che un brand che veicoli questi valori sia molto più esclusivo ed elegante di un superfluo sfoggio di denaro e lusso.

Il secondo punto che è importante trattare è come ho pensato di modificare la *brand image* del nuovo brand rispetto a quella che tradizionalmente viene associata a Lacoste.

È chiaro che se si vuole vendere un prodotto di lusso, bisogna anche creare un certo valore per i futuri acquirenti e giustificare l'elevato prezzo dei nuovi prodotti. In questo senso bisogna dare una nuova impronta al brand e cercare di creare quanti più punti di differenziazione possibili rispetto a ciò che viene già commercializzato.

La prima grande novità di Lacoste Original si troverà nell'iconico logo del brand; infatti, il logo avrà le stesse dimensioni di quello originale e ritrarrà come sempre un coccodrillo, ma non sarà ricamato. Si tratterà infatti di un'esclusiva spilla dorata o argentata che verrà applicata sulla parte frontale della polo in corrispondenza del petto.

In questo modo non si andrà a stravolgere la tradizione del brand, ma lo si adatterà alla nuova idea di lusso che si vuole conferire alla linea Original. Grazie a questo piccolo ma importante dettaglio, le persone saranno immediatamente in grado di riconoscere la differenza tra un capo Lacoste Original e un prodotto della linea Lacoste.

Le ulteriori differenze che si riscontreranno rispetto al brand originale possono essere spiegate attraverso una panoramica del marketing mix di Lacoste Original.

Partiamo come sempre dal prodotto, che per differenziarsi da quelli tradizionali seguirà una strategia ben precisa. Lacoste Original verrà inizialmente lanciato sul mercato solo ed esclusivamente attraverso la vendita di polo shirt. Inizialmente verranno venduti solo due prodotti: una polo bianca con logo dorato e una polo nera con logo argentato.

In seguito, ci saranno delle release esclusive in cui verranno presentati sempre nuovi prodotti, che si aggiungeranno alla collezione della linea Original.

Prima verranno rilasciate le polo in tutte le colorazioni più richieste dal mercato, in seguito si valuterà se estendere la vendita anche ad altri capi di abbigliamento, come ad esempio t-shirt, felpe, tute, pantaloni, giacche, piumini ecc.

In ogni caso i prodotti verranno venduti con il tempo in modo da creare attesa e curiosità nei confronti del nuovo brand e delle novità che esso proporrà sul mercato.

L'intento è quello di creare pochi prodotti dal design semplice ma esclusivo; infatti, essendo pezzi prodotti in serie limitata non verranno più riproposti nelle stesse colorazioni. In questo modo sarà abbastanza complicato reperirli una volta andati *sold out* negli store e online.

Per quanto riguarda la strategia di *pricing*, ovviamente trattandosi di prodotti di alta qualità ed esclusivi, il prezzo sarà certamente molto più elevato rispetto ai prodotti di Lacoste tradizionali.

Tuttavia, non si proporranno i prezzi dei brand di *luxury high-end* come potrebbero essere i capi di Dior, Louis Vuitton o Bottega Veneta. Il *pricing* sarà più vicino ai brand di lusso più sportivi come ad esempio Balenciaga o Moncler.

Per quanto concerne la distribuzione, si tratterà di prodotti che seguiranno standard produttivi molto rigorosi, come è giusto che sia trattandosi di prodotti di lusso, e che verranno distribuiti in quantità abbastanza limitate.

Verranno aperti dei nuovi negozi esclusivi per Lacoste Original nelle più grandi città europee, americane e asiatiche. La location degli store sarà la stessa degli altri brand di lusso già molto famosi; questo aspetto denoterà un importante cambiamento a livello percettivo per i clienti del nuovo brand, che saranno consapevoli di acquistare prodotti diversi da quelli del brand tradizionale.

Chiaramente i prodotti verranno anche venduti online, solo ed esclusivamente sul sito ufficiale del brand; verrà inoltre creata anche una pagina dedicata al lancio del nuovo brand sul sito web di Lacoste per pubblicizzare le nuove creazioni del brand.

È importante precisare che i prodotti del brand non avranno dei "*restock*" ovvero non saranno distribuiti nuovamente nelle stesse colorazioni una volta esaurito lo *stock* online e nei negozi.

Nella prossima sezione del capitolo verranno descritte nel dettaglio le strategie di marketing e di promotion riservate al lancio del nuovo brand.

Il punto di forza di Lacoste Original saranno infatti le proposte di advertising e le strategie di marketing che andranno a caratterizzare la sua *brand personality*.

#### **4.3.3. Strategie di marketing e advertising per creare valore per Lacoste Original**

Nel capitolo precedente avevamo accennato all'importanza dell'advertising e delle strategie di marketing quando un'azienda lancia un nuovo brand sul mercato.

Nel caso specifico che stiamo analizzando, le strategie di marketing devono in un certo senso essere in grado di creare una certa differenziazione a livello percettivo sul mercato.

Come prima novità, verranno creati un sito e una pagina Instagram del nuovo brand dove verranno presentate mensilmente tutte le nuove creazioni di Lacoste Original. Tutte le piattaforme avranno ovviamente un *link* diretto nella descrizione che rimanda al sito ufficiale del brand francese tradizionale. L'intento è quello di far capire agli utenti che stanno comprando il brand Lacoste, ma in una variante inedita ed esclusiva riservata solo ad un certo target di consumatori.

Le piattaforme social saranno il primo pilastro su cui si baserà la strategia di promozione del marchio; l'intento è infatti quello di raggiungere un target di clienti tra i 25-40 anni.

Per prima cosa ogni lancio di nuovi prodotti avverrà attraverso una diretta live trasmessa sia sulla pagina web che sul profilo Instagram ufficiale del brand. In questo modo gli utenti potranno vedere per la prima volta i prodotti che verranno proposti nel corso dei mesi.

Verrà inoltre data la possibilità ai top client di Lacoste, di preordinare le pregiate creazioni della linea Original. In questo modo si andrà a rafforzare il rapporto con i clienti più affezionati che annualmente acquistano numerosi capi facenti parte della linea sportiva.

Questa possibilità non verrà invece riservata a tutte le altre persone che dovranno invece affrettarsi ad acquistare i capi online il giorno del lancio, oppure negli store fisici fino ad esaurimento scorte.

L'intento del brand è cercare di veicolare l'idea che la linea Original sia qualcosa di unico e non facilmente reperibile per due motivi: prezzo molto più elevato della linea sportiva e bassa produzione in termini di numero dei prodotti commercializzati.

Come specificato sopra, inizialmente verranno messi in vendita solo due varianti di polo molto classiche ma con dettagli pregiati ed iconici del brand; in seguito, poi la linea di prodotti aumenterà con i diversi lanci mensili.

La creazione di nuovi prodotti verrà inoltre affiancata a collaborazioni con brand e sportivi di fama mondiale. Di seguito riportiamo due potenziali idee di *partnership*, per spiegare più nello specifico come funzionerà questa dinamica di marketing.

La prima collaborazione che ho ideato è con il famoso brand di orologi di lusso svizzeri Rolex; più nello specifico questo brand gode di un enorme fama mondiale nel suo segmento di mercato e negli ultimi anni si è affermato come simbolo di lusso e raffinatezza per quanto concerne gli orologi.

La ragioni che mi hanno spinto a scegliere questo brand con cui Lacoste potrebbe collaborare sono le seguenti:

- Da sempre Rolex sponsorizza i suoi prodotti nel mondo del Tennis, basti pensare che l'orologio che segna il tempo durante il ben noto Wimbledon, porta da anni il simbolo distintivo della corona del brand svizzero.

- I valori di cui si fa portavoce Rolex sono molto vicini a quelli che si proporranno per il nuovo brand: esclusività, qualità, *status symbol*, dimostrazione di essere persone affermate e vincenti.
- Il brand svizzero produce già una linea di accessori come cappellini e in alcuni casi anche polo.
- I due brand sono accumulati da una forte notorietà del loro iconico logo (rispettivamente la corona per Rolex e il coccodrillo per Lacoste) che nel caso della linea Original avrà un aspetto più pregiato rispetto a quello tradizionale del brand.

La seconda collaborazione che verrà messa in campo sarà quella con il celebre tennista Novak Djokovic, che, come è ben noto, ha già un contratto con il brand ed è *testimonial* ufficiale della linea sportiva di Lacoste.

La *partnership* con la linea Original sarebbe tuttavia qualcosa di molto diverso rispetto a quello che già rappresenta il tennista per il brand francese. Infatti, si chiederà allo sportivo di reinterpretare in modo personale una polo di Lacoste, arricchendola di dettagli e apportando le modifiche che più ritiene idonee in termini di materiali e colori del capo d'abbigliamento.

Attraverso queste due collaborazioni si cercherà quindi di veicolare l'idea che la linea Original è in grado di creare prodotti unici e soprattutto è perfettamente in grado di competere con altri brand nel mondo del lusso.

Lacoste Original sarà inoltre in grado di portare sul mercato una nuova idea di capo di lusso, che si distanzia molto da quella che hanno la maggior parte dei brand odierni del fashion luxury. Le collaborazioni appena esposte servono a dare credibili agli intenti innovativi del brand.

Inoltre, le scelte per le *partnership* non sono certamente casuali, bensì aiutano a creare dei legami valoriali e percettivi tra l'idea di lusso e allo stesso tempo di eleganza e sportività dei prodotti che si andranno a creare.

Le collaborazioni che nel corso del tempo verranno create per il lancio di nuovi prodotti verranno ovviamente pubblicizzate sulle pagine social dei rispettivi brand o vip protagonisti delle nuove creazioni.

Inoltre, bisogna precisare che per poter acquistare queste collaborazioni bisognerà necessariamente manifestare il proprio interesse durante la fase di presentazione ufficiale della collezione compilando un *form* direttamente online.

Un'ulteriore strategia che verrà messa in atto per la creazione dei prodotti sarà il *backshoring*; infatti, i prodotti della linea Original verranno prodotti esclusivamente in Francia. In questo senso la strategia si configura anche come una pubblicità mediatica per il brand che accresce ancor di più il senso di unicità di questi capi di abbigliamento.

Tutti i prodotti Lacoste Original presenteranno infatti una targhetta ufficiale in rilievo con la scritta “*Made in France*” che denota l’autenticità in merito alla creazione e produzione di tutti i capi.

Sarà quindi importante che i clienti conservino questo speciale tag insieme al *packaging* originale del prodotto.

Molti brand di lusso hanno creato una certa brand image di lusso attorno all’effetto “*made in*”, pensiamo ad esempio al caso di Louis Vuitton per la Francia o di brand come Gucci per l’Italia.

Fino ad ora abbiamo parlato di strategie che permettono di creare valore per i futuri clienti del brand; tuttavia, come abbiamo più volte ribadito per le aziende moderne bisogna anche dare importanza al giudizio della comunità in generale, dei social e dell’opinione pubblica.

Cerchiamo quindi di comprendere adesso, come si sostanzierà l’impegno del brand Original per la creazione del valore condiviso.

Come specificato sopra, Lacoste è un brand che da sempre gode di un’ottima *reputation* grazie alle sue campagne in cui si è resa protagonista di generose donazioni di fondi a bambini con gravi difficoltà economiche o affetti da malattie. Il brand è inoltre molto attivo anche sulla tematica della sostenibilità.

Anche Lacoste Original si farà portavoce dell’impegno reale e attivo dell’azienda nei confronti della riduzione dell’inquinamento ambientale e del graduale passaggio a produzioni sempre più green.

Tra i lanci esclusivi previsti nel corso dei mesi, almeno una volta l’anno verrà lanciata sul mercato una variante esclusiva della polo Lacoste Original fatta interamente con materiali al 100% ecosostenibili. La polo sarà di colore verde ed ogni anno sarà caratterizzata da dettagli unici che la renderanno esclusiva per la collezione di un determinato anno.

Inoltre, tutti i profitti che si riusciranno ad ottenere dalla vendita di questo specifico prodotto, verranno devoluti ad associazioni benefiche contro l’estinzione di specie di animali protette e a favore di organizzazioni no profit che quotidianamente si impegnano per ridurre l’impatto ambientale delle grandi produzioni industriali.

L’impegno di Lacoste per la tematica della sostenibilità non finisce qui; infatti, il brand proporrà anche un *packaging* ecosostenibile per tutti i suoi prodotti. Il *packaging* sarà infatti molto *minimal* e sarà caratterizzato da una scatola di diverse colorazioni in base alla tipologia di prodotto e con una parte trasparente che farà intravedere dall’esterno, la spilla iconica della collezione Original.

Con la creazione di Lacoste Original si intende quindi entrare nel segmento del *fashion luxury* ma con idee completamente innovative. Chi compra un prodotto di questo brand non ha la necessità di sfoggiare ricchezza, ma bensì predilige valori quali la passione per la moda, la qualità e l’attenzione all’ambiente. I design offerti saranno iconici ed eleganti ma allo stesso tempo sobri e minimalisti, manifestazione di una personalità forte e sicura di sé.

In un mondo in cui tutti vogliono apparire, Lacoste Original propone ai suoi clienti di essere e di dimostrare il proprio valore con dei piccoli dettagli raffinati, che solo le persone più attente potranno cogliere.

#### **4.4. Confronto tra case study: le due facce della brand diversification**

Per concludere la nostra analisi sulle strategie di marketing tese alla creazione valore e più nello specifico a quella di *brand diversification*, si andrà ad effettuare un confronto tra i due brand analizzati in precedenza.

Abbiamo sottolineato come diversificare il proprio brand portfolio può essere una strategia vincente nel settore del fashion di lusso, in quanto consente a molte aziende di entrare in nuovi mercati e vendere nuovi prodotti sfruttando la *brand awareness* costruita nel corso degli anni.

Come spesso accade quando si parla di tecniche di marketing, ogni brand può e deve applicare in modo diverso una stessa strategia, adattandola alle proprie esigenze e massimizzando i suoi punti di forza. In sostanza non c'è un solo modo giusto di operare e svolgere un business plan per un'azienda. Più nello specifico si è prima cercato di analizzare un caso di *brand diversification* ben noto nel mondo del fashion di lusso, ovvero quello del brand italiano Armani. In seguito, è stata proposta una nuova idea di marketing per un brand che a primo sguardo potrebbe sembrare molto distante dall'idea di lusso, ma che, come abbiamo visto, ha tutte le carte in regola per poter mettere in atto una diversificazione di brand per raggiungere il mercato del lusso.

In questa fase finale cercheremo di analizzare quali sono i punti in comune e quali sono invece le principali differenze dei due *case study* presi in considerazione.

Per quanto concerne le analogie tra i due brand, sicuramente si tratta di due brand che godono di una grande fama a livello mondiale anche se in segmenti di mercato piuttosto diversi (Armani nel lusso elegante e Lacoste nell'abbigliamento sportivo premium).

Per entrambe le aziende, l'effetto "*made in*" ampiamente discusso è sicuramente uno degli aspetti che continua a caratterizzare le rispettive idee di fashion proposte dai due brand.

Inoltre, entrambe le aziende possono vantare la presenza di una figura molto forte, ovvero i rispettivi creatori e designer dei brand, da un lato Giorgio Armani e dall'altro Renè Lacoste. Entrambi gli stilisti hanno dato un contributo innovativo all'idea di fashion nei rispettivi segmenti di mercato in cui hanno deciso di operare.

Lacoste è riuscito a diventare un'icona dell'abbigliamento sportivo grazie alla creazione di un capo unico come la polo; Armani come visto, ha reinterpretato in chiave innovativa l'idea dell'abito di lusso dell'uomo, rendendolo leggero e dal fascino elegante.

Per quanto concerne le principali differenze tra i due brand, andremo ad elencare quelle più rilevanti.

Prima di tutto bisogna sottolineare come i due brand si trovino attualmente a competere in due mercati molto diversi, Armani nel segmento del lusso, mentre Lacoste nel segmento sportivo premium.

Il target iniziale dei due brand è quindi molto distante: da un lato abbiamo vip, *business man* importanti e clienti dall'elevato status socio-economico, dall'altro abbiamo clienti benestanti con una bassa elasticità al prezzo dei prodotti.

Tuttavia, abbiamo visto come Armani sia riuscito efficacemente ad estendere il suo *brand portfolio* e ad entrare con successo in segmenti di mercato completamente nuovi o a proporre i suoi prodotti ad un target di consumatori di fascia media. Pensiamo solo alle linee sportive come Armani Exchange ed Emporio Armani che si posizionano molto più in basso rispetto alla prima linea a livello percettivo. Per Lacoste invece si tratterebbe di mettere in atto un'operazione inversa rispetto a quella di Armani; si andrebbero a sfruttare le potenzialità dei suoi clienti con un elevato potere d'acquisto, per proporre loro qualcosa di molto più esclusivo e limitato rispetto ai prodotti sportivi già in commercio.

Se Armani ha pensato giustamente di rendere più accessibile i suoi capi a più persone che desideravano averli ma che non potevano permetterseli, l'idea di Lacoste è dare la possibilità ai clienti benestanti del brand francese di avere prodotti di lusso altamente diversificati rispetto a quelli della linea tradizionale, ma che condividono con essi il fascino e la brand idea sottostante ad ogni prodotto del brand.

Certamente entrambe le operazioni richiedono un'elevata propensione al rischio per le due aziende, sia a livello di percezione di marca che per quanto concerne le associazioni di valori e i giudizi che hanno i consumatori nei confronti dei brand.

Da un lato Armani rischia di rovinare la sua immagine di brand elegante e di lusso, dall'altra Lacoste rischia di essere poco credibile nei confronti dei clienti che sono interessati ad acquistare capi di lusso. Per quanto concerne Lacoste, nella sezione precedente sono state proposte diverse strategie di marketing e non solo, tutte mirate a creare una forte distinzione a livello percettivo tra la nuova linea proposta e quella già in commercio.

Infatti, una delle principali sfide quando si sceglie di diversificare il proprio portfolio di brand e di prodotti è quella di riuscire a trovare il giusto *trade-off* tra relazione con i valori principali che caratterizzano un marchio e i punti di differenziazione essenziali per rendere il brand credibile agli occhi dei futuri acquirenti.

Mentre nel caso di Armani, si tratta per lo più di sfruttare la sua forte *brand image* per commercializzare prodotti più sportivi e accessibili per un target giovanile; nel caso di Lacoste si tratterebbe di proporre qualcosa di nuovo ma allo stesso tempo indissolubilmente legato alla tradizione del brand.

Il punto di forza principale della *brand diversification* proposta per il brand francese, è che i nuovi potenziali acquirenti della linea Original potrebbero essere anche acquirenti della linea di tradizionale che cercano un prodotto più elegante, fashion ed esclusivo rispetto a quelli sportivi del brand tradizionale. Questo non accade sicuramente nel caso di Armani in quanto il target della prima linea è molto distante da quello delle altre linee più sportive. Quindi, è evidente che si tratta di due strade molto diverse per due brand molto distanti tra di loro, ma che hanno certamente in comune una grande possibilità di diversificare grazie alla fama di cui godono nel settore del fashion.

## CONCLUSIONE

Per concludere la nostra trattazione, tentiamo di riprendere le fila di ciò che abbiamo appena descritto e comprendere quali sono i risultati dell'intera analisi svolta. È evidente come la creazione di valore nella realtà moderna sia molto più complessa rispetto al passato; se prima era sufficiente per le aziende rispondere ai bisogni e alle richieste dei consumatori, attualmente invece bisogna considerare tutto il contesto caratterizzato dai diversi *stakeholder*, con esigenze sempre più complesse.

Da un lato quindi i player devono essere in grado di stupire i propri clienti, proponendo prodotti con caratteristiche nuove ed uniche ma, allo stesso tempo, devono essere in grado di non tradire i core value che sono riusciti a portarli al successo e che li contraddistinguono.

Dall'altra parte, i brand del futuro devono comprendere l'importanza del CSV (*Corporate Shared Value*); il valore condiviso prevede, come abbiamo visto, che le aziende operino con grande attenzione agli interessi dell'intera comunità in generale.

Riuscire a costruire una *brand loyalty* forte e duratura nel tempo è la chiave per riuscire ad affrontare nel modo migliore l'imprevedibilità del futuro, che da sempre caratterizza i mercati.

Questo è ancora più vero nel settore del *fashion luxury*, perché il target di questa tipologia di mercato dà spesso molta importanza ai valori veicolati dal brand stesso e sulla base di questi decide o meno di acquistare un prodotto.

Parlando dell'importanza del brand, nella parte finale dell'elaborato, è stata analizzata la strategia di *brand diversification* che, come abbiamo visto, ha condotto numerosi brand di lusso al successo grazie all'ampliamento della loro clientela nel corso del tempo. Se si utilizzano le giuste strategie di marketing e se si riesce a creare un brand molto forte, è infatti possibile massimizzare la propria presenza sul mercato e raggiungere nuovi acquirenti prima non interessati alla nostra offerta.

Il *case study* di Armani ci ha portato alla conclusione, che spesso per alcuni brand essere innovativi, riuscendo allo stesso tempo a non tradire i propri *core value*, è la chiave per raggiungere il successo. Gestire un portfolio di brand spesso, non è un'operazione semplice, ma come ogni cosa rischiosa può portare a benefici tangibili se utilizzata correttamente.

La proposta strategica presentata nell'ultima sezione è l'esempio perfetto di creazione di valore per tutti gli stakeholders esterni e per i futuri clienti dell'azienda analizzata.

Sostenibilità, utilizzo di *advertising* e collaborazioni sui social, design innovativi ed esclusivi sono quindi i punti cardine sui quali Lacoste dovrà lavorare per riuscire a penetrare in modo efficace nel mercato del luxury. Si propone quindi un'idea di prodotti di lusso innovativa, basata sull'essere e non sull'apparire. Non si intende vendere prodotti che sostituiscano la personalità ma che siano in grado di mostrare agli altri ciò che siamo realmente.

## **BIBLIOGRAFIA**

Aaker, D. A., Keller, K. L., (1990) - Consumer evaluations of brand extensions - Journal of Marketing, Vol. 54, Issue 1, pp. 27-41

Aaker, J. L., Fournier, S., Brasel, B., (2004) - When good brands do bad - Journal of Consumer Research, Vol. 31, Issue 1, pp. 1-16

Aaker, D. A., (2004) - Brand Portfolio Strategy - The Free Press, New York

Aiolfi, S., Sabbadin, E., (2019) - Fashion and New Luxury Digital Disruption: The New Challenges of Fashion between Omnichannel and Traditional Retailing - International Journal of Business and Management, Vol. 14, Issue 8, pp. 4

Alalwan, A. A., (2018) - Investigating the impact of social media advertising features on customer purchase intention - International Journal of Information Management, Vol. 42, pp. 65-77

Alleres, D., (2003) - Luxe: Stratégies, Marketing - Economica, Milano, pp. 104-115

Altagamma, (2018) - Consumer and retail insight, Milano

Appelbaum, R. P., Gereffi, G., (1994) - Power and profits in the apparel commodity chain - Global production: The apparel industry in the Pacific Rim, pp. 42-62.

Arch G. W., Monica B. F., (2019) - Sustainable fashion themes in luxury brand storytelling: The sustainability fashion research grid - Journal of Global Fashion Marketing, Vol. 10, Issue 2, pp. 111-128

Ashman, R., Solomon, M. R., Wolny, J., (2015) - An old model for a new age: Consumer decision making in participatory digital culture - Journal of Customer Behaviour, Vol. 14, Issue 2, pp.127-146.

Aspara, J., Wittkowski, K., (2019) - Sharing-dominant logic? Quantifying the association between consumer intelligence and choice of social access modes - Journal of Consumer Research, Vol. 46, Issue 2, pp. 201–222

Babin, B. J., Darden, W. R., Griffin, M., (1994) - Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value - Journal of Consumer Research, Vol. 20, Issue 4, pp. 644-656

- Baraldi, E., Ciabuschi, F., Lindahl, O., Fratocchi, L., (2018) - A network perspective on the reshoring process: the relevance of the home- and the host-country contexts - *Ind Mark Manag*, Vol. 70, pp. 156–166
- Barnes, L., Lea-Greenwood, G., (2006) - Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda - *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 10, Issue 3, pp. 259-271
- Barnes, L., (2014) - Fashion Marketing - *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 45, Issue 2-3, pp. 3-46
- Barnes, L., Lea-Greenwood, G., (2010) - Fast Fashion in the Retail Store Environment - *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 38, Issue 10, pp. 760-772
- Bazillier, R., Vauday, J., (2010) - CSR and Greenwashing- Crifo - Ecole Polytechnique, Parigi
- Beck, N., Rygl, D., (2015) - Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing - *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, pp. 170-178
- Benjaafar, S., Kong, G., Li, X., Courcoubetis, C., (2018) - Peer-to-peer product sharing: implications for ownership, usage, and social welfare in the sharing economy - *Manag. Sci*, Vol. 6, Issue 1, pp. 11-36
- Beverland, M., (2004) - Uncovering “the theories-in-use”: Building luxury wine brands. *European - Journal of Marketing*, Vol. 38, Issue 3-4, pp. 446–466.
- Bhardwaj, V., Fairhurst, A., (2010) - Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail - Distribution and Consumer Research*, Vol. 20, Issue 1, pp. 165-173
- Bockstette, V., Stamp, M., (2011) - Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution – *FSG*, Vol. 12, Issue 3, pp. n. d.
- Boffelli, A., Johansson, M., (2020) - What do we want to know about reshoring? Towards a comprehensive framework based on a meta-synthesis - *Oper Manag Res*, Vol. 13, Issue 1, pp. 53–69

- Boush, D., Loken, B., (1991) - A process tracing study of brand extension evaluation - Journal of Marketing Research, Vol. 28, Issue 1, pp. 16-28
- Cabigiosu, A., (2020) - Digitalization in the luxury fashion industry - Palgrave Macmillan, Londra
- Cailleux, H., Mignot, C., Kapferer, J., (2009) - Is CRM for luxury brands? - Journal of Brand Management, Vol. 16, Issue 5-6, pp. 406-412
- Castellani, G., (2011) - Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità, Maggioli Editore, Rimini,
- Choo H. J., (2012) - Luxury customer value - Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 16, Issue 1, pp. 81-101
- Christodoulides, G., Athwal, N., Boukis, A., Semaan, R., (2021) - New forms of luxury consumption in the sharing economy - Journal of Business Research, Vol. 137, pp. 89-99
- Cline, E. L., (2012) - Overdressed: The shockingly high cost of cheap fashion - Penguin, Londra
- CNBN, (2018), Rent the Runway
- Corazza, L., Scagnelli, S., (2014) - La creazione di valore condiviso: alcuni segnali a livello globale tra profit, no-profit e impresa sociale - Electronic Journal Of Management, Vol. 3, Issue 1, pp. 1-8
- Corbellini, E., Saviolo, S., (2009) - Managing fashion and luxury companies - Rizzoli Etas, Milano
- Corvo, L., Pastore, L., (2018) - La costellazione del valore: approcci collaborativi oltre Porter – Iris Network, Trento
- Dang, C., (2015) - ACI Structural Journal, Vol. 112, Issue 2, pp. 625-634
- De Nicola, M., (2008) - La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli - Franco Angeli, Milano
- Dixit, A., Norman, V., (1978), - Advertising and welfare - The bell journal of economics, Vol. 9, Issue 1, pp. 1-17
- Dillon, S., (2018) - The Fundamentals of Fashion Management - Bloombury - Publishing PLC, Nigel Newton

- Dwivedi, Y. K., Kapoor, K. K., Chen, H., (2015) - Social media marketing and advertising - The Marketing Review, Vol. 15, Issue 3, pp. 289-309
- Easey, M., (2009) - Fashion Marketing 3<sup>rd</sup> edition - Wiley-Blackwell, Chichester
- Erkan, I., Evans, C., (2016) - Social media or shopping websites? The influence of eWOM on consumers' online purchase intentions - Journal of Marketing Communications, Vol. 24, Issue 6, pp. 617-632
- Fabris G., (2003) - Il nuovo consumatore: verso il postmoderno - Franco Angeli, Milano
- Falkenberg, S. A. Haugland, M., (1996) - Rethinking the Boundaries of Strategy - Munksgaard International Publishers Ltd, Copenhagen
- Feinberg, F. M., Barbara, E. K., McAlister, L., (1992) - Market Share Response When Consumers Seek Variety - Journal of Marketing Research, Vol. 29, Issue 2, pp. 227-237
- Ferdows, K., (1997) - Making the most of foreign factories - Harv Bus Rev, Vol. 75, pp. 73-91
- Ferguson, J., (1974) - Advertising and competition: theory, measurement, fact - Ballinger publishing company, Cambridge
- Ferrero, G., (1996) - Lezioni di economia aziendale - Giappichelli Editore, Torino
- Fionda, A., Moore, C., (2008) - The anatomy of the luxury fashion brand - Palgrave Macmillan Brand Management, Vol. 16, Issue 5-6, pp. 347-363
- Fontana, F., Caroli, M., (2013) - Economia e gestione delle imprese - McGraw-Hill Education, Milano
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, Z. A., (2014) - When manufacturing moves back: concepts and questions - J Purch Supply Manag, Vol. 20, pp. 54-59
- Frenken, K., Schor, J., (2017) - Putting the sharing economy into perspective - Environmental Innovation and Societal Transitions, Vol. 23, Issue 2, pp. 3-10.
- Gam, J., Banning, J., (2011) - Addressing Sustainable Apparel Design Challenges With Problem-Based Learning - Clothing & Textiles Research Journal, Vol. 29, Issue 3, pp. 202-215

- Giorgio, R., (2011) - The object of fashion: methodological approaches to the history of fashion - Journal of Aesthetics & Culture, Vol. 3, pp. 2
- Godart, F., Seong, S., (2014) - Is sustainable luxury fashion possible?, Sustainable luxury: Managing Social and Environmental Performance in Iconic Brands - Greenleaf Publishing, Austin
- Golizia, D., (2021) - Fashion business. Teoria e casi di strategic fashion management - Franco Angeli, Milano
- Grant, J., (2007) - Green Marketing, il manifesto - Francesco Brioschi Editore, Milano
- Grant, R. M., (2016) - L'analisi strategica per le decisioni aziendali - Il Mulino, Bologna
- Grappi, S., Romani, S., Bagozzi, R. P., (2015) - Consumer stakeholder responses to reshoring strategies - J Acad Mark Sci, Vol. 43, Issue 4, pp. 453–471
- Greenwood, M., (2007) - Stakeholder Engagement. Beyond the Myth of Corporate Responsibility - Journal of Business Ethics, Vol. 74, pp. 315–327
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., Dozier, D. M., (2002) - Excellent organizations and effective organizations: A study of communication management in three countries - Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah (NJ)
- Gupta, G., Vohra, A. V., (2019) - Social Media Usage Intensity: Impact Assessment on Buyers and Behavioural Traits - FIIB Business Review, Vol. 8, Issue 2, pp. 161-171
- Hambrick, D. C., Lei, D., (1985), - Towards an empirical prioritization of contingency variables for business strategy - Academy of management journal, Vol. 28, Issue 4, pp. 763-788
- Hanssens, D. M., Pauwels, K. H., (2016) - Demonstrating the Value of Marketing – Journal Of Marketing, Vol. 80, Issue 6, pp. 173-187
- Hill, C. W., (1988), - Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework, Vol. 13, Issue 3, pp. 401-412
- Holmqvist, J., Ruiz, C. D., Penaloza, L., (2020) - Moments of luxury: Hedonic escapism as a luxury experience - Journal of Business Research, Vol. 116, pp. 503-513

Huang, M., (2001) - The theory of emotions in marketing - Journal of Business and Psychology, Vol. 16, Issue 2, pp. 239-247

Invernizzi, E., Gambetti, R., Romenti, S., (2009), - Comunicazione, processi decisionali, strategici e marketing, Vol. 1, pp. 1-19

Išoraitė, M., (2016) - Marketing Mix Theoretical Aspects - International Journal of Research, Vol. 4, Issue 6, pp. 25-37

Jarnow, J., Dickerson, G., (1997) - Inside the Fashion Business – Pearson, Torino

Jackson, G., (2004) - International Retail Marketing - Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford

Jackson, T., Shaw, D., (2009) - Mastering Fashion Marketing, Palgrave Macmillan, Londra

Jung, J., Kim, S. J., Kim, K. H., (2020) - Sustainable marketing activities of traditional fashion market and brand loyalty - Journal of Business Research, Vol. 120, pp. 294-301

Kapferer, J. N., (2017) - Lusso: Nuove sfide, nuovi sfidanti - Franco Angeli, Milano

Kapferer, J. N., Bastien, V., (2009) - The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands - Kogan Page, Londra

Kapferer, J., Michaut-Denizeau, A., (2014) - Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumers' viewpoint - Journal of Brand Management, Vol. 21, Issue 1, pp. 1-22

Kapferer, J., (1994) - Strategic Brand Management - The Free Press, New York

Kapferer, J., Bastien, V., (2009) - The luxury strategy - Franco Angeli, Milano

Kapferer, J., (1997) - Managing luxury brands - Journal of Brand Management, Vol. 4, pp. 251–259

Kates, S., (2000) - Out of the closet and out on the street: gay men and their brand relationships - Psychology Marketing, Vol. 17, Issue 6, pp. 493-513

Kay, J., (1993) - The structure of strategy - Business Strategy Review, Vol. 4, Issue 2, pp. 17-37

Keiser, S. J., Garner, M. B., (2012) - Beyond design: the synergy of apparel product development - Fairchild Books, New York

- Keller, L. K., (2008) - Managing the growth tradeoff: challenges and opportunities in luxury branding - *The Journal of Brand Management*, Vol. 16, Issue 5, pp. 290-301
- Kennedy, A., Stoehrer, E. B., (2013) - *Fashion Design, Referenced: A Visual Guide to the History, Language, and Practice of Fashion* - Rockport Publishers, Gloucester (US)
- Knudsen, C., (2001) - *Strategic Management and the Knowledge-Based Theory of the Firm: a Reconstruction of Edith Penrose's Theory of the Limits of the Growth of the Firm*
- Kotler, P., (2003) - *Marketing Management* 11<sup>th</sup> edition, Pearson Education, New Jersey
- Kotowitz, Y., Mathewson, F., (1979) - Advertising, consumer information and product quality, Vol. 10, Issue 2, pp. 566-588
- Kratz, B., (2007) - *Competitive Marketing Strategies in Luxury Fashion Companies*, Routledge, Oxfordshire
- Kumar, V., Rajan, B., (2012) - Social coupons as a marketing strategy: a multifaceted perspective - *Journal of academy of marketing science*, Vol. 40, Issue 1, pp. 120-136
- Kumar, S., (2015) - A Conceptual Framework for Identifying Financing Preferences of SME - *Small Enterprise Research*, Vol. 22, Issue 1, pp. 99-112
- Laforet, S., Saunders, J., (1994) - Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It - *Journal of Advertising Research*, Vol. 34, pp. 64-76
- Lancaster, K. J., (1966), - A new approach to demand theory - *Journal of political economy*, Vol. 74, Issue 2, pp. 132-157
- Lane, V. R., (2000) - The impact of ad repetition and ad content on consumer perceptions of incongruent extensions - *Journal of Marketing*, Vol. 64, Issue 2, pp. 80-91
- Lipovetsky, G., Roux, E., (2003) - *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*- Gallimard, Parigi
- Maier, C., Mattke, J., Müller, L., (2018) - #Sponsored #Ad: Exploring the Effect of Influencer Marketing on Purchase Intention - *Twenty-fourth Americas Conference on Information Systems*, New Orleans

- McCharty, E. J., (1964) - Basic Marketing: A Managerial Approach. 2nd Edition - Irwin, New York
- Merino, F., Di Stefano, C., Fratocchi, L., (2021) - Back-shoring vs near-shoring: a comparative exploratory study in the footwear industry - Operations Management Research, Springer, Vol. 14, Issue 1, pp. 17-37
- Moore, C., Birtwistle G., (2005) - The Burberry business model: Creating an international luxury fashion brand - International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 32, Issue 8, pp. 412–422
- Morgan, N., Rego, L., (2009) - Brand Portfolio Strategy and Firm Performance - Journal of Marketing 59, Vol. 73, Issue 1, pp. 59–74
- Mosca, F., (2010) - Marketing dei beni di lusso – Pearson, Torino
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., Verhoef, P. C., (2006) - Challenges and opportunities in multichannel customer management - Journal of Service Research, Vol. 9, Issue 2, pp. 95-112
- Newman, P. K., (1952) - The Early London Clothing Trades - Oxford Economic Papers, Vol. 4, Issue 3, pp. 243-251
- Nujen, B. B., Mwesiumo, D.E., Solli-Sæther, H., Slyngstad, A. B., Halse, L. L., (2019) - Backshoring readiness - J Glob Oper Strateg Sourc, Vol. 12, Issue 1, pp. 172-195
- Okonkwo, U., (2007) - Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques - Palgrave Macmillan, Londra
- Okonkwo, U., (2007) - Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques - Palgrave Macmillan, Londra
- Park, J., Ko, E., Kim, S., (2010) - Consumer Behavior in Green Marketing for Luxury Brand: A cross-cultural study of US, Japan and Korea - Journal of Global Academy and Marketing Science Vol. 20, Issue 4, pp. 319-333
- Pentina, I., Hasty, R. W., (2009) - Effects of multichannel coordination and e-commerce outsourcing on online retail performance - Journal of Marketing Channels, Vol. 16, Issue 4, pp. 359-374

- Piatanesi, B., Arauzo-Carod, J. M., (2019) - Backshoring and nearshoring: an overview - Growth Chang, Vol. 50, Issue 3, pp. 806–823
- Porter, M. E., (1985) - Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance - The Free Press, New York
- Porter, M. E., Kramer, M.R., (2011) - The big idea: creating shared value - Harvard Business Review, Vol. 89, pp. 1-2
- Porter, M. E., (1980) - Competitive Strategy - The Free Press, New York
- Pranulis, Pajuodis, Urbonavicius, Virvilaitė, (2012) – Marketingas - Garnelis, Lituania
- Provenzano, A., (2012) - Visual merchandising - Franco Angeli, Milano
- Rasel, S., Abdulhak, I., Kalfadellis, P., Heyden, M.L., (2020) - Coming home and (not) moving in? Examining reshoring firms' subnational location choices in the United States - Reg Stud, Vol. 54, Issue 5, pp. 704–718
- Reinartz, W., Werner, J., Kumar, V., (2000) - On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing - Journal of Marketing, Vol. 64, Issue 4, pp. 17-35
- Reinartz, W., Werner, J., Kumar, V., (2003) - The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration - Journal of marketing, Vol. 67, Issue 1, pp. 77-99
- Reverseau, I., (2022) - The diversification of Armani - Grenoble Ecome de Management, Grenoble
- Riaz, W., (2011) - Marketing Mix, Not Branding - Asian Journal of Business and Management Sciences, Vol. 1, Issue 11, pp. 43-52
- Romo, Z., Medina, I., Romero, N., (2017) - Storytelling and Social Networking as Tools for Digital and Mobile Marketing of Luxury Fashion Brand – iJIM, Vol. 11, Issue 6, pp. 136-149
- Rossi, F., (2017) - Marketing e comunicazione della sostenibilità - Franco Angeli, Milano

- Rouse, M. J., Daellenbach, U. S., (1999) - Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage - *Strategic Management Journal*, Vol. 20, Issue 5, pp. 487-494
- Rumelt, R. P., (1984) - Towards a Strategic Theory of the Firm - in R.B. Lamb, *Competitive Strategic Management*, Vol. 26, Issue 3, pp. 556-570
- Russel, G. J., Ratneshwar, S., Shocker, A. D., (1999) - Multiple category decision-making: review and synthesis - *Marketing Letters*, Vol. 10, Issue 3, pp. 319-332
- Singh, M., (2012) - Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage - *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 3, Issue 6, pp. 40-45
- Sivakumar, K., Raj, S.P., (1997) - Quality Tier Competition: How Price Change Influences Brand Choice and Category Choice - *Journal of Marketing*, Vol. 61, Issue 3, pp. 71–84
- Tian, L., Jiang, B., (2018) - Effects of consumer-to-consumer product sharing on distribution channel - *Production and Operations Management*, Vol. 27, Issue 3, pp. 350–367
- Treccani Istituto della Enciclopedia Italiana, versione aggiornata 2023
- Tuli, K. R., Kohli, A., Bharadwaj, S., (2007) - Rethinking customer solutions: from product bundles to relational process - *Journal of marketing*, Vol. 71, Issue 3, pp. 1-17
- Turunen, L. L. M., Cervellon, M. C., Carey, L. D., (2020) - Selling second-hand luxury: Empowerment and enactment of social roles - *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 474–481
- Tynan, C., Mckechnie, S., Chhuon, C., (2009) - Co-creating value for luxury brands - *Journal of Business Research*, Vol. 63, Issue 11, pp. 1156-1163
- Uznienė, R., (2011) - Rinkodara Ir Rinkotyra, Lituania
- Vescovi, T., Paolacci, G., (2008) - L'accettazione della brand extension da parte dei consumatori
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., Vroomen, B., (2007) - Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon - *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, Issue 2, pp. 129-148

- Vicari, S., Von Krogh, G., (1992) - L'approccio autopoietico all'apprendimento strategico sperimentale - *Economia e politica industriale*, Vol. 74-76, pp. 67-87
- Vigneron, F., Johnson, L. W., (1999) - A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior - *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2, Issue 1, pp. 1-15
- Weick, K. E., (1995) - *Sensemaking in Organizations* - SAGE, Thousand Oak (CA)
- Wetlaufer, S., (2004) - The perfect paradox of star brands: An interview with Bernard Arnault of LVMH - *Harvard Business Review*, Vol. 79, pp. 117
- Wiedmann, K., Hennings, N., Siebels, A., (2009) - Value-based segmentation of luxury consumption behavior - *Psychology & Marketing*, Vol. 26, Issue 7, pp. 625-651
- Yuan, Q., Shen, B., (2019) - Renting fashion with strategic customers in the sharing economy - *International Journal of Production Economics*, Vol. 218, pp. 185–195
- Zhenxiang, W., Lijie, Z., (2011) - Case Study of Online Retailing Fast Fashion Industry - *International Journal of e-education*, Vol. 1, Issue 3, pp. 195-199
- Zinggl W., (2001) - *Sociopolitical Activism in Art* - Springer, Berlino

## SITOGRAFIA

Armani Group Annual Report, (2022), (<https://armanivalues.com/wp-content/uploads/2022/07/Armani-Group-2021-Operating-and-Financial-Results-and-Key-Trends-for-the-First-Half-of-2022.pdf>)

BMS, (2022), (<https://bmarketingstrategy.com/armani-marketing-mix-marketing-mix-of-armani/>)

BOF and McKinsey (2020), The state of fashion 2020, (<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion%202020%20navigating%20uncertainty/the-state-of-fashion-2020-final.pdf>)

BrandTrends, (2010), Luxury Brand Diversification, (<https://www.brandforum.it/media/PapersPdf/pdfs/745.pdf>)

Brand New, (2017), (<http://brandnewuctbdm.blogspot.com/2017/11/giorgio-armani-brand-differentiation.html>)

Busacca, B., Bertoli, G., Levato, F., (2006) - Brand extension and brand loyalty, ([http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Busacca\\_Bertoli\\_Levato.pdf](http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Busacca_Bertoli_Levato.pdf))

Deloitte, (2019), Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2019, ([https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_consumer-global-pe-fashion-n-luxury-survey-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_consumer-global-pe-fashion-n-luxury-survey-2019.pdf))

Desai, P., Potia, A., Salsberg, B., (2012) - Retail 4.0: The future of retail grocery in a digital world - Asia Consumer and Retail Practice, pp. 1-67, ([https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/retail/articles/the\\_future\\_of\\_retail\\_grocery\\_in\\_digital\\_world%20\(3\).pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20(3).pdf))

Ehmke, C., Fulton, J., Lusk, J., (2016) - Marketing's Four P's: First Steps for New Entrepreneurs - Department of Agricultural Economics, (<https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-730.pdf>)

Four P's: First Steps for New Entrepreneurs - Department of Agricultural Economics, (

IGO Shopping, (2020), (<https://blog.igo.shopping/the-history-of-armani-brand/>)

Ilsole24ore, (2023), Milano, (<https://www.ilsole24ore.com/art/kering-utili-14percento-performance-gucci-11percento-frena-ricavi-quarto-trimestre-AEithunC>)

Ilsole24ore, (2022), Milano, ([https://www.ilsole24ore.com/art/lvmh-ricavi-record-2022-sfiorati-80-miliardi-AEMvGwaC#:~:text=Il%20piu%20grande%20gruppo%20del,21%2C1%20miliardi%20di%20euro.?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/lvmh-ricavi-record-2022-sfiorati-80-miliardi-AEMvGwaC#:~:text=Il%20piu%20grande%20gruppo%20del,21%2C1%20miliardi%20di%20euro.?refresh_ce=1))

Kering, (2019), Financial Document, (<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/58b3b78d9a9735f1/original/2019-Full-year-Results.pdf>)

Lacoste Site, (2020), (<https://corporate.lacoste.com/our-history/>)

La Stampa, (2023), Torino, (<https://finanza.lastampa.it/News/2023/03/15/inditex-zara-utile-sale-del-27percento-a-4-1-miliardi-di-euro-nel-2022/NTNfMjAyMy0wMy0xNV9UTEI#:~:text=Inditex%2C%20gruppo%20spagnolo%20dell%27abbigliamento,5%25%20rispetto%20al%202021>)

MartinRoll, (2020), (<https://martinroll.com/resources/articles/branding/giorgio-armani-the-iconic-fashion-brand/#:~:text=In%201965%2C%20Armani%20started%20working,the%20elite%20of%20the%20society>)

Marketing91, (2023), (<https://www.marketing91.com/marketing-mix-lacoste/>)

Moore, C., Wigley, S., (2004) - The Anatomy of an International Fashion Retailer – The Giorgio Armani Group. In: British Academy of Management (BAM), Andrews, (<https://core.ac.uk/reader/54261>)

NSS Magazine, (2021), (<https://www.nssmag.com/it/fashion/25274/bottega-veneta-instagram-strategia>)

Porter, M. E., Kramer, M. R., (2006) - Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility - Harvard Business Review, (<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>)

Porter, M. E., (2008) - The five competitive forces that shape strategy - Harvard business Review, (<https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>)

PriceBeam, (2017), (<https://blog.pricebeam.com/3-essentials-for-a-successful-brand-diversification-strategy>)

Rosenblum, P., Kilcourse, B., (2013) - Omni-channel 2013: The long road to adoption, (<https://docplayer.net/88655803-Omni-channel-2013-the-long-road-to-adoption-benchmark-report-paula-rosenblum-and-brian-kilcourse-managing-partners.html>)

Saveroni, E., (2020) - Social media marketing in the luxury industry: two successful cases of virtual communities and co-creation – Doxee, (<https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/social-media-in-the-luxury-industry/>)

State Of Fashion, (2021), McKinsey, (<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion#/>)

State of Fashion, (2022), McKinsey, (<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion#/>)

UNCTAD, (2020) - World investment report 2020. International Production Beyond the Pandemic. United Nations Conference on Trade and Development, ([https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf))

Webster, F., Malter, A. J., Gunesan, S., (2003) - Can Marketing regain its seat at the table? - Report 03-003, Marketing science institute, ([https://www.researchgate.net/publication/288446099\\_Can\\_marketing\\_regain\\_its\\_seat\\_at\\_the\\_table](https://www.researchgate.net/publication/288446099_Can_marketing_regain_its_seat_at_the_table))

