

Branding e comunicazione
nel fashion luxury contemporaneo:
un'analisi critica del caso GCDS

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Ilaria Pasqua 277991

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1.....	7
IL SETTORE DEL FASHION LUXURY: EVOLUZIONE RECENTE E FONDAMENTI DEL BRANDING	7
1.1 Il mercato del lusso e l'evoluzione del fashion luxury	7
1.2 Il mercato del lusso oggi: i nuovi driver, i cambiamenti strutturali e l'analisi della crisi	9
1.3 Il concetto di marca: significato, funzioni e importanza strategica	13
1.4 La costruzione della percezione e il ruolo dei social media	17
CAPITOLO 2.....	21
COSTRUZIONE E GESTIONE DI UN BRAND NEL SETTORE DEL LUSO.....	21
2.1 Analisi dei processi di costruzione di un'identità di marca coerente e distintiva.....	21
2.2 Il posizionamento competitivo nel mercato del lusso.....	25
2.3 Coerenza tra identità, valori e target di riferimento.....	27
2.4 Le nuove forme di comunicazione nel lusso: storytelling e contenuti esperienziali	30
CAPITOLO 3.....	35
CASO STUDIO GCDS	35
3.1 Origine e sviluppo del marchio: vision, mission e valori fondamentali	35
3.2 L'identità e il posizionamento nel panorama del fashion luxury contemporaneo	37
3.3 Strategie di comunicazione e digital marketing adottate dal brand	39
3.4 L'uso dei social media e la costruzione della community GCDS	43
3.5 Fattori di successo, criticità e prospettive future	45
CONCLUSIONI	48
BIBLIOGRAFIA	50
SITOGRAFIA.....	52

INTRODUZIONE

Il settore del Fashion Luxury, pilastro dell'economia italiana e globale, sta attraversando una delle fasi più cruciali e complesse della sua storia recente. Se per oltre un secolo il lusso è stato sinonimo di artigianalità statica ed esclusività aristocratica, la contemporaneità ha imposto una metamorfosi radicale. In questa direzione, si è sviluppato un ecosistema globale in cui il valore immateriale della marca prevale spesso sulla tangibilità del bene. Accanto al cambiamento del concetto stesso di lusso, si pone un contesto macroeconomico instabile, segnato da profonde incertezze geopolitiche e da un forte rallentamento della domanda. I dati confermano le fasi di maturità e saturazione che molti segmenti stanno attraversando, confermando che l'espansione diffusa negli anni post-Covid non è più sostenibile per il futuro. Per sopravvivere a tali fenomeni, è fondamentale per un brand possedere le capacità di rinnovare i propri valori e, soprattutto, le capacità di generare risonanza emotiva e culturale, ormai condizioni necessarie e non più semplici vantaggi competitivi.

Il presente lavoro di tesi si propone di analizzare nel dettaglio le dinamiche evolutive del mercato del fashion luxury, indagando come nello scenario attuale, dominato dalla digitalizzazione e caratterizzato prevalentemente da una nuova e maggiore sensibilità dei consumatori, sia possibile per un'organizzazione rinegoziare il proprio ruolo orientandosi ulteriormente verso valori di autenticità e sostenibilità. Attraverso questa prospettiva, si vuole comprendere e dare prova di come i valori suddetti possano contribuire a generare un vantaggio competitivo, rafforzando la fiducia dei consumatori e favorendo uno sviluppo del mercato più responsabile e duraturo nel tempo.

Il primo capitolo identifica il quadro concettuale di riferimento, partendo dalle radici sociologiche del consumo vistoso di Veblen fino ad arrivare alle moderne teorie sulla Brand Equity di Aaker e Keller. L'obiettivo principale di questa prima parte è comprendere come la percezione di valore venga costruita e protetta nel tempo, specialmente in relazione a fenomeni emergenti che minano l'esclusività dei marchi. Si osserva come, di fronte a tendenze quali il "luxury shame", sia necessario bilanciare l'esclusività del marchio con l'inclusività comunicativa dei social media, intesi come veri e propri architetti della percezione che hanno trasformato la comunicazione del lusso da unidirezionale a partecipativa.

Il secondo capitolo approfondisce i processi operativi di costruzione e gestione di un brand di lusso, spostando l'analisi su una prospettiva strategica, nella quale viene esaminato il posizionamento competitivo come leva per definire l'unicità della marca. In questa fase, si ricerca una necessaria coerenza tra identità, valori e target di riferimento, affinché le nuove forme di comunicazione, come lo storytelling e i contenuti esperienziali, possano trasmettere efficacemente l'eredità del brand e coinvolgere il consumatore.

Infine, la tesi nel terzo capitolo focalizza l'attenzione sul caso studio di GCDS (acronimo di God Can't Destroy Streetwear), brand italiano capace di scardinare i codici tradizionali del settore del lusso, rappresentando un esempio emblematico di "nuovo lusso". Si tratta di una realtà che fonde l'eccellenza del Made in Italy con un'estetica streetwear e una comunicazione pop, ironica e fortemente orientata alla sua community digitale. Attraverso un'analisi critica del brand, dalla sua nascita ad oggi, si vuole evidenziare come la capacità di intercettare lo spirito del tempo e le tendenze emergenti, possa permettere ad una realtà indipendente di posizionarsi con successo nel mercato globale del Fashion Luxury.

CAPITOLO 1

IL SETTORE DEL FASHION LUXURY: EVOLUZIONE RECENTE E FONDAMENTI DEL BRANDING

Il Capitolo Primo si focalizza sulla costruzione di un quadro concettuale e teorico necessario per l'analisi del settore e del brand preso in analisi. Partendo dal concetto generale di lusso si passa ad un'attenta analisi del settore del fashion luxury contemporaneo sotto molteplici punti di vista. Il focus verrà poi posto sul concetto di marca, analizzando le sue sfaccettature e le nuove strategie di costruzione di una marca di valore.

1.1 Il mercato del lusso e l'evoluzione del fashion luxury

Affinché si possa comprendere e analizzare in maniera ottimale il concetto di mercato del lusso, è necessario studiare in primo luogo il significato del termine. Dal latino “luxus” esso rappresenta la sovrabbondanza, l'eccesso, il non necessario alle normali occorrenze della vita.

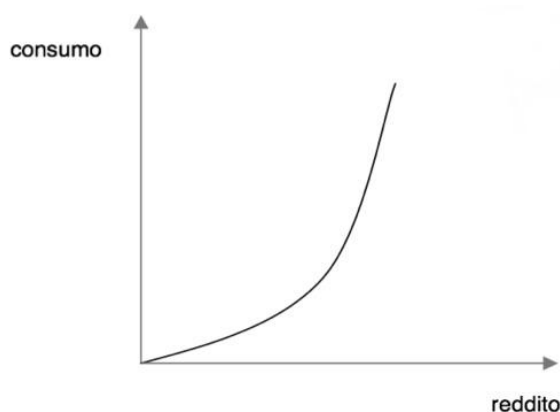
Nonostante questa prima espressione permetta di comprendere l'origine del termine, è richiesta, affinché si arrivi ad avere una perfetta comprensione del mercato del lusso, una più vasta inquadratura basata su più dimensioni e prospettive. Quelle che si andranno ad analizzare sono le seguenti: la dimensione sociologica, la dimensione economica e infine la dimensione gestionale-identitaria.

La radice sociologica del consumo di lusso trova la sua più ampia esposizione nel saggio “The Theory of the Leisure Class” dell'economista e sociologo americano Thorstein Veblen (1899). Con quest'opera viene introdotto il concetto di consumo vistoso (Conspicuous Consumption), ovvero un particolare comportamento d'acquisto che si esprime nel consumo di beni e servizi non necessari e di conseguenza superflui. In quest'ottica l'acquisto non è orientato a soddisfare un'utilità funzionale ma anzi, è orientato a definire in maniera pubblica l'appartenenza ad una classe sociale superiore. Si vuole quindi mostrare non solamente il concetto di ricchezza, ma più la possibilità di potervi accedere identificandosi così nella classe dominante e detenendo, di conseguenza, potere economico e sociale. Il bene di lusso in questa chiave viene pensato come un bene superfluo la cui funzione è esclusivamente ostentativa ed esibizionista. Nel contesto più moderno questa filosofia si può riscontrare nell'importanza strategica assegnata ai loghi visibili e ai design specifici, i quali permettono la riconoscibilità immediata e riducono l'ambiguità dello status.

Il secondo elemento analizzato da Veblen che consente di definire il lusso da un punto di vista sociologico è l'Emulazione Pecuniaria, ossia l'emulazione proveniente dalle classi meno abbienti nei confronti dei consumi delle classi dominanti. Ciò che osservava più di un secolo fa l'economista e sociologo, si riscontra oggi nel mercato del fashion luxury nella continua ricerca e nel continuo rinnovo di beni sempre più costosi, rari e difficilmente raggiungibili.

Passando a trattare una prospettiva più economica del concetto, fondamentali furono gli studi dello statistico Ernst Engel, i quali identificarono come la distinzione tra i beni ordinari e i beni di lusso si riscontri nell'elevata elasticità della domanda rispetto al reddito di questi ultimi. Si osservò come la crescita del reddito delle famiglie non determini una corrispondente crescita delle spese per generi di prima necessità, la cui domanda oltre un certo livello di reddito si stabilizza, ma anzi, si nota una migrazione delle scelte di consumo verso beni superiori e di lusso. Quando aumenta il reddito il consumo di beni di lusso tende a crescere in modo più che proporzionale, come si osserva dal grafico sotto proposto.

Figura 1: Grafico di andamento del consumo di beni di lusso rispetto al reddito



Fonte: Spallino, M., Bellante, F., & Lupo, G. 2014

Questo studio ebbe implicazioni rilevanti per l'economia, il marketing e le politiche pubbliche, influenzando le strategie di prezzo e gli studi sul benessere economico delle famiglie.

Al di là della dimensione sociale ed economica analizzate precedentemente, è di fondamentale importanza considerare le definizioni e l'insieme di elementi chiave attraverso i quali si materializza il concetto di lusso, al fine di cogliere la natura complessa di questo settore.

Secondo autori come Dubois, Laurent e Czellar si tratta di elementi come: qualità eccellente, prezzo elevato e rarità; attraverso materie prime pregiate e processi di lavorazione artigianali si genera un elevato valore percepito dai consumatori, i quali sono più propensi ad affrontare un prezzo assoluto molto alto e talvolta eccessivo.

Tuttavia, per analizzare l'evoluzione del settore è necessario comprendere come questi attributi, elementi chiave e sistemi di segmentazione si siano sviluppati nel pensiero moderno.

Il lusso nella realtà contemporanea rappresenta una delle maggiori forze trainanti dell'economia mondiale grazie alla sostenuta crescita nell'ultimo decennio. Tra il 2019 e il 2023, una domanda senza precedenti di

beni di lusso per la persona, unita ad un'ampia offerta, ha permesso al settore di raggiungere un tasso di crescita annuo del 5%. Il ritmo rapido e notevole di crescita di tutto il settore è stato il risultato di un profondo processo di sviluppo e di modifica, da un modello artigianale alla formazione di grandi gruppi internazionali.

Il paradigma basato sul modello di tipo aristocratico artigianale rimane invariato fino alla metà del XIX secolo, quando l'ingresso dell'alta moda rompe gli schemi e le tradizioni del passato. Nasce una nuova figura professionale ovvero quella del "couturier", un sarto creatore che disegna, realizza, etichetta e commercializza le sue creazioni e i suoi modelli. Si passa al concetto di lusso non solo per la ricerca di materiali e processi artigianali di valore, ma anche per la ricerca di un marchio diffuso e prestigioso che possa identificare una particolare cerchia di clienti. Con l'affermazione poi della nuova classe borghese, successivamente alla Rivoluzione Francese, nascono i primi grandi magazzini, i quali attivano un processo di diffusione e democratizzazione dell'abbigliamento; degli esempi sono: Hermès nel 1837 e Louis Vuitton nel 1854. L'alta moda da questo momento trasforma il concetto stesso di lusso, non più raffigurato da beni dal costo e valore estremamente elevato, ma piuttosto si inizia a considerare l'aspetto dell'originalità e della moda.

Con il boom degli anni Cinquanta e Sessanta la transizione iniziata precedentemente, si orienta in misura maggiore verso una produzione di massa globale, trasformando così il modello iniziale di tipo artigianale in un modello industriale di moda.

Successivamente, tra la fine degli anni Ottanta e degli anni Novanta, in parallelo al processo di globalizzazione e di corporativizzazione della moda, l'apice della metamorfosi è rappresentato dall'emergenza delle holding del lusso come LVMH con il suo principale concorrente il gruppo Kering.

In conclusione, questo processo evolutivo ha trasformato il lusso in un fenomeno di business massificato, pertanto oltre a focalizzarsi sul prodotto o sul servizio per la creazione di valore è di fondamentale importanza, ad oggi, basarsi sulla dimensione immateriale rappresentata dalla marca. Tale entità astratta è di conseguenza nel mercato contemporaneo un elemento cardine della competizione, ma affinché si comprenda la sua importanza è necessario osservare il mercato del lusso oggi, con le sue sfide e opportunità attuali.

1.2 Il mercato del lusso oggi: i nuovi driver, i cambiamenti strutturali e l'analisi della crisi

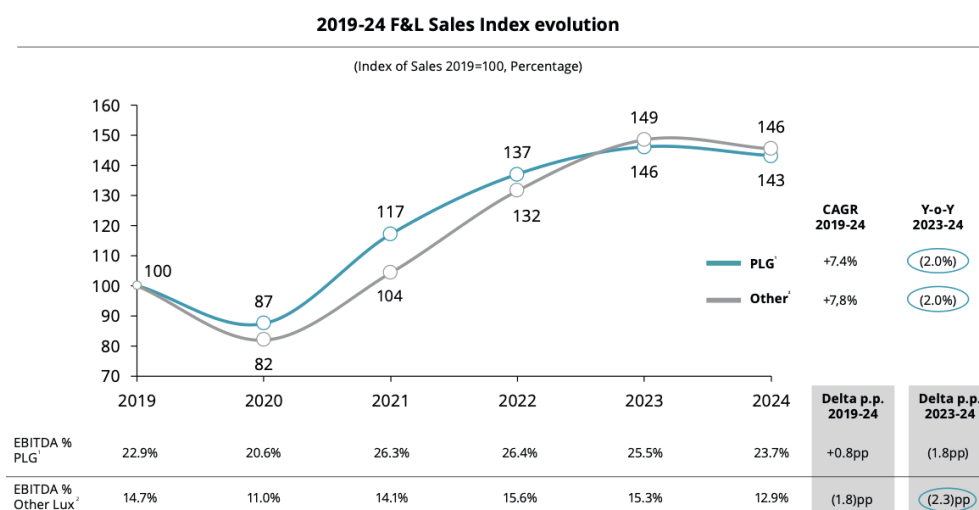
Per inquadrare le sfide e i nuovi cambiamenti che i brand del settore sono chiamati ad affrontare si rende indispensabile un'analisi approfondita del mercato del lusso attuale con particolare attenzione al Fashion Luxury. L'analisi verrà condotta attraverso tre lenti: un inquadramento economico del settore, l'identificazione dei principali driver del cambiamento e in conclusione si approfondirà la possibile presenza di una crisi contemporanea.

Al fine di esaminare la dimensione economica ed evolutiva le informazioni chiave e i dati di questo anno (2025) verranno desunte in larga parte dal report di riferimento “Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2025” di Deloitte. Il resoconto fotografa un settore, quello del Fashion Luxury, che pur mantenendo una forte resilienza e solidità, si trova nel mezzo di una profonda transizione dovuta a un rallentamento della crescita a livello globale e da una domanda meno reattiva. La fase che sta pertanto attraversando il settore non è una fase di crisi irreversibile, ma la si può definire come una fase di stabilizzazione post crisi-pandemica necessaria al fine di ristabilire i precedenti equilibri.

Gli ultimi due anni hanno rappresentato un punto di svolta per il settore, il quale dopo il boom trainato dalla domanda repressa post-Covid, nel periodo preso in esame 2024-2025 evidenzia un rallentamento evidente. Il clima di incertezza economica, le tensioni geopolitiche, la volatilità dei mercati e i cambiamenti culturali stanno dando luogo a una congiuntura particolarmente instabile e pesando sui consumi di lusso a livello globale (Bain&Company 2025).

A riprova di questa inversione di tendenza, analizzando il seguente grafico riportato nel report “Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2025” di Deloitte, si evidenzia in modo quantitativo la fine della crescita post-pandemica. Esaminando il Sales Index aggregato si nota come dopo aver raggiunto il punto massimo nel 2023, diminuisca nel 2024 traducendosi in una contrazione del fatturato pari al -2% su base annua. Simultaneamente, si nota come la marginalità operativa subisca una notevole pressione: per i Personal Luxury Goods (PLG) la perdita si attesta intorno ad un -1,8 punti percentuali nel margine EBITDA, mentre, per gli Other Luxury Goods si osserva un -2,3 punti percentuali.

Figura 2: Sales Index Evolution



Fonte: Deloitte, 2025

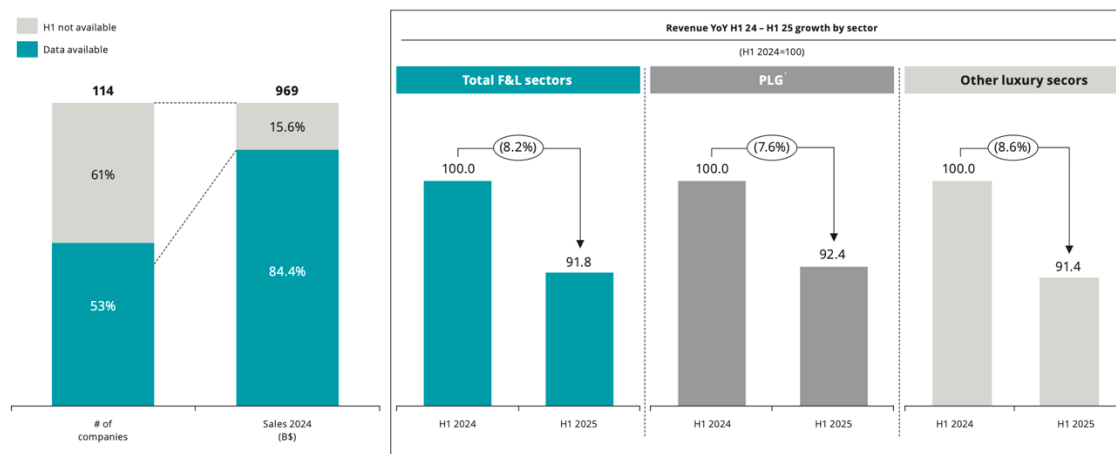
Questa divergenza mostrata tra Personal Luxury Goods (abbigliamento, gioielli e accessori) e Other Luxury Goods (auto, yacht, hospitality) è cruciale e trova spiegazione nella natura intrinseca dei prodotti e nelle strategie dei brand.

In primo luogo, i brand relativi ai PLG detengono il controllo quasi totale dei prezzi, di conseguenza questa forma immateriale della marca consente di attuare strategie selettive di aumento dei prezzi (Price-Mix Management). Grazie alla minore elasticità della domanda per il top consumer, meno sensibile agli shock macroeconomici, si compensa l'aumento dei costi operativi e dell'inflazione con le precedenti strategie citate. L'ulteriore spiegazione che consente di comprendere la divergenza tra le due macrocategorie di prodotti è la caratteristica degli alti costi fissi di produzione e investimenti in ricerca e sviluppo degli Other Luxury Goods. Queste caratteristiche, unite ai cicli di vendita più lunghi e complessi, rendono tali settori più vulnerabili alle fluttuazioni macroeconomiche.

Infine, i PLG assolvono ancora alla funzione di esibire e rendere evidenti le differenze di status, essendo l'elemento più immediato e visibile del brand; di conseguenza la domanda dei prodotti core e iconici rimane stabile generando margini altissimi.

Come viene illustrato nel report redatto da Deloitte la contrazione non riguarda solo le vendite negli ultimi due anni: anche la percentuale relativa alle aziende che crescono anno su anno ha subito una drastica diminuzione. I dati confermano le fasi di maturità e saturazione che molti segmenti stanno attraversando, confermando che l'espansione diffusa negli anni post-Covid non è più sostenibile per il futuro.

Figura 3: Revenue H1 24 – H1 25 growth by sector



Fonte: Deloitte, 2025

Il grafico sopra proposto, di particolare rilevanza all'interno del report, mostra la crescita media annuale dei ricavi per i diversi settori del lusso nel primo semestre del 2025. La visione che offre questo grafico è molto chiara rispetto a quali segmenti stiano ancora generando crescita e quali invece stiano attraversando una fase di contrazione.

Il punto di partenza è il dato aggregato relativo a tutti i segmenti del Fashion Luxury: nel primo semestre del 2025 si può infatti notare un notevole calo dei ricavi pari al -8,2%; tale accelerazione nella fase di rallentamento conferma il periodo di incertezza e volatilità che sta attraversando il settore. I Personal Luxury Goods secondo il grafico e il report, pur essendo particolarmente colpiti nel primo semestre del 2025, rimangono redditizi presentando i margini operativi tra i più elevati del settore. La debolezza provocata dal rallentamento è diffusa, sia per i marchi di fascia alta sia per quelli premium, segnalando una fragilità diffusa.

In linea generale si possono identificare diversi fattori di tipo strutturale che chiariscono il rallentamento diffuso che il settore sta attraversando, di seguito sono riportati i principali:

- Consumatori più prudenti: il report mostra attraverso il Financial Well-Being Index che il sentiment dei consumatori si trova nel punto minimo rispetto al periodo 2021-2024, segnalando quindi un aumento dell'incertezza finanziaria, una riduzione del potere di acquisto e una minore propensione al consumo discrezionale.
- Debolezza della Cina: come secondo fattore critico individuato si riscontra un rallentamento significativo della Cina, precedentemente identificata come il principale motore di crescita del lusso globale. Cresce l'incertezza economica interna ma soprattutto ritorna il fenomeno del "luxury shame", ovvero l'ostentazione eccessiva del lusso diviene motivo di vergogna e sensibilità sociale. Oltre al mercato cinese si riscontrano rallentamenti anche in altri mercati asiatici in particolare per il mercato coreano e giapponese.

Il fenomeno del "luxury shame" rappresenta nel contesto attuale una delle sfide più insidiose per il futuro dei brand. Se per decenni il consumo di beni di lusso è stato governato dalla logica anticipata precedentemente definita del consumo vistoso, ad oggi emerge una nuova sensibilità che vede nell'esposizione del logo un segno di insensibilità sociale. In un clima globale segnato da numerose incertezze, l'ostentazione viene vissuta con un senso di vergogna sociale e soprattutto il consumatore appartenente alle fasce più giovani e colte, non desidera essere identificato attraverso un simbolo di ricchezza universale. Vengono apprezzati maggiormente codici comunicativi più sottili e comprensibili solo ad una stretta cerchia di insider.

- Effetto post-boom illustrato anche precedentemente, ossia il fatto che il settore stia attraversando una fase di rientro alla normalità a seguito del boom post-pandemico. Dal 2021 al 2023 infatti, i risparmi

accumulati e l'aumento della ricchezza finanziaria avevano portato ad una crescita innaturalmente forte e robusta. Con l'arrivo del 2025 questa dinamica eccessiva tende a rientrare nei propri confini a causa, principalmente, della scarsa liquidità e della diminuzione nell'entusiasmo dei consumatori.

- Minore efficacia dei rialzi di prezzo poiché la domanda aspirazionale non è più in grado di assorbire ulteriori rincari proposti da molti brand del lusso per compensare l'inflazione e proteggere i margini. Il risultato di tale fenomeno è un indebolimento del rapporto prezzo-valore percepito dai consumatori, i quali accettano meno aumenti non accompagnati da un reale miglioramento della qualità e dei servizi proposti.
- Impatto crescente dell'intelligenza artificiale la quale, secondo Deloitte, rappresenta una delle leve strategiche più rilevanti per il futuro del settore. La progressiva integrazione dell'AI nei vari processi di produzione e commercializzazione introduce nuove dinamiche competitive: se da un lato aumenta l'efficienza e la riduzione dei costi, dall'altro espone i vari brand ad un necessario ripensamento e ricalcolo dei processi interni e del rapporto con il cliente.

L'insieme dei fattori sopra citati non configura solo un cambiamento significativo del mercato, ma configura un quadro generale di tensione strutturale, il quale provoca il rallentamento generalizzato. È dall'interazione di questi cambiamenti sociali, economici e culturali che emergono segnali sempre più evidenti della fase di crisi silenziosa che il settore del fashion luxury sta attraversando. Non si tratta quindi di una crisi improvvisa e drammatica, piuttosto presenta segnali gradualmente ma persistenti.

Per evitare ciò, secondo il report analizzato, i brand devono necessariamente rinnovare i modelli di valore, investire in AI e nuovi strumenti digitali e in fine dovrebbero ridurre la dipendenza dal pricing come leva di crescita. Le capacità dei marchi di affrontare la crisi e innovare saranno determinanti per attraversare questa fase e delineare nuovi possibili equilibri per il settore.

1.3 Il concetto di marca: significato, funzioni e importanza strategica

Nello scenario di elevata complessità strategica, descritto finora, la sola leva ancora disponibile e in grado di generare una crescita continua e profittevole, è quella di investire nella qualità immateriale e nel valore percepito. A fronte della saturazione dei mercati e della volatilità della domanda, è necessario esaminare in maniera approfondita il concetto di marca (brand). L'obiettivo è quello di analizzare il significato e le funzioni essenziali che la marca assolve e in maniera parallela, è quello di definire l'importanza strategica della marca come capitale intangibile da innovare per rispondere nel miglior modo possibile alle nuove sfide del settore.

Il concetto di marca ha oltrepassato il suo originale significato, inteso come segno variamente impresso o applicato su un oggetto per indicarne la proprietà, il luogo di provenienza o di fabbricazione, la qualità o altre

caratteristiche (Treccani). Oggi non si fa riferimento solo esclusivamente al nome o al simbolo, volto a garantire originalità, ma il concetto è divenuto più ampio. Si analizza non più il singolo aspetto ma all'opposto, si studiano le associazioni mentali, le percezioni, i valori come anche le relazioni emotive che si vengono a creare nella mente del consumatore quando ci si interfaccia con le marche.

Il cuore concettuale della marca si riscontra nella Brand Identity, ossia ciò che si vuole essere e comunicare al consumatore tramite la propria essenza strategica e valoriale pianificata, gestita e proiettata dall'impresa. È essenziale, di conseguenza, seguire la Brand Identity come bussola che guida le diverse decisioni aziendali, in modo tale da rimanere coerenti con i valori in un mercato dispersivo e in continuo cambiamento. Di seguito sono proposti due modelli multidimensionali distinti particolarmente utili ai fini della comprensione del concetto proposto.

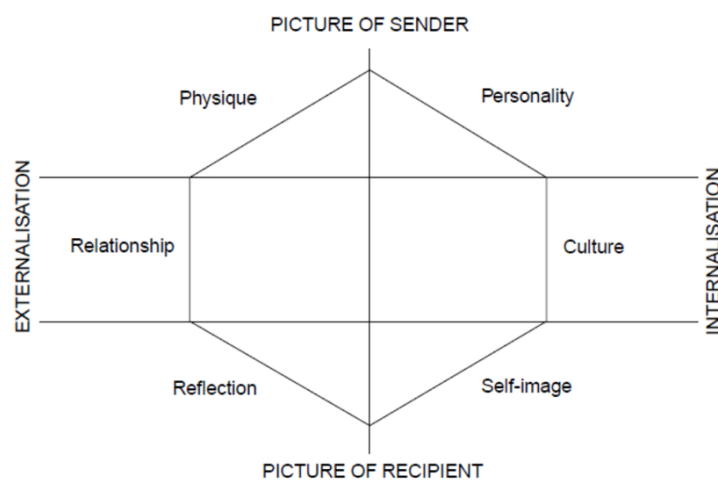
Il primo è uno dei modelli più importanti nel branding strategico sviluppato da David A. Aaker (1996), il quale aiuta a definire l'identità di marca nel dettaglio. Si osserva il concetto a quattro prospettive interconnesse le quali sono:

- Brand as a Product: si tratta della prospettiva più ristretta poiché è legata solo agli attributi funzionali e alle proprietà tangibili del prodotto, quali sono per esempio la performance, l'utilizzo o il paese/luogo di origine. Nel settore del lusso questa visione si traduce nell'impegno e nella sicurezza di impeccabile qualità dei materiali, dei processi di creazione e delle fasi di distribuzione. È in grande parte grazie a questi fattori e caratteristiche che nel settore del Luxury il premium price diviene sostenibile.
- Brand as an Organization: è la prospettiva che lega la marca alla cultura aziendale, ai valori perseguiti e alla credibilità complessiva dell'organizzazione. La seguente caratteristica è di particolare rilevanza per determinate categorie di consumatori quali la "Gen Z" e i "Millennials", sempre più scrupolosi e pronti su temi quali: sostenibilità ambientale e sociale, benessere e digitalizzazione.
- Brand as a Person: riguarda l'attribuzione di tratti umani quali ribellione, onestà o sofisticazione alla marca, rendendola attraverso il seguente processo più vicina ai consumatori e più facilmente relazionabile. La Brand Personality come definita da Jennifer Aaker (1997) è l'insieme di tratti umani attribuiti a un brand, strutturati in cinque dimensioni fondamentali: sincerità, entusiasmo, competenza, raffinatezza e asprezza, ciascuna con tratti specifici, che aiutano i consumatori a relazionarsi con il marchio come farebbero con una persona, creando una connessione emotiva e un'immagine unica.
- Brand as a Symbol: dalla seguente prospettiva si osserva l'identità visuale in quanto il simbolo permette una riconoscibilità immediata, funzionando come codice di accesso al significato del brand.

Il secondo modello che risulta cruciale per la comprensione del concetto di brand è il Prisma di Kapferer (2012), il quale risulta fondamentale nel settore del Fashion Luxury perché aiuta a delineare nel miglior modo possibile la personalità di un brand di alta gamma. Secondo tale modello l'identità viene scomposta in sei facce che interagiscono tra loro, distinguendo tra elementi esterni e interni, ed elementi dell'azienda e dagli elementi del consumatore. Le sei componenti sono le seguenti:

1. Fisico: la parte esteriore, oggettiva.
2. Personalità: l'elemento che rende unica e riconoscibile la marca.
3. Cultura: il sistema di valori ed eredità storica del paese di origine.
4. Relazione: le interazioni con i clienti.
5. Riflesso: l'immagine stereotipata del tipico utente del marchio.
6. Autoimmagine: la percezione che ha il cliente di sé in quanto acquirente del brand.

Figura 4: Prisma di Kapferer



Fonte: Bloo, 2020

L'essenza di questo modello, come si è accennato, non si limita a definire gli aspetti interni del brand, ma ne determina anche l'importanza e l'efficacia nel mondo esterno, indicando quali sono i sei assi definiti come *conditio sine qua non* per l'esistenza e la sopravvivenza del brand. Le funzioni della marca che derivano dalla

solidità della sua identità possono essere classificate in due macrocategorie: le funzioni sociali e le funzioni economiche.

Sul fronte della domanda, da parte del consumatore, la funzione svolta dalla marca è prevalentemente quella di semplificazione e rassicurazione, permettendo al consumatore di orientarsi più velocemente e senza incorrere in possibili distrazioni della concorrenza. Parallelamente, sul piano sociale, la marca assume inoltre una funzione simbolica ed espressiva permettendo al consumatore di comunicare la propria identità o status sociale. È di chiara interpretazione il fatto che il cliente sceglie il brand la cui Brand Personality sia in linea con la propria immagine di sé, creando un legame emotivo profondo.

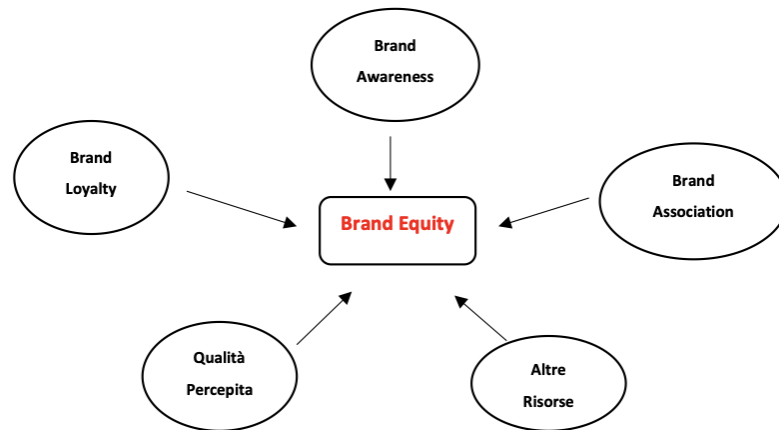
Dal lato opposto, per l'impresa la marca rappresenta un asset strategico fondamentale e di primaria importanza per la costituzione di un brand di valore che persista nel tempo, creando un'offerta unica nel suo genere. Questa unicità alimenta la Brand Loyalty assicurando all'impresa acquisti frequenti e ripetuti, riducendo la sensibilità al prezzo del consumatore.

Tali funzioni sociali ed economiche si traducono direttamente in benefici economici misurabili, per cui la marca si configura come capitale intangibile dotato di un valore economico concreto, definito Brand Equity. Per David Aaker la Brand Equity è: “un insieme di attività e passività (assets and liabilities) collegate a un nome e un simbolo di marca che aggiungono o sottraggono valore a un prodotto o servizio per l'azienda e/o per i clienti dell'azienda” (Aaker, 1991, p. 6).

È comprensibile come, nel momento di crisi che il settore sta attraversando, ottenere una Brand Equity positiva è essenziale al fine della sopravvivenza nel mercato incerto e altamente concorrenziale. I modelli principali che permettono la misurazione sono due e sono:

- Il modello CBBE (Customer-Based Brand Equity), ovvero un modello piramidale che si concentra sulle risposte dei consumatori costruendo il valore su quattro livelli sequenziali. Il culmine della piramide descritta si trova nella Risonanza, ovvero il livello più alto e strategico, dove la connessione consumatore-brand diviene sempre più intensa.
- Il modello di Aaker (Brand Equity Assets), ovvero la descrizione della Brand Equity come il risultato di cinque componenti: lealtà, notorietà, qualità percepita, associazioni di marca e infine asset proprietari.

Figura 5: Componenti della Brand Equity



Fonte: rielaborazione da Qualtrics, 2020

Raggiungere e mantenere la Risonanza è il fattore che permette al brand di ottenere un'importanza strategica fondamentale. In questo modo la Brand Equity agisce da cuscinetto anticrisi per i periodi di rallentamento economico del settore. I benefici che ne trae l'impresa sono diversi e alcuni esempi sono: la maggiore sostenibilità del premium price, la resilienza della domanda e un vantaggio competitivo che operi da barriera all'ingresso per i concorrenti.

In conclusione, è possibile affermare come esclusivamente con la costruzione di una marca solida e coerente, sia possibile gestire i periodi di instabilità del mercato, garantendo continuità, competitività e valore all'interno del settore del Fashion Luxury.

1.4 La costruzione della percezione e il ruolo dei social media

Dopo aver analizzato la centralità strategica della marca e in particolare della Brand Equity, definendo quali sono le sue funzioni e la sua importanza, è fondamentale approfondire il concetto di percezione e di come questa venga creata. Essendo la Brand Equity una risorsa non statica, ma anzi suscettibile alle fluttuazioni del mercato, è necessario che il valore teorico della marca si traduca in una Brand Perception forte e coerente.

La vera sfida si riscontra proprio nel dominio della percezione del consumatore. Fino a non molto tempo fa, la narrativa dei brand era definita monodirezionale ossia gestita tramite pubblicità e canali tradizionali. Con l'avvento di Internet e in particolar modo dei Social Media, si sono rafforzate entrambe le parti del mercato, consumatori e imprese, dando vita a profondi cambiamenti. In modo specifico il cambiamento per le imprese riguarda le strategie di Branding, in particolare quelle di comunicazione in quanto è ormai una necessità per

le imprese l'utilizzo di Internet e dei vari Social. Difatti, la rete globale riveste un'importanza estremamente rilevante e strategica per le aziende in quanto offre la capacità di distribuire informazioni con una velocità e un'intensità senza precedenti e, soprattutto, di stabilire un'interconnessione diretta e istantanea tra imprese e clienti (Erdem, et al., 2016, pp. 3-4).

È possibile di fatti affermare che il consumatore si sia trasformato da spettatore passivo ad interlocutore attivo, divenendo coautore della narrativa e della comunicazione grazie all'intensificazione del Contenuto Generato dagli Utenti (UGC).

Di conseguenza, la percezione (o Brand Perception) definita come il processo soggettivo e continuo attraverso cui il consumatore interpreta, organizza e memorizza tutti i segnali relativi ad una marca (Keller, 1993), è oggi fortemente plasmata dalle narrazioni create dalle community stesse.

A differenza della Brand Image, la quale rappresenta una fotografia in un dato momento, la percezione è un film dinamico che si basa su vicende vissute presenti o passate. L'obiettivo strategico che le imprese desiderano ottenere è quello di ottenere una massima coerenza tra i due poli: si ricerca il massimo allineamento possibile tra messaggio inviato e percezione decodificata e memorizzata dai consumatori.

La Brand Perception non è una semplice ricezione di messaggi, ma un processo psicologico attivo che si sviluppa in tre fasi interconnesse (Keller, 1993):

- 1) **Attenzione e riconoscimento (Awareness):** si tratta della fase iniziale volta ad assicurare al brand la sua emergenza dal "rumore competitivo", così che possa essere inserito nel set di scelta del consumatore. Le strategie in questa fase si concentrano sulla notorietà, permettendo tramite il riconoscimento del nome o del simbolo, una distinzione che sia visiva e semantica. Si ricerca, non solo la conoscenza del brand da parte del consumatore, ma soprattutto il richiamo alla memoria in maniera spontanea. Nel settore preso in analisi, quello del Fashion Luxury, questa fase è dominata dall'iconicità dei prodotti e dall'ubiquità selettiva dei simboli. Questi ultimi affinché si crei familiarità devono essere ripetuti costantemente, ma allo stesso tempo devono essere gestiti in contesti esclusivi per preservarne il valore sociale.
- 2) **Associazione e interpretazione:** in questa seconda fase il consumatore associa al brand una rete di attributi e benefici creando di conseguenza delle associazioni forti, favorevoli e uniche. Tali associazioni si distinguono in due macroaree: attributi razionali, i quali riguardano gli aspetti materiali e funzionali, e i benefici, ovvero ciò che il brand promette al consumatore. Esempi di benefici sono lo Status sociale, un miglioramento dell'autostima o persino un senso di appartenenza. Nel settore di riferimento, ciò che fa la differenza sono proprio i benefici simbolici. Le strategie mirano a solidificare associazioni come "Artigianalità", "Eredità storica" e "Status sociale" (Kapferer, 2012), spesso sfruttando lo Storytelling come narrativa per arricchire il brand di significato culturale.

- 3) Memorizzazione e atteggiamento: come ultima fase del processo psicologico Keller identifica la generazione dell'atteggiamento complessivo del consumatore nei confronti della marca. Esso si esprime attraverso i giudizi di tipo razionale, o i sentimenti emotivi. Questo atteggiamento è il fondamento della fedeltà e di conseguenza della successiva disponibilità a pagare un premium price. L'obiettivo finale è quello di raggiungere la Risonanza, ovvero un legame emotivo profondo che rende il consumatore immune alla concorrenza.

Data l'importanza di questo esito psicologico, si ritiene fondamentale per i brand adottare delle strategie proattive che gestiscano e orientino l'interpretazione dei segnali del consumatore, al fine di creare un legame stabile nel tempo. Tali strategie si concentrano sulla gestione delle diverse categorie di segnali, esempi sono il design di prodotto e il tono di voce per comunicare l'identità. In modo parallelo il ricorso all'Experiential Marketing (processo che consente ai brand di entrare in contatto con i clienti tramite esperienze) tenta di creare associazioni emotive e di lusso che devono essere vissute.

Ciò che si rende necessario è pertanto, la coerenza tra tutti i punti sopra citati, creando un messaggio uniforme e affidabile che possa dar vita ad una percezione forte e duratura. Le nuove tecnologie e il dominio digitale rendono questa creazione e il successivo mantenimento della percezione più complesso; tuttavia, i Social Media si identificano come una grande opportunità e punto di forza per le aziende.

Per i marchi di lusso l'adozione dei Social Media implica una gestione delicata tra l'accessibilità e l'esclusività tipica del settore. Per loro natura le diverse piattaforme social sono inclusive, mentre al contrario il settore preso in analisi si basa sulla rarità e sulla differenziazione sociale. Per aggirare questo paradosso tra i due mondi, i brand hanno elevato lo storytelling digitale come strumento strategico centrale. Piattaforme quali Instagram e TikTok si sono in questo modo trasformate da semplici canali di vendita in palcoscenici, dove si costruisce il legame emotivo che porta alla massima forma di Risonanza del brand.

Tuttavia, l'apertura dei vari canali social espone i marchi al rischio di minare la distanza psicologica, elemento essenziale come si è visto precedentemente, per il fascino e l'aura del lusso. L'eccessiva accessibilità, una partecipazione troppo aggressiva al dialogo di massa, o un livello di interazione percepito come troppo "ordinario" possono diminuire la percezione di lussuosità del brand (Colella et al., 2021). La vera sfida risiede, di conseguenza, non solo nel comunicare i valori e i principi dei marchi di lusso, ma nel farlo senza democratizzare il valore del prodotto stesso.

Al fine di risolvere il seguente dilemma, la strategia maggiormente usata e diffusa nel settore del fashion luxury si riscontra nella "democratizzazione selettiva". Si tratta di una tattica mirata a rendere la narrativa e la comunicazione ampiamente accessibili, ma allo stesso tempo è essenziale che il prodotto, l'esperienza fisica e l'acquisto rimangano strettamente esclusivi. Padroneggiare questo equilibrio, sfruttando l'autenticità dell'UGC pur mantenendo un controllo rigoroso sulla propria narrazione di alto livello, è la chiave per

proteggere il Brand e garantirne la crescita profittevole in un'era dominata dalla percezione digitale (Kim & Ko, 2012).

COSTRUZIONE E GESTIONE DI UN BRAND NEL SETTORE DEL LUSO

Il Capitolo Secondo della seguente trattazione si focalizza sui processi strategici alla base della creazione e della gestione di una marca nel settore del fashion luxury preso in analisi. A seguito dello studio del mercato, del suo andamento e delle sue caratteristiche, in questa sede l'attenzione sarà posta sulla dimensione progettuale del brand, inteso come asset intangibile capace di creare un valore solido e durevole in un mercato sempre più direzionato alla saturazione. Attraverso l'analisi che seguirà si intende dimostrare quindi, come l'identità di marca sia un concetto fluido ma al tempo stesso rigoroso, richiedendo coerenza strategica e fermezza nel mutamento delle tendenze comunicative.

2.1 Analisi dei processi di costruzione di un'identità di marca coerente e distintiva

A differenza del mercato mainstream, in cui l'identità di marca viene costruita per rispondere ai desideri del consumatore (approccio outside-in), nel settore del lusso questo processo strategico presenta una natura endogena. Discostandosi in maniera radicale dalle logiche del marketing di massa, nel lusso la traiettoria di costruzione di un brand è inversa e si definisce pertanto come inside-out. La marca non nasce di conseguenza per soddisfare un bisogno preesistente, ma al contrario precede il mercato e proviene da una proposta culturale autonoma.

Nel settore del lusso, la marca non si configura come un'entità reattiva rispetto ai desideri del consumatore; al contrario, è il consumatore a scegliere se aderire all'universo simbolico e valoriale definito dalla marca (Kapferer & Bastien, 2012).

Entrando nel dettaglio del processo di costruzione esso ha origine dall'identificazione del DNA della marca, definito dalla letteratura accademica come il Kern (nucleo) o l'essenza identitaria (Aaker, 1996). Esso è costituito dall'insieme degli elementi fondativi che, in primo luogo, vanno ad identificare ciò che la marca è in senso ontologico e, successivamente, ciò che fa e tenta di comunicare. Si configura, di conseguenza, come un principio generativo stabile, il quale, soprattutto nel lungo periodo, è preposto all'orientamento delle scelte strategiche ed espressive del marchio. Nello specifico nel settore del lusso, il DNA di marca assume una valenza densa di significato e profondamente legata alla figura del fondatore e alla sua visione originaria. È fondamentale sottolineare che la visione del fondatore non definisce esclusivamente uno stile o una competenza produttiva, bensì incorpora una specifica concezione del valore e della relazione con il consumatore, la quale diviene un elemento essenziale nell'identità di marca. Ciò che risulta necessario in una

prima fase di creazione è, quindi, una cristallizzazione di tale visione originaria in un sistema di valori che saranno di riferimento in seguito per tutte le scelte aziendali successive.

In questo quadro teorico si inserisce il modello di Urde (2003), secondo cui la costruzione della marca basata sui valori centrali (Core value-based brand building) permette all'organizzazione di possedere una particolare tipologia di "bussola" etica ed estetica, la quale direziona le scelte strategiche nel lungo periodo. L'assunto su cui si basa il modello è che i valori centrali della marca siano il nucleo dell'identità organizzativa e in questo modo rappresentino il punto di partenza del processo di brand building. Si sposta in questo modo il baricentro all'interno dell'organizzazione, è qui che l'identità unica e coerente nasce grazie ad una solida architettura di valori.

Il modello si sviluppa attraverso tre livelli che collegano l'essenza della marca alla sua manifestazione pratica:

- I valori centrali (Core Values): costituiscono il cuore della marca e nello specifico settore del lusso, sono spesso identificati nell'artigianalità, nell'integrità del design e nel patrimonio storico. Affinché si costruisca un'identità il management deve necessariamente proteggere questi valori, rendendoli la base per ogni successiva scelta di gestione.
- La proposta di valore (Value Propositions): nel corso del seguente stadio i valori interni si traducono in promesse per i consumatori. Si tratta del ponte che trasforma la cultura aziendale nei benefici percepiti; se il valore centrale si identifica ad esempio nell'esclusività, la proposta di valore sarà la garanzia di un valore unico e raro.
- La manifestazione esterna (Brand Communication and Performance): al livello visibile l'identità si palesa attraverso il prodotto, le sfilate o la comunicazione. Secondo il modello presentato la peculiarità della marca dipende proprio dalla coerenza tra questo strato e il nucleo: l'immagine e ciò che si prospetta all'esterno deve rappresentare i valori interni di origine.

La massima espressione del modello si riscontra nella Brand Identity Matrix, ossia uno schema in cui il "Brand Core" agisce come centro di gravità. Ogni elemento che si sviluppa, dalla gestione strategica alla gestione operativa, deve necessariamente rispecchiare il nucleo interno. L'esito di tale modello si rinviene nella forte pertinenza di quanto affermato finora nel settore del lusso, dove si riscontra spesso il fatto che tali valori centrali fungono da elemento stabilizzante. Questo permette ai numerosi brand del fashion luxury di attraversare i decenni e i cambiamenti di leadership pur mantenendo una coerenza identitaria profonda.

Una volta identificato il nucleo valoriale del brand si avanza nel processo costruttivo con la fase di codifica semantica, in cui l'identità viene tradotta in un sistema di segni tangibili. A tal fine può risultare vantaggioso

e funzionale l'utilizzo del Prisma di Identità proposto da Kapferer (2012). Questa fase viene infatti riportata nella dimensione del "Fisico" all'interno del prisma, ovvero all'interno dello strumento principale per mappare la coerenza interna di un brand.

La costruzione dell'identità visiva nel settore del fashion luxury implica lo sviluppo di una vera e propria grammatica visiva coerente e codificata, non limitandosi alla definizione di elementi estetici riconoscibili. Tale grammatica si articola mediante codici iconici distintivi, l'uso di materiali specifici e selezionati o ancora attraverso una possibile palette cromatica proprietaria. Si cerca in questo modo di rendere il brand immediatamente riconoscibile e ben distinto, rendendolo anche difficilmente imitabile dai competitor. Ogni scelta formale, dal trattamento del logo alle texture, sono il risultato di un processo strategico e decisionale il quale ha la finalità di comunicare continuità, Heritage e autorevolezza.

Nel settore preso in esame tali elementi non sono quindi solo decorativi, ma costituiscono la base della riconoscibilità immediata; degli esempi chiave sono i seguenti:

- Palette cromatica proprietaria: l'Arancio di Hermès

Il colore diventa asset legale e simbolico, il marchio di lusso francese utilizzando una specifica tonalità di arancio per il suo packaging diventa sinonimo di eccellenza. Il colore vivace e caldo evoca fiducia ed energia ed è parte integrante dell'immagine del marchio, presente in packaging e prodotti anche senza il logo visibile.

Figura 6: L'arancione di Hermès



Fonte: Elle, 2021

- Segni distintivi di rottura: la suola rossa di Louboutin

Christian Louboutin trasforma la parte funzionale della scarpa, ovvero la suola, in un codice identitario assoluto attraverso il particolare uso del colore rosso. Si tratta di un chiaro esempio di come la grammatica visiva possa occupare spazi inaspettati e improvvisi, creando una "firma" particolarmente visibile.

Figura 7: La suola rossa di Christian Louboutin



Fonte: Elle, 2017

Successivamente alla codifica dei segni fisici, il processo di brand building si sposta verso la stratificazione di significati psicologici. Secondo la teoria esposta da Jennifer Aaker (1997) sulla Brand Personality, l'attribuzione alla marca di tratti umani permette di trasformare un semplice oggetto di consumo in un partner relazionale. È necessario riflettere tre dimensioni:

- La sofisticatezza: intesa come eleganza, fascino e status.
- La competenza: che rispecchia maestria artigianale e affidabilità tecnica.
- L'eccitazione: che intercetta la capacità di rompere gli schemi e l'audacia.

Questa "umanizzazione" agisce da ponte collegando il nucleo valoriale centrale alla percezione esterna, sfruttando i codici visivi per un riconoscimento immediato e persistente.

In questo contesto, il processo di costruzione di un'identità coerente e distintiva si completa attraverso la trasformazione della cronologia aziendale in narrazione mitologica. Se la Brand Personality definisce il "carattere" della marca nel presente, l'Heritage ne costituisce la colonna storica, garantendo nel seguente modo una forte legittimità che il solo marketing non potrebbe produrre. Le due direttrici su cui opera la costruzione identitaria in questa fase sono: la sacralizzazione del fondatore e l'atemporalità come valore economico, le quali permettono al consumatore non solo di possedere un oggetto d'eccellenza, ma di divenire anche custode di un frammento di storia.

Seguendo tale processo, il brand non è più un comune segno commerciale ma diventa un'istituzione culturale che crea valore con la coerenza, la distinzione e l'immutabilità dei propri principi cardine.

2.2 Il posizionamento competitivo nel mercato del lusso

Se l'identità del brand rappresenta come si è visto finora l'essenza dei valori interni all'organizzazione, il posizionamento competitivo nel mercato costituisce e fonda la proiezione strategica di tale essenza. In particolar modo nel settore del fashion luxury, il posizionamento non è esclusivamente un processo di risposta ad un segmento di domanda, bensì si determina una distanza simbolica e forte rispetto ai competitor, cercando quindi di rendere la marca incomparabile.

È di fondamentale importanza sottolineare la caratteristica principale del posizionamento nel mercato del lusso: esso si basa sul confronto dei benefici secondo una logica di singolarità. Come viene teorizzato da Kapferer e Bastien (2012) nel lusso “essere comparabili significa essere sostituibili”; l'obiettivo non è convincere il consumatore che un determinato prodotto sia migliore rispetto ad altri, ma che questo sia l'unico in grado di offrire un determinato universo di significato. Si creano così delle barriere competitive, generate tramite la cosiddetta strategia dell'incomparabilità, che rendono per i competitor impossibile la replica dell'esclusività.

Il posizionamento nel lusso viene mantenuto costante attraverso delle leve strategiche, le quali sovvertono i principi del marketing tradizionale operando per restrizione, distanza e selezione. Tali leve agiscono come regolatori della pressione del desiderio ed è possibile identificarle nel seguente modo:

- Il prezzo come funzione di prestigio (Veblen Effect): nel lusso il prezzo perde la classica funzione di strumento competitivo e diviene un segnale di rango e legittimazione simbolica. Il prezzo elevato dei beni presenti nel mercato del lusso non risponde ad una logica di elasticità della domanda, ma rappresenta un marcatore dello status e dell'appartenenza sociale. In questo contesto esso agisce come meccanismo di auto-selezione escludendo i consumatori non in linea con il capitale economico e culturale richiesto, e inoltre rafforza l'effetto Veblen, ossia il suo aumento incrementa il desiderio e la domanda percepita.
- Gestione della scarsità e dell'inaccessibilità: una leva centrale è proprio rappresentata dalla scarsità la quale deve essere necessariamente controllata, artificiale e coerente con l'identità del brand. Si tratta di una scelta strategica deliberata, configurata come una vera e propria architettura del desiderio; essa viene alimentata tramite: edizioni limitate, distribuzione selettiva o liste di attesa e accessi graduati. Il tempo diventa parte dell'esperienza di valore evitando nel seguente modo che il marchio venga banalizzato e proteggendo il capitale simbolico dall'erosione tipica dei brand premium. Si costruisce un'economia del desiderio dove si rafforza il senso di privilegio e di conquista associato all'acquisto.
- Distribuzione come barriera simbolica: se nel marketing tradizionale la distribuzione è concepita come leva di accessibilità e convenienza, nel settore del lusso essa assume una funzione principalmente

simbolica e protettiva. Si controllano rigorosamente i punti di contatto tra consumatore e brand con l'obiettivo specifico di mantenere un'aura di esclusività e distinzione. Il punto vendita assume la funzione di un vero e proprio "tempio del brand", in cui si ritualizza l'atto di acquisto e viene esercitato un controllo diretto sulla relazione con il cliente. Oltre al contesto di boutique monomarca, è fondamentale osservare come la distribuzione nel lusso è anche una questione di geografia simbolica. I luoghi non sono scelte adottate in base a criteri di traffico o redditività, ma in base alla capacità del luogo di rafforzare il capitale simbolico del brand. È possibile osservare tale concetto in aree come Via Montenapoleone a Milano o la Fifth Avenue a New York, le quali rappresentano ecosistemi del lusso in cui il contesto urbano diventa parte integrante dei valori che i brand desiderano trasmettere.

- La comunicazione del "saper attendere": nel lusso la funzione della comunicazione è di tipo culturale e simbolica, permettendo di costruire nel tempo un immaginario desiderabile e coerente, che non mira a stimolare un acquisto immediato nel consumatore. Vengono rifiutate le logiche promozionali tipiche del marketing di massa, quali sconti o offerte limitate, poiché con tali strategie si andrebbe a compromettere la percezione del valore e la stabilità del posizionamento. Per comunicazione del "saper attendere" si intende una narrazione del savoir-faire artigianale, una celebrazione del tempo e della lentezza, e in modo fondamentale la costruzione di un racconto estetico e culturale che trascenda dal prodotto stesso.

Un paradosso fondamentale del marketing di lusso è il fatto che la comunicazione si rivolge ed è diretta ad un pubblico molto più ampio di quello che effettivamente procederà con la fase di acquisto. La medesima strategia prende il nome di over-communication, che però non rappresenta uno spreco di risorse ma anzi, un meccanismo strutturale di creazione di valore. Si viene a creare una massa di ammiratori e conoscitori del marchio che contribuiscono al rafforzamento del riconoscimento sociale di chi possiede effettivamente poi il bene di lusso. La leva fondamentale all'interno del settore diventa quindi il divario tra chi conosce il brand e chi lo possiede: più elevata è la platea di conoscitori, maggiore sarà lo status che si conferisce con la vendita.

Il paradosso della over-communication non è solo un meccanismo di creazione di visibilità, bensì permette alla marca di occupare stabilmente la propria posizione nella mappa percettiva dei brand. La letteratura accademica usa spesso mappe percettive per visualizzare il posizionamento competitivo nel fashion luxury, incrociando due dimensioni: il livello di prestigio/eternità e il livello di moda/trend. Come evidenziato dai modelli di posizionamento di Kapferer (2012) e dalle dimensioni del prestigio analizzate da Vigneron e Johnson (2004), i due assi principali della mappatura relativa al mercato del lusso identificano i brand storici contrapponendoli ai brand di lusso creativo. I primi si posizionano sull'asse dell'atemporalità e del prestigio estremo, la cui competitività risiede nella resistenza alle mode, mentre i secondi si posizionano sull'asse della tendenza e della rottura storica. Pur essendo brand con lo stesso livello di prezzo occupano spazi competitivi

radicalmente diversi, rispondendo a motivazioni di acquisti molto lontane tra loro: nel primo caso si ricerca stabilità e investimento, mentre nel secondo prevale il desiderio di auto-espressione e modernità. Indipendentemente dalla collocazione lungo l'asse prestigio/moda, l'elemento in comune per entrambi i modelli si riscontra nell'autenticità, necessaria al fine di mantenere una posizione coerente che resista alle variazioni del settore.

In un mercato globale caratterizzato dalla saturazione informativa l'autenticità, da semplice valore etico, diviene leva strategica per il corretto e più vantaggioso posizionamento. Secondo Beverland (2006) l'autenticità nel lusso si può facilmente riscontrare nella costruzione sociale e percettiva che la marca deve mantenere e alimentare costantemente. Da questo pensiero introdotto si riscontra una tensione paradossale: i brand hanno la necessità di apparire disinteressati al profitto e devoti all'arte e alla tradizione in modo da non essere percepito come "commerciale". In conclusione, nel quadro di costruzione e posizionamento di una marca, l'autenticità emerge come principio di realtà che impedisce alla marca di scivolare nella mera simulazione commerciale. Rappresenta quindi la condizione di credibilità dell'intera architettura di marca agendo da collante tra ciò che viene dichiarato di essere e ciò che il consumatore effettivamente percepisce. La sfida nel prossimo futuro, per i brand del settore fashion luxury, risiede nella capacità di proteggere questa caratteristica, aspirando nel medesimo modo all'atemporalità come forma più alta di posizionamento nel mercato del lusso.

2.3 Coerenza tra identità, valori e target di riferimento

La tendenza verso l'atemporalità, identificata nel settore del lusso come la massima aspirazione del posizionamento, non prescinde però, come si è precedentemente accennato, da una forte e coerente struttura interna di valori. Se l'autenticità viene definita come il collante dell'architettura di marca, la coerenza ne costituisce la prova pragmatica e operativa: essa si evidenzia nell'allineamento armonico tra la radice identitaria del brand, l'insieme di valori espressi e le aspettative di un target che risulta sempre maggiormente frammentato ed esigente. La gestione dei brand diviene in questo scenario non più una proiezione con una sola direzione, ma un esercizio di equilibrio tra le varie forze spesso divergenti, per la creazione del capitale simbolico.

L'identità viene osservata come baricentro strategico, poiché, mentre il posizionamento osserva all'esterno, l'identità guarda all'interno, verso l'originalità e l'essenza di valori propri del marchio. Nel settore del lusso questo non è un concetto plastico che si modella in base alle preferenze dei consumatori, bensì si tratta di un'essenza auto-referenziale che trova la sua ragion d'essere nella propria storia. Di conseguenza se il posizionamento è una scelta di "collocazione", l'identità è una attestazione di "esistenza".

Questa dimensione identitaria si fonda su tre pilastri: l'Heritage, il savoir-faire e la visione estetica del fondatore o del direttore creativo, la quale permette al brand di elevarsi da semplice produttore a creatrice di un mito contemporaneo. Proteggendo questo nucleo identitario si rafforza la coerenza: il caso di un brand che tradisce il proprio modello stilistico per inseguire tendenze di tipo passeggiere, rappresenta il chiaro caso di brand che erode la propria base ontologica per aggiornare semplicemente il proprio catalogo. L'equilibrio che la marca ricerca continuamente si esplicita quindi nella triangolazione dinamica tra fedeltà nei confronti delle proprie radici e necessità di traduzione in un linguaggio maggiormente contemporaneo. Si tratta di una ricerca continua dell'equilibrio di valori affinché si eviti la dissonanza narrativa, ovvero quando il consumatore percepisce una discrepanza tra mito raccontato e realtà operativa della maison.

Questo "esercizio di equilibrio", oltre ad essere fondamentale per la coerenza, serve a proteggere anche il Premium Price, ovvero il sovrapprezzo giustificato dal valore intangibile nel settore del lusso. Quando la coerenza tra i valori dichiarati e la realtà inizia a creare delle discrepanze, il Premium Price subisce una metamorfosi trasformandosi da investimento in un simbolo, in un esborso ingiustificato. In assenza di coerenza, il lusso perde la sua aura di "sacralità" (Dion & Arnould, 2011) e il consumatore per la valutazione del prodotto o servizio applica dei criteri razionali, dove il prezzo riflette in maniera rigorosa e salda l'utilità marginale. Proteggere la coerenza si traduce di conseguenza, nel proteggere la profittabilità stessa della marca, poiché, come si è osservato, l'incoerenza rende il brand vulnerabile alla concorrenza basata sul prezzo.

Se l'identità rappresenta il nucleo statico del brand, i valori ne costituiscono la dimensione dinamica, traducendo così l'astrazione dell'identità in un codice di condotta concreto. Nel mercato contemporaneo del settore del lusso l'allineamento valoriale, ovvero la coerenza tra i valori proposti, è diventato il vero motivo di scontro competitivo. Il consumatore sottoscrive un sistema di valore che vengono rappresentati e difesi dal brand, non acquista quindi più esclusivamente un oggetto eccellente e di qualità.

L'artigianalità, la rarità e l'esclusività persistono come valori fondanti, ma a questi si sono affiancati pilastri nuovi, particolarmente efficaci ad accompagnare la scelta del consumatore. Per questi nuovi valori si intendono: la responsabilità sociale in tutte le sue forme e soprattutto la trasparenza tra produttore e consumatore. La sfida nel mantenimento di una certa coerenza si sposta sul piano dell'integrità, poiché la marca deve necessariamente agire come un'autorità morale, in modo tale da non creare discrepanze e crisi reputazionali, le quali nel settore del lusso risultano faticosamente riassorbibili.

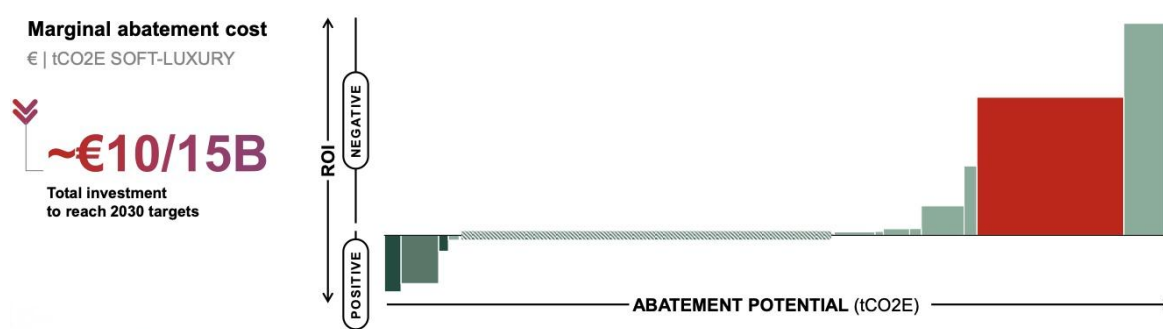
In questo ambito, la sostenibilità si è trasformata da un'opzione etica in un pilastro centrale della coerenza, indispensabile al fine del mantenimento del posizionamento di prestigio. Secondo l'ultimo report Bain & Company Luxury Study (2024/2025), il mercato sta attraversando una fase denominata di "ricalibrazione globale" come conseguenza della ricerca di una "nuova longevità". Il report evidenzia come all'interno del settore si stia assistendo ad una riduzione dei consumatori "aspirazionali", spingendo le maison a focalizzarsi su un pubblico d'élite, per i quali i compromessi tra estetica ed etica non vengono più accettati. La sostenibilità

diviene quindi uno strumento di de marginalizzazione della responsabilità, trasformandosi da report annuale a sé stante, in valore trasversale ad ogni singola fase del ciclo di vita del prodotto.

Viene introdotto dal report anche il concetto di “disaccoppiamento della crescita dei volumi” (decoupling), ovvero la coerenza futura dei brand verrà facilmente riscontrata nella loro capacità di generare valore non producendo di più, ma bensì producendo meglio. Questo concetto, in prima istanza, significa ricercare una selezione rigorosa di materie prime basata sui parametri di rigenerazione e resilienza. La coerenza del brand si converte nella trasparenza richiesta dal consumatore d’eccellenza, il quale ad oggi richiede di conoscere non solo l’origine geografica, ma anche l’impatto sociale e ambientale di ogni componente. In secondo luogo, il concetto di “produrre meglio” sta a significare inoltre rivalutare i tempi di produzione, permettendo al lusso di rivendicare il diritto alla lentezza. Questo approccio permette alle maison di minimizzare i difetti di fabbrica e di investire nel savoir-faire degli artigiani. Viene valorizzato il capitale umano come garanzia di autenticità e sottolineata l’importanza nella fase post-vendita del repair e resale come compimento naturale di una progettazione di artigiani d’eccellenza.

A supporto di tale visione il report evidenzia come la sostenibilità sia diventata un imperativo che richiede degli investimenti strutturali necessari: il settore stima di dover investire tra i 10 e i 15 miliardi di euro entro il 2030 per raggiungere i target ESG. Come viene illustrato nel seguente grafico, tali investimenti si focalizzano su leve strategiche unendo redditività e responsabilità, quali l’ottimizzazione della pianificazione per eliminare la sovrapproduzione, l’adozione di modelli circolari e la decarbonizzazione della supply chain.

Figura 8: Curva dei costi di abbattimento – settore luxury



Fonte: Altagamma - Bain luxury goods worldwide market study (2024)

Tuttavia, questa eccellenza manifatturiera e l’enfasi posta sulla longevità non avrebbero una base solida senza una tracciabilità radicale. In un ecosistema dove l’asimmetria informativa tra produttore e consumatore tende progressivamente a ridursi, la tracciabilità diviene l’unico elemento capace di convertire la narrazione in evidenza empirica verificabile. In questa prospettiva la trasparenza, soprattutto della supply chain, termina di essere un adempimento puramente operativo per elevarsi a pilastro della legittimità etica. Il consumatore

dotato di sofisticati strumenti di scrutinio critico, esige in questo modo un resoconto analitico dell'impatto sociale e ambientale di ogni componente sul prodotto finale. Di conseguenza, un brand che professi l'eccellenza, pur mantenendo zone d'ombra nella propria filiera, incorre in un errore di coerenza, producendo una dissonanza percettiva che viene vista dal mercato come una simulazione commerciale. La pratica del greenwashing, intesa come distorsione della realtà valoriale ai fini del posizionamento, agisce dunque come agente corrosivo per l'autenticità. Se infatti la condotta etica dovesse essere percepita come un mero artificio retorico, l'intera architettura di marca perderebbe la propria credibilità. In estrema sintesi, l'opacità operativa delle maison preclude l'accesso alla dimensione di atemporalità precedentemente discussa, rendendo il brand precario e incompatibile con i canoni del vero lusso.

L'ultimo pilastro riguarda il target di riferimento. Nel settore del lusso il concetto di segmentazione si sta evolvendo lasciando il posto a quello di "comunità valoriale". La relazione che incorre tra brand e target è infatti oggi influenzata da un paradosso: le nuove generazioni, quali Millennials e Gen Z hanno imposto una democratizzazione del linguaggio, che deve però necessariamente convivere con la rarità e l'esclusività del prodotto. Tale transizione richiede un'estrema coerenza proprio perché il brand deve appartenere ad un sistema di valori condivisi. La sfida risiede nel mantenere intatto il prestigio pur adottando piattaforme e codici comunicativi inclusivi e orizzontali. Il consumatore non ottiene più solo un oggetto, ma aderisce all'etica, all'estetica e all'impegno sociale del brand, rendendo l'acquisto una dichiarazione identitaria identica a quella della marca stessa.

In conclusione, l'architettura di marca nel settore del lusso contemporaneo è il risultato dell'allineamento tra identità, prassi operativa e comunità di riferimento. La transizione verso una "nuova longevità" costringe i brand a porre maggiore attenzione su un modello basato sulla qualità, sulla tracciabilità e sulla responsabilità etica. Solo in questo modo, attraverso tale coerenza, la maison può proteggere la propria autenticità e il proprio canale simbolico.

2.4 Le nuove forme di comunicazione nel lusso: storytelling e contenuti esperienziali

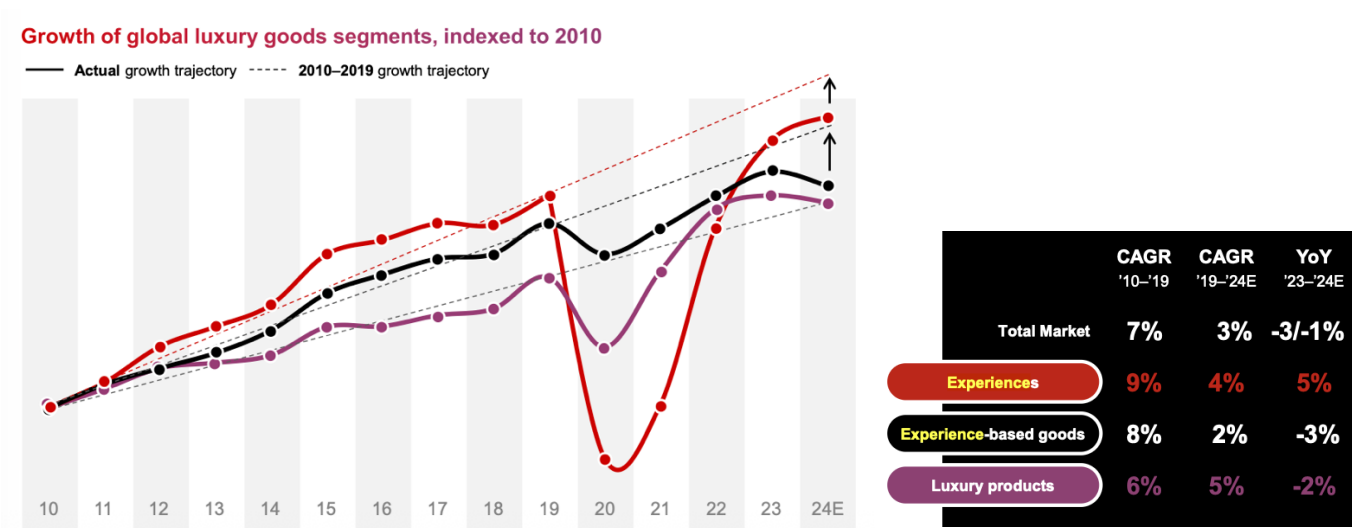
L'architettura di marca nel settore del fashion luxury risulta dunque come il risultato dell'equilibrio sinergico tra identità, prassi operativa e segmento di consumatori. La transizione verso una nuova longevità costringe i brand, oltre a porre maggiore attenzione sulla tracciabilità e responsabilità, anche a creare nuove forme di comunicazione strategica. Nel panorama attuale del fashion luxury, infatti, la comunicazione ha superato la funzione esclusivamente informativa per raggiungere la funzione di asset strategico di natura ontologica. In un mercato descritto dal report di Altagamma-Bain, come mercato in fase di ricalibrazione, il brand ricerca la partecipazione ad un intero universo semantico, non più esclusivamente la descrizione delle caratteristiche del prodotto. Il passaggio fondamentale si riscontra di conseguenza nella percezione dell'oggetto, in primo luogo,

intesa come mero prodotto che si evolve poi e diviene un veicolo semantico, il cui valore viene giustificato dalla rilevanza sociale e culturale, ma soprattutto dalla sua capacità di essere portavoce di una storia ricca di valori.

Lo storytelling non è più considerato come un accessorio del marketing, ma anzi viene considerato un meccanismo attraverso il quale si possa costruire una forte legittimazione al Premium Price. Le aziende di moda si focalizzano sul celebrare il passato ma soprattutto lo sfruttano come strumento e fondamento per validare l’innovazione. La coerenza della narrazione diviene in questo modo il vero sistema immunitario della marca. Nella presente epoca di sovrabbondanza visiva, solo il consolidamento di un mito identitario solido permette di preservare quell’aspirazionalità necessaria a compensare la contrazione dei volumi produttivi precedentemente analizzata. Le maison operano come vere e proprie fabbriche di contenuti multimediali, dove l’obiettivo principale è la creazione di un mito che sappia dialogare con i nuovi consumatori pur mantenendo una certa attenzione sulle proprie radici, in modo da non snaturarle.

Il settore preso in esame sta vivendo una transizione profonda dal possesso all’esperienzialità, poiché come viene fortemente evidenziato dal report la Customer Experience ad oggi è considerata il principale driver di fidelizzazione per i Top Customers. Per le maison questo valore e risultato si traducono in una necessaria estensione dei codici di moda verso ambiti esperienziali puri: esempi sono l’apertura di caffè e ristoranti (es. Prada caffè) permettendo in questo modo ai brand non solo di vestire il consumatore, ma di occuparne anche il loro tempo.

Figura 9: Crescita dei segmenti del lusso globale



Fonte: Altagamma - Bain luxury goods worldwide market study (2024)

Il punto fisico di vendita, si trasforma da luogo transazionale ad un santuario di esperienza. Nei suoi spazi la narrazione diviene per il consumatore tangibile e multisensoriale, trasformando l'acquisto in un rituale collettivo di creazione di una comunità esclusiva. Questa evoluzione verso il "Retail 4.0" o anche definito retail immersivo, ha lo scopo principale di creare un coinvolgimento totale affinché l'esperienza divenga olistica. L'interazione con il punto vendita contribuisce a rallentare il tempo del consumatore, sottraendolo dalla frenesia del consumo di massa e convalidando la sua appartenenza ad una comunità ristretta.

Il concetto di esperienza si amplia maggiormente mediante la contaminazione tra settori. L'integrazione di servizi quali gallerie d'arte o aree dedicate alla storia e cultura all'interno degli store non sono il risultato di una semplice strategia di diversificazione, bensì un tentativo di occupare ogni spazio libero nel tempo che il consumatore spende al loro interno. Il lusso esperienziale risponde nei seguenti modi citati alla richiesta di una nuova longevità: il prodotto si evolve in un oggetto dotato di memoria che dura nel tempo poiché indissolubilmente legato al ricordo dell'esperienza.

A rappresentare però il massimo momento di tensione narrativa nel settore preso in analisi è la sfilata di moda, storicamente concepita come evento tecnico, resa ad oggi un dispositivo mediamente globale progettato per la viralità digitale. Essa si configura come un meta-evento tralasciando la fisicità della passerella e concentrandosi sull'occupare lo spazio del dibattito culturale pubblico.

La sfilata moderna opera su un doppio binario: da un lato si tende a preservare l'esclusività fisica, dall'altro l'evento si democratizza radicalmente attraverso il live streaming e la produzione di contenuti sui social media. Risulta esserci quindi un contrasto tra il privilegio di accesso al front row, la cui presenza è funzione di validazione sociale del prestigio del brand, e la trasformazione dello spettatore globale in un partecipante emotivo. Questa inclusività permette di rafforzare la comunità globale senza però andare a ledere la rarità e l'esclusività del brand. L'efficacia di tali operazioni viene quantificata attraverso delle metriche analitiche come il Media Impact Value (MIV). Come viene teorizzato da Launchmetrics (2023), il MIV rappresenta un algoritmo proprietario, il quale assegna un valore monetario ad ogni interazione creata durante l'evento, esempi sono post, articoli o condivisioni. La differenza sostanziale che si riscontra dalle vecchie metriche è che il MIV pesa la qualità del posizionamento, l'autorevolezza della fonte e il coinvolgimento dell'audience, calcolando in questo modo il ritorno sull'investimento effettuato.

Esempi di tale trasformazione sono rappresentati dalle sfilate-evento organizzate in siti di grande valore storico, che permettono di unire il patrimonio della moda a quello dell'umanità. Casi da citare sono le sfilate Cruise di Louis Vuitton, le quali si svolgono ogni anno in location iconiche e suggestive in giro per il mondo, o quella relative al marchio Jacquemus nei campi di lavanda in Provenza. In questi casi la location non rappresenta un semplice e comune sfondo, ma si trasforma in co-protagonista della narrazione proposta dalle maison.

Figura 10: Louis Vuitton: Cruise 2024



Fonte: L'Officiel, 2023

Figura 11: Jacquemus: sfilata nei campi di lavanda



Fonte: Vogue Italia, 2019

La particolare transizione della sfilata in fenomeno di massa digitale introduce un concetto centrale per quanto riguarda le sfide comunicative del settore: la gestione del paradosso digitale. Se il fashion show opera da generatore di capitale simbolico, la sua diffusione sui social media rischia di intaccare l'aura di inaccessibilità costruita con strategie mirate nel settore del lusso. La soluzione maggiormente adottata si rinviene nel cambiamento della natura stessa del racconto, spostando l'enfasi alla condivisione dei valori che lo hanno generato.

La scalata delle generazioni quali Millennials e Gen Z ha costretto il settore ad una democratizzazione del linguaggio, apparentemente in contrasto con le caratteristiche maggiormente rilevanti relative all'esclusività del settore. Il paradosso viene risolto attraverso lo storytelling della trasparenza, mostrando i processi creativi e i "dietro le quinte" attraverso i social media. Non si sminuisce in questo modo il lusso, ma lo si eleva, fornendo al consumatore finale delle prove razionali relative all'esclusività e alla superiorità del prodotto acquistato. Viene democratizzato quindi l'accesso alla cultura del bene, trasformando l'osservatore in un conoscitore consapevole.

Questa narrazione relativa alla trasparenza è oggi più che mai fondamentale per rispondere ad un dato critico evidenziato sempre nel report di Altagamma-Bain (2024). Si registra infatti un calo notevole dell'advocacy ovvero il passaparola positivo tra le fasce più giovani. Questo comporta che i prezzi vengano percepiti come ingiustificati dalle categorie di consumatori appartenenti alla Gen Z o ai Millennials.

Figura 12: Il mercato dei beni di lusso per generazione



Fonte: Altgamma - Bain luxury goods worldwide market study (2024)

Il grafico mostrato cristallizza la crisi di fiducia che sta attraversando il settore, esponendo come l'indice di gradimento e passaparola dei consumatori sia crollato sotto i minimi storici. La frattura evidenziata è profonda: il 50% degli intervistati percepisce i prodotti del settore lusso come overpriced e tale disconnessione tra costo e valore, colpisce in maniera significativa la Gen Z. Tale generazione, pur essendo digitalmente connessa con i brand, non è più considerabile "ambasciatrice", proprio per la sempre maggiore richiesta non soddisfatta di autenticità e sostanza.

In questo contesto di apertura comunicativa, l'intelligenza artificiale e il Digital Product Passport non sono più esclusivamente strumenti tecnici ma diventano sofisticati canali di narrazione. La comunicazione è rappresentata da un dialogo su misura, ovvero vengono elaborate diverse storie da proporre a consumatori diversi, modulando la sensibilità e il contenuto, sempre mantenendo un nucleo valoriale unico e non mutabile. In modo particolare il Digital Product Passport (DPP) ha la funzione di ponte tra l'esperienza fisica e quella digitale, consentendo al cliente di accedere ai certificati di autenticità di un capo mediante un touchpoint digitale. Lo storytelling si prolunga quindi andando ben oltre il momento di acquisto, permettendo al settore, grazie alla sua capacità di adattamento, di rimanere rilevante in un ecosistema così frammentato.

CAPITOLO 3

CASO STUDIO GCDS

Il Capitolo Terzo del seguente elaborato ha l'intento principale di analizzare l'applicazione pratica delle dinamiche fino ad ora esaminate attraverso il caso studio di GCDS (acronimo di God Can't Destroy Streetwear). Il marchio, fondato nel 2015 da Giuliano e Giordano Calza, rappresenta un esempio significativo di come un'estetica, la cui origine si rinviene nel digitale, possa scalare il settore del fashion luxury tradizionale, fronteggiando l'etichetta di esclusività tipica del mercato. Mediante lo studio del posizionamento di GCDS, si risconterà come la capacità di unire l'ironia della cultura pop, con l'eccellenza manifatturiera del Made in Italy, permetta di risolvere, in maniera definitiva, il paradosso digitale introdotto in precedenza. Il punto di forza è rappresentato dalla trasformazione della community in asset strategico fondamentale per la longevità della marca, soprattutto in un settore oggi così incerto e volatile.

3.1 Origine e sviluppo del marchio: vision, mission e valori fondamentali

GCDS, acronimo di God Can't Destroy Streetwear, rappresenta un caso studio emblematico per comprendere le evoluzioni più significative e notevoli nel panorama del lusso contemporaneo, grazie in particolar modo alla sua origine insolita. Si tratta, infatti, di un marchio che non nasce nei perimetri classici dell'artigianato storico, ma al contrario, si configura saldamente come brand "Born Digital". Da un punto di vista teorico, i marchi Born Digital si differenziano dai tradizionali modelli poiché il digitale non viene usato come canale di distribuzione, ma come ambiente primario in cui viene costruita la loro stessa identità e reputazione (Dunn, 2017). Secondo la letteratura del marketing digitale, questa tipologia di brand opera mediante un modello di disintermediazione, nel quale il rapporto diretto con l'utente consente di raccogliere feedback in tempo reale, così che si possa orientare la produzione e il design in base alle preferenze. La differenza con le maison storiche si riscontra inoltre nella disparità dello sforzo volto alla digitalizzazione. Se queste ultime spesso risultano inautentiche, un brand come GCDS, al contrario, nasce già dotato di un mindset orientato al digitale, in cui la narrazione viene co-creata con la community online.

La sua origine si colloca quindi in un vuoto strategico di mercato creato dalla necessità di unificare l'estetica dirompente dello streetwear globale, influenzata dalle scene underground di Londra, Los Angeles e Tokyo, con l'eccellenza manifatturiera italiana.

Il progetto, nato inizialmente attraverso una collezione capsula di maglieria distribuita esclusivamente online, ha riscontrato successo per il particolare approccio al consumatore. Grazie anche alle caratteristiche della prima capsula, il brand ha bypassato i filtri della distribuzione classica, stabilendo un contatto forte e diretto, senza intermediari, con un pubblico giovane e digitalizzato. Ciò che tuttavia ha realmente elevato il marchio,

è la svolta strutturale avvenuta nel novembre 2020, quando il fondo Made in Italy Fund ha acquisito la maggioranza del capitale sociale. L'intervento di tale fondo, gestito da Quadrivio in collaborazione con Pambianco, non si è limitato ad apportare capitale, ma ha rappresentato un'operazione strategica fondamentale, individuando in GCDS il veicolo ideale per intercettare il segmento degli "Insurgent Brands": marchi giovanili, agili e con un'altissima trazione digitale (Quadrivio Group, 2020). L'operazione ha permesso il passaggio definitivo da una gestione familiare ristretta, ad una struttura manageriale capace di stabilirsi in mercati globali, portando il brand ad una presenza solida sia in Asia che negli Stati Uniti.

Portando l'analisi più nel dettaglio, il brand si distingue per il diverso approccio dal lusso tradizionale, facilmente riscontrabile nella sua mission. Il marchio persegue quella che può essere espressa come la "democratizzazione del lusso attraverso l'ironia e l'appartenenza", ovvero offrire un prodotto sicuramente di alta gamma, che parli però un linguaggio contemporaneo, colorato e ironico della cultura pop. È proprio l'ironia, non usata come mero vezzo estetico, a rappresentare uno strumento strategico di comunicazione, capace di abbattere barriere emotive tra brand e consumatore.

Per quanto riguarda invece la vision aziendale, sotto la direzione creativa di Giuliano Calza, essa mira alla costruzione di un particolare ecosistema culturale denominato "Entertainment Luxury", il cui obiettivo è la trasformazione del marchio in un complesso di esperienze. Il vero punto di forza si riscontra nella diversità di tali esperienze, le quali spaziano dalla moda al lifestyle, fino alle collaborazioni con il settore dell'intrattenimento e del food. Tale capacità di contaminazione permette a GCDS di generare un continuo e uniforme Brand Heat, permettendo in questo modo al marchio di rimanere al centro di conversazioni globali e garantendo una rilevanza che trascende dalle fluttuazioni del mercato.

Il sistema valoriale poggia su tre pilastri che ne hanno garantito la stabilità e la crescita nel settore contemporaneo:

- L'eccellenza manifatturiera: GCDS rivendica con orgoglio la produzione italiana, nonostante l'immaginario visivo internazionale. La produzione viene realizzata nei poli di eccellenza nazionale, apportando un valore che il management considera imprescindibile al fine del posizionamento nel segmento luxury.
- L'inclusività e la community: viene promossa dal brand la fluidità di genere e la diversità in tutte le sue forme. Tale caratteristica si manifesta in una strategia di prodotto spesso genderless e in una comunicazione che risponde ai valori etici e sociali delle nuove generazioni, quali Millennials e Gen Z.
- La solidità e la crescita strategica: grazie soprattutto al supporto del fondo di investimento, il brand ha avuto la possibilità negli ultimi anni di implementare una strategia di retail aggressiva, basata su

aperture strategiche nei mercati chiave, al fine di consolidare il rapporto fisico con i consumatori globali.

3.2 L'identità e il posizionamento nel panorama del fashion luxury contemporaneo

Affinché si comprenda nel modo corretto il posizionamento di GCDS all'interno del mercato globale, è necessario divergere e analizzare il paradigma del nuovo lusso, dove il prestigio non è più unicamente legato al prezzo ma alla capacità di creare appartenenza culturale e rilevanza immediata. Il marchio non si posiziona quindi nel lusso tradizionale, caratterizzato da esclusività distaccata e prestigio storico, ma al contrario, si colloca in una nuova fascia di mercato definita Luxury Streetwear, ponendosi in una posizione di entry-to-high luxury. Tale scelta strategica rende la percezione del brand caratterizzata da una maggiore accessibilità e maggiore dinamicità rispetto ai grandi player del mercato, mantenendo al contempo un'aura di esclusività garantita dalla produzione di alta qualità italiana.

L'identità del marchio viene definita come gioiosa e profondamente ironica, agendo come antidoto al minimalismo rigoroso o all'estetica distopica dei competitor. Come viene evidenziato in molte analisi del settore, ciò che distingue profondamente il brand sono: l'uso audace dei colori, i tessuti tecnici accostati a filati nobili ma soprattutto l'integrazione sistematica di icone della cultura pop globale. Oltre a questo, GCDS ha dimostrato grande abilità nel firmare collaborazioni rilevanti per il pubblico giovane, esempi sono le partnership iconiche con Disney, Hello Kitty e Pokemon, le cui capsule collection hanno registrato il tutto esaurito. Tali limited edition sono veri e propri prodotti pensati per integrarsi nell'universo giocoso della maison, cavalcando tendenze del momento e creando un forte passaparola tra i giovani consumatori. Infatti, dai riferimenti ai manga giapponesi alle collaborazioni con l'industria dell'intrattenimento, GCDS crea oggetti di culto generazionali, capaci di raccontare una storia che vada oltre la semplice funzione d'uso.

Il vero successo del posizionamento di GCDS trova le sue radici nella capacità di trasformare i consumatori in una vera e propria community, grazie soprattutto all'ampia rete di relazioni con celebrità che non agiscono solo come testimonial del brand. Icone come Dua Lipa, Beyoncé e le sorelle Kardashian hanno permesso di modificare la percezione del brand da fenomeno streetwear locale a marchio globale. Il target di riferimento, in gran parte influenzato da tali celebrità, viene identificato nella Gen Z e Millennial evoluti, i quali ricercano marchi capaci di prendere posizione e offrire prodotti disruptive. L'audacia creativa, facilmente individuabile nell'estetica dei prodotti offerti, permette di occupare una nicchia di lusso definito eccentrico, che risulta essere al momento nel settore estremamente redditizia.

Come anticipato precedentemente un elemento distintivo del posizionamento si riscontra nella gestione strategica delle collaborazioni orizzontali. Collaborando con brand quali Barilla, Pepsi o Pokemon, per il brand risulta più facile non subire una diluizione della propria immagine, quindi debranding, ma bensì aumenta la

penetrazione nella cultura di massa. La strategia sia fisica che digitale assicura che la popolarità creatasi online, si traduca anche in vendite reali. Mentre per i consumatori online si viene a creare un desiderio diffuso, per quanto riguarda la distribuzione essa risulta limitata a flagship store esclusivi situati nelle capitali della moda quali Milano, Shanghai e Londra. Tale contrasto permette al marchio di garantire la sua natura di lusso, proteggendo il valore aggiunto del Made in Italy, continuando comunque ad operare con le logiche della viralità digitale.

Risulta in fine essenziale per la piena comprensione del posizionamento, confrontare GCDS con i suoi principali competitor del settore del lusso contemporaneo, quali Balenciaga e Off-White.

Nel primo caso sotto la direzione di Demna Gvasalia, Balenciaga ha ridefinito il lusso attraverso il concetto di ugly-chic, utilizzando la moda e i suoi prodotti come strumenti di critica sociale verso il consumismo e l'alienazione urbana. Le sue sfilate evocano scenari post-apocalittici e più in generale un'estetica "brutalista", ponendosi in forte contrapposizione con GCDS, il quale risponde con quello che potrebbe essere definito lusso euforico. Mentre la maison francese esplora il lato oscuro della società moderna, i fratelli Calza celebrano il gioco, la spensieratezza e l'ironia non amara o di denuncia, ma inclusiva e solare. Il brand eleva l'estetica dei cartoni animati e dei loghi commerciali a forma d'arte sartoriale, trasformando il momento di esposizione della sfilata in un momento di intrattenimento gioioso e puro. Tale approccio differenzia quindi i due target raggiunti dalle diverse maison, nel caso preso in esame, infatti, tale approccio risulta essere maggiormente rassicurante per un pubblico che ricerca nel lusso una fuga dalla realtà, piuttosto che una critica cruda. Questa divergenza filosofica, come anche introdotto precedentemente, trova la massima espressione nelle sfilate: da un lato Balenciaga nella quale la sfilata diventa una performance disturbante e immersiva, dall'altro la messa in scena di GCDS trasforma lo spazio in un universo onirico, iper-colorato e accogliente. Di seguito sono riportate due sfilate, le quali descrivono perfettamente tale differenza: il Mud Show (Summer 2023) di Balenciaga in contrapposizione con la presentazione della collezione autunno-inverno 2022-2023 di GCDS.

Figura 13: The Mud Show - Balenciaga



Fonte: Lifestyle Made in Italy, 2022

Figura 14: Collezione 2022-23 – GCDS



Fonte: L'Officiel, 2022

Il secondo caso meritevole di attenzione è il contrasto tra GCDS e Off-White, dove quest'ultimo risulta facilmente riconoscibile per il suo approccio di costruzione del successo definibile "intellettuale". I suoi capi risultano sembrare progetti di design industriale, con virgolette e simboli grafici che ricordano i cantieri stradali. La moda risulta essere per la maison un esperimento concettuale simile ad un'opera d'arte moderna da esporre in una galleria. GCDS al contrario, risulta essere più diretto ed empatico, usando al posto di simboli o scritte complesse, delle immagini che tutti conoscono e amano. Il pubblico si dimostra di conseguenza diverso, mentre Off-White parla ad un pubblico che vuole sentirsi acculturato, GCDS tenta di emozionare e divertire il suo pubblico senza rinunciare alla qualità superiore del Made in Italy.

In sintesi, il posizionamento di GCDS nel settore del fashion luxury contemporaneo si fonda su un equilibrio particolare di eccellenza della qualità del Made in Italy e un'estetica dirompente, capace di intercettare soprattutto le nuove generazioni. A differenza dei suoi competitor la maison trasforma lo streetwear in uno strumento di intrattenimento inclusivo, costruendo un universo narrativo fondato sull'ironia come valore aggiunto.

Tuttavia, un'identità così marcata non potrebbe tradursi in successo commerciale senza una struttura di strategie ben stabilite e adeguate. Risulta quindi di fondamentale importanza analizzare, come tali valori e tale visione creativa vengano declinati operativamente attraverso le strategie di comunicazione e di digital marketing che hanno permesso al brand di ottenere un successo globale.

3.3 Strategie di comunicazione e digital marketing adottate dal brand

Nel panorama del New Luxury GCDS si presenta come un caso di eccellenza grazie alla sua strategia comunicativa in grado di ribaltare i canoni del marketing tradizionale. Il brand si serve di un modello direct-to-consumer (D2C), ovvero una strategia di business in cui l'azienda produce e vende i propri beni direttamente ai clienti finali, saltando in questo modo intermediari quali grossisti, distributori o rivenditori terzi. Nel caso di GCDS questo modello non vale solo per le vendite ma anche e soprattutto per la narrazione; al centro di questo ecosistema è facilmente riscontrabile la figura di Giuliano Calza che agisce, oltre che come direttore creativo, anche come Brand Ambassador. Attraverso il processo di Brand Humanization, cioè l'attribuzione di caratteristiche umane al marchio, Calza sfrutta i propri canali social per condividere il dietro le quinte relativo alla creazione e alle altre fasi del processo, abbattendo la distanza tipica delle maison storiche con le proprie community. Questo approccio permette di costruire un legame di fiducia e trasparenza, trasformando il brand in un'entità concreta e relazionale con cui il consumatore può interagire.

Tuttavia, si ritiene necessario un veicolo visivo d'impatto affinché la narrazione umana riesca ad emergere dal sovra caricamento informativo del web. In tal senso, GCDS punta sull'economia dell'attenzione, integrando la figura del fondatore con una strategia definita Thumb-Stopping. Tale veicolo risulta necessario in un contesto saturo in cui l'utente medio si interfaccia con centinaia di contenuti ogni giorno, sfruttando quindi

colori neon, grafiche ad alto contrasto e immagini 3D iperrealistiche. L'obiettivo si trasforma quindi nel bloccare lo scrolling compulsivo entro i primi tre secondi di esposizione, in modo tale da catturare l'attenzione del possibile futuro consumatore. Questa estetica non risulta però essere un mero esercizio decorativo ma bensì una vera e propria scelta funzionale: la precisione tecnica dei contenuti digitali si fonde con il racconto quotidiano apparentemente senza filtri del fondatore, creando un contrasto unico e necessario per il futurismo digitale. Il risultato che ne consegue è una narrazione ibrida, dove ogni post o video risulta immediatamente riconoscibile come proprietà intellettuale di GCDS, garantendo al brand una memorabilità visiva superiore rispetto ai propri competitor.

Il cuore pulsante delle strategie di comunicazione sfruttate da GCDS risiede nel co-branding strategico. Da un punto di vista teorico il co-branding può essere definito come un'alleanza tra due o più brand noti, finalizzata alla creazione di un nuovo prodotto o alla realizzazione di una campagna di comunicazione congiunta, in modo tale da generare un valore superiore rispetto a quello dei singoli attori isolati (Kapferer, 2022). Nel contesto preso in esame del fashion luxury, questa pratica non è finalizzata solo ad una necessità di espansione distributiva, ma agisce in particolar modo come un potente strumento di trasferimento di attributi.

Attraverso il co-branding GCDS mette in atto una strategia di posizionamento orizzontale e cross-pollination. Nel caso di un marchio di alta moda alla ricerca di un'associazione con un brand di largo consumo, l'obiettivo primario risulta essere l'acquisizione di rilevanza culturale e la capacità di poter penetrare in segmenti di mercato altrimenti difficili da raggiungere e conquistare. L'alleanza che si viene a creare viene definita dagli studiosi "Brand Fit" ovvero una percezione di coerenza dove l'innovazione del partner di lusso incontra la familiarità del partner popolare. Si genera in questo modo un'esperienza di consumo memorabile, la quale riesce a rafforzare l'equity di entrambi i marchi (Blackett & Russell, 2019). Per GCDS tali strategie di co-branding rappresentano una procedura per validare la propria identità Pop, sfruttando la notorietà di marchi storici per fissare la propria immagine di brand ironico, accessibile ma pur sempre di qualità eccellente.

La collaborazione più emblematica, citata spesso per indicare il punto di svolta nel marketing contemporaneo, è quella realizzata con Barilla. Tale operazione si inserisce nell'ampia tendenza socioculturale in cui il cibo non è più esclusivamente nutrimento ma diventa accessorio identitario, definita Food Fashion. L'associazione con il settore alimentare permette di intercettare la quotidianità dei consumatori in un modo che non risulta intimidatorio rispetto ai canoni della moda tradizionale. Da un punto di vista sociologico, il cibo è linguaggio universale dell'ospitalità e dell'appartenenza (Douglas, 1982), per cui con questa collaborazione GCDS sta attuando una strategia di accorciamento della distanza emotiva. Se nel caso del lusso tradizionale le distanze sono esagerate per la natura del settore, il Food Fashion è esperienziale e rassicurante, richiamando la convivialità e la memoria d'infanzia.

Lanciata con lo slogan "The Pasta Party", la capsule collection ha visto la trasformazione dello storico pacco di pasta blu in una versione fucsia definita GCDS Pink, diventando un oggetto di Pop-Art quotidiana.

Figura 15: Partnership Barilla-GCDS



Fonte: Ninja, 2019

Come anticipato, tale operazione rappresenta un caso studio di posizionamento orizzontale: GCDS ha usufruito di un simbolo del mass-market quotidiano quale la pasta e lo ha elevato attraverso lo storytelling. L'impatto mediatico è stato considerevole non solo per l'originalità, ma anche per il video promozionale che ha coinvolto icone cinematografiche, unendo tradizione italiana con l'estetica legata allo streetwear. Le collaborazioni con altri brand quali Pokemon, Pepsi e Bratz hanno seguito la stessa logica, cioè quella di cercare di occupare spazio nella memoria collettiva del consumatore, non generando nell'immediato un aumento dei volumi di vendita, ma piuttosto creando una rilevanza mediatica affinché il marchio rimanga desiderabile.

Oltre alla pura rilevanza mediatica che si ottiene, le collaborazioni strategiche sfruttano la leva della nostalgia marketing. Secondo questa strategia l'utilizzo di icone, immagini o riferimenti culturali può evocare emozioni positive nel consumatore, riducendo le difese razionali verso il prezzo e stimolando quindi un acquisto che diventa di tipo affettivo. In questo contesto si inserisce la già citata partnership con il franchise giapponese Pokemon, grazie alla quale GCDS ha trasformato icone del gaming e dell'animazione in elementi di moda, anticipando il trend del Kidulting. Con tale termine si configura la tendenza degli adulti a consumare prodotti legati all'immaginario infantile. Il valore strategico aggiunto di tale collaborazione si riscontra nella natura intrinsecamente nativa digitale del marchio Pokemon, in questo modo GCDS ha potuto intercettare una community vastissima. I confini tradizionali del fashion si sono estesi e il brand si è proiettato nei circuiti della cultura nerd e del collezionismo di alto profilo. Per quanto riguarda invece il design, ciò su cui ha puntato l'operazione è stata la stimolazione della memoria emotiva in modo da non mostrare i prodotti semplici capi di merchandising. In questo modo il consumatore della Gen Z o Millennial riafferma la propria identità connettendosi ad un immaginario condiviso di ricordi. L'immediata riconoscibilità, in fine, ha permesso una viralità organica la quale, di conseguenza, ha consentito l'espansione del marchio soprattutto nel mercato

asiatico. Si è consolidata globalmente la reputazione del brand come mediatore culturale tra il mondo dell'intrattenimento e il settore del lusso artigianale.

L'integrazione di personaggi legati all'infanzia dei Millennials e della Gen Z permettono quindi al marchio di attivare un legame emotivo molto profondo, sfruttando una tattica volta ad umanizzare il lusso. Si trasforma un concetto possibilmente visto come distante, in una realtà calda e familiare, in cui il consumatore riacquista una parte del proprio vissuto emozionale. È utile sottolineare come in questo contesto anche il packaging dei prodotti nati dalle collaborazioni acquisti un valore fondamentale. La scatola o il contenitore diventano veri oggetti da collezionare e ciò prolunga l'esperienza del brand nello spazio domestico del cliente, trasformando il consumo in un'attività ludica e collezionistica (Havlena & Holbrook, 2022).

In questa strategia il prodotto diviene social object: ovvero un elemento progettato in maniera principale per essere mostrato e condiviso online ricevendo feedback dalla community. Questa capacità di generare contenuti ad alto potenziale di viralità introduce quello che è il seguente pilastro sul quale si basano le strategie del brand: l'influencer marketing e la gestione dell'earned media value.

A differenza dei suoi principali competitor, i quali investono in grandi campagne pubblicitarie tradizionali, GCDS ha intuito come nel mercato del fashion luxury contemporaneo la credibilità si conquista attraverso l'approvazione dei taste maker digitali. Vengono create delle relazioni organiche e simbiotiche e inviando prodotti iconici alle celebrità è possibile per il brand generare un altissimo EMV. Per Earned Media Value si intende il valore mediatico ottenuto gratuitamente grazie alla visibilità e alla fama offerta dalle star, quali Dua Lipa, Chiara Ferragni e Beyoncé nel caso del brand preso in esame. Oltre alle macro-celebrità citate, GCDS coltiva un rapporto anche con micro e nano influencer della scena underground e digitale e tali attori risultano essere fondamentali per la creazione di User-Generated Content (UGC). Quando un'influencer indossa quindi un capo GCDS mostrandolo alla propria community, il marchio non ottiene semplicemente maggiore visibilità, ma riceve una validazione culturale che risulta in questo momento più rilevante di una rivista o di una semplice pubblicità televisiva. Le collaborazioni e le influencer lavorano in sinergia trasformando l'immagine del brand in un fenomeno virale globale.

La lungimiranza comunicativa di GCDS, tuttavia, non si può arrestare ad una dimensione fisica delle celebrità, ma deve necessariamente proiettarsi verso le nuove frontiere dell'innovazione digitale. Guardando in questo senso alle prospettive future, il marchio si distingue per la propria precocità nell'esplorare il Web3 e il gaming, ambiti dove l'estetica del fondatore trova il suo habitat naturale. Mediante collaborazioni all'interno di mondi virtuali e la creazione di skin digitali, il brand intende interagire con la generazione Alpha, posizionandosi già da questo momento nella mente dei consumatori futuri. Nel biennio attuale 2025-2026, questa spinta tecnologica ha raggiunto il suo picco con l'integrazione dell'AI nei processi di marketing e content creation, usata come vero e proprio strumento creativo. Questa capacità di unire il rapporto diretto con la propria community, all'uso di nuove tecnologie conferma che il brand è riuscito a chiudere il cerchio della sua strategia: dalla creazione di prodotti di qualità al mondo digitale attraverso l'innovazione. Si dimostra così che

nel mercato contemporaneo per essere attuale un marchio di lusso deve essere onnipresente e deve saper parlare lo stesso linguaggio del proprio pubblico, dai red carpet al mondo virtuale.

3.4 L'uso dei social media e la costruzione della community GCDS

Dalla precedente analisi delle strategie comunicative e dei modelli di co-branding risulta come il successo legato a GCDS non derivi solo da semplici intuizioni creative isolate, ma da una gestione scientifica e integrata dei canali digitali. Le collaborazioni e il digital marketing rappresentano l'ossatura strategica del brand, mentre l'uso quotidiano dei social media, quali Instagram e TikTok, ne costituiscono il sistema nervoso. Permettono la traduzione della visione di Giuliano Calza in una conversazione costante e bidirezionale dal fondatore alla propria community, la quale viene costruita e alimentata trasformando il pubblico da semplice spettatore in partecipante attivo nel processo narrativo. In questo senso, la figura di Giuliano Calza incarna il paradigma del Creative Director-Influencer, poiché a differenza delle figure storiche della moda, percepite come distanti e non reali, Calza agisce come un Peer-Leader. La sua presenza digitale risulta costante e dinamica instaurando un'interazione parasociale, in cui il follower percepisce tale vicinanza in maniera quasi amichevole con il fondatore. Si tratta in sostanza di un abbattimento delle barriere tipiche presenti nel settore del fashion luxury, rendendo la fedeltà al marchio maggiormente resiliente rispetto a quella basata in maniera esclusiva sul prodotto.

Il pilastro centrale in questo ecosistema viene rappresentato dal social media Instagram, il quale contribuisce in maniera significativa all'identità visiva, configurandosi come ibrido tra un portfolio artistico e un hub di stile di vita. Il feed che viene proposto alla community, a differenza delle maison tradizionali, non è di tipo rigido e puramente istituzionale, ma viene adottata una strategia di alternanza narrativa. Essa consiste nell'equilibrio tra scatti di alta moda e rendering 3D iperrealisti bilanciati da frammenti della vita quotidiana del fondatore. Il compimento di tale alternanza trova il suo compimento nell'uso puramente strategico delle Instagram Stories, le quali permettono di operare sulla dimensione dell'urgenza e dell'autenticità. Vengono mostrati in questo modo i contenuti dietro le quinte, offrendo un accesso esclusivo ai laboratori e ai processi creativi, i quali permettono di ridurre la distanza consumatore-produttore. Si crea una forma di intimità digitale fondamentale per il mantenimento dell'alta attenzione in un mercato così saturo, dove la trasparenza rappresenta un valore aggiunto particolarmente apprezzato dalla community.

Tuttavia, anche se Instagram rappresenta il luogo dell'amministrazione estetica, il vero coinvolgimento viene spostato sulla piattaforma social TikTok per esplorare la dimensione del puro intrattenimento. Qui la conclusione di GCDS è sostanzialmente la seguente: il linguaggio deve essere nativo e non replicato. La strategia adottata si focalizza sulla democratizzazione del lusso, già trattata precedentemente, dove il prodotto d'alta gamma viene inserito in contesti ludici apparentemente lontani dallo stesso, con trend musicali o brevi

video ritmati. L'efficacia di GCDS su TikTok risiede nel sapere educare la generazione Z al valore aggiunto del Made in Italy ma pur sempre con l'ironia e il divertimento tipici del brand. Viene mostrata la complessità delle lavorazioni con uno spirito di entertainment-first, il quale permette di entrare negli algoritmi della piattaforma, intercettando gli utenti attratti dalla creatività del contenuto ancora prima che dal prestigio del marchio. Si viene a creare con questo approccio un punto di contatto tra il pubblico digitale e l'universo del brand.

Dall'unione di queste due diverse narrazioni digitali ne deriva per GCDS il raggiungimento del suo obiettivo primario ovvero quello della trasformazione degli acquirenti in una vera e propria Brand Community. Per comprendere a pieno tale fenomeno è utile osservare il concetto di neo-tribalismo (Maffesoli, 1996), secondo cui i consumatori contemporanei ricercano delle "tribù" in cui riconoscersi e non più solamente dei prodotti. In questo contesto GCDS non offre una vendita di abbigliamento, ma un capitale sociale e simbolico, poiché far parte della sua community significa condividere un codice estetico che premia l'anticonformismo.

Secondo la teoria sociologica, una community di marca non è semplicemente un insieme di clienti, ma un pubblico di marca (Brand Public) che condivide valori, rituali e un profondo senso di appartenenza collettiva (Arvidsson & Caliandro, 2016). Attraverso la creazione di quella che viene definita come la "GCDS Squad" il marchio promuove un'interazione costante attraverso l'uso di sondaggi, attraverso la risposta diretta ai commenti e anche mediante la valorizzazione dei contenuti creati da fan. Questi ultimi in particolar modo definiti User-Generated Content permettono al brand di delegare parte della sua narrazione alla community stessa. L'utente si sente parte del successo del marchio e in questo contesto il logo GCDS smette di essere un semplice marchio commerciale per trasformarsi in un totem tribale: un segno di riconoscimento che permette di distinguere i partecipanti di una community. Con tali metodi l'utente si sente parte integrante del successo del marchio, rendendolo così non l'anello finale della catena commerciale, ma un membro attivo, la cui appartenenza è rafforzata da simboli e loghi ricorrenti. Questi elementi agiscono come segni di riconoscimento sociale, rafforzando l'idea generale che indossare GCDS significhi aderire ad una specifica filosofia di libertà espressiva e ironica.

In conclusione, è importante sottolineare che questa rete di relazioni digitale funge da sofisticato strumento di Social Listening. La comunicazione non è di tipo unidirezionale, per cui GCDS non si limita esclusivamente a parlare alla propria community, ma la ascolta attivamente per intercettare i gusti emergenti o le sensibilità sociali più attuali. Molto spesso le decisioni sulle future direzioni tematiche o cromatiche vengono prese in relazione ai feedback della community ricevuti in tempo reale. Oltre però allo scambio di informazioni tra produttore e consumatore, il brand sfrutta il potere delle piattaforme social per veicolare messaggi legati all'inclusività e alla diversità. In un'epoca come la seguente in cui i consumatori chiedono ai marchi di prendere posizioni etiche, GCDS usa la propria estetica pop come strumento di ribellione contro il conformismo. Questo impiego sociale, oltre ad essere largamente riconosciuto, permette anche di creare un

legame che trascende dall'aspetto commerciale per trasformarsi in una fedeltà valoriale a lungo termine dei consumatori.

3.5 Fattori di successo, criticità e prospettive future

L'ascesa di GCDS nel panorama internazionale risulta essere un'intersezione coerente tra visione creativa e rigore strategico, rappresentando un'anomalia virtuosa nel sistema contemporaneo. Nato come progetto digitale indipendente il marchio ha avuto le capacità di trasformare l'estetica ludica in un business model solido ed evolutivo. Analizzare oggi questo brand significa guardare oltre la popolarità sociale o l'euforia dei numeri, al fine di comprendere come il brand si sia e continui attualmente ad attrezzarsi per sopravvivere nel mercato del lusso riscrivendo le proprie regole. Per concludere questa analisi è quindi necessario isolare e analizzare i fattori che hanno permesso di decretare il successo, isolando le zone d'ombra che potrebbero compromettere la crescita e tracciando le linee guida per la sua evoluzione futura.

Per quanto riguarda i fattori di successo, come principale è possibile individuare la sua forte agilità decisionale. Essere un brand indipendente, pur sempre supportato dal capitale del fondo Quadrivio, consente a GCDS di muoversi ed evolversi velocemente, al contrario dei grandi colossi del lusso come LVMH o Kering. Tale reattività risulta fondamentale in un mercato in continua evoluzione e alla continua ricerca di nuovi stimoli, consentendo al marchio di intercettare i micro-trend digitali così da trasformarli in collezioni fisiche in tempi ridotti. Un secondo fattore di successo riscontrabile per GCDS risulta essere l'identità ibrida proprio perché il brand è riuscito a scardinare il pregiudizio secondo cui l'abbigliamento streetwear debba necessariamente essere di bassa qualità. Si riscontra infatti un binomio che permette di creare un posizionamento unico, composto dall'eccellenza manifatturiera del Made in Italy e dall'estetica pop-internazionale. Infine, è fondamentale citare la Community Loyalty ovvero la fedeltà della comunità, la quale agisce come un moltiplicatore economico: la capacità di mantenimento di un engagement elevato di fatto riduce notevolmente i costi di acquisizione dei clienti. Il modello di business risulta perciò un modello estremamente efficiente rispetto agli altri canali di marketing tradizionali, grazie alla creazione e al mantenimento di una community forte e interessata.

Nonostante i numerosi successi, il brand si trova ad affrontare sfide strutturali non trascurabili e la prima facilmente riscontrabile risulta essere la dipendenza dal fondatore. Ad oggi GCDS è indissolubilmente legato alla figura e al carisma del fondatore Giuliano Calza e l'umanizzazione che ha subito il marchio rappresenta un rischio elevato in termini di continuità aziendale e scalabilità. La dipendenza eccessiva ed esclusiva dalla vision del proprio leader potrebbe rendere per il brand complicato istituzionalizzarsi nel lungo periodo. Oltre a questo, emerge il rischio legato alla saturazione del linguaggio ironico. Sebbene l'estetica ironica e ludica sia stata la chiave per il successo fino a questo momento, è da tenere in considerazione la tendenza verso cui sta virando il mercato del lusso ovvero quella del cosiddetto Quiet Luxury: lusso silenzioso. Si ricercano

un'eleganza sobria e un consumo raffinato senza evidenti manifestazioni di ricchezza e per questo motivo GCDS deve necessariamente essere in grado di evolvere la propria cifra stilistica, al fine di non rimanere bloccato in una tendenza ormai passata. Infine, come per la quasi totalità dei player del settore, risulta indispensabile mantenere la sfida tra scalabilità ed esclusività, per cui è necessario crescere globalmente pur sempre mantenendo quell'aura di brand di nicchia e underground.

La consapevolezza delle criticità sopra esposte non opera da limite per il brand, piuttosto da stimolo per la crescita e per una nuova fase di evoluzione strategica. Al fine di superare il rischio introdotto di saturazione e di dipendenza dal fondatore, GCDS sta delineando una trasformazione che permetta di evolvere una semplice etichetta di abbigliamento in un vero e proprio ecosistema culturale. La proiezione necessaria verso il futuro in questo particolare caso di muove lungo tre direttrici fondamentali, le quali permettono di ridefinire il concetto di lusso pop del prossimo decennio. Esse sono:

- L'evoluzione verso il lifestyle brand totale: da un punto di vista teorico il lifestyle branding rappresenta la finale evoluzione di un marchio di moda. Si tratta del passaggio dalla vendita di un prodotto alla vendita di un'identità socioculturale, incarnando nel lifestyle brand gli interessi, gli atteggiamenti e le opinioni di un gruppo o di una formazione specifica. GCDS sta attuando tale transizione per occupare ogni aspetto della vita del consumatore, non limitandosi esclusivamente al ready-to-wear. Come sottolineato da Saviolo e Marazza (2023), i lifestyle brand di successo sono quelli capaci di generare un "ecosistema di valore" che vada oltre l'acquisto materiale, rendendo il consumo un'esperienza simbolica coerente in ogni categoria merceologica. Questa strategia permette al marchio di svincolarsi dalle oscillazioni stagionali del settore della moda, permettendo la formazione di una barriera competitiva basata sulla fedeltà emotiva dei propri consumatori.
- L'integrazione dell'AI e la personalizzazione predittiva: nel biennio attuale, 2025-2026, l'intelligenza artificiale è diventata il motore della customer experience. Questo potente strumento viene sfruttato dal brand, non solo per ottimizzare la catena produttiva, ma anche per creare una narrazione personalizzata. Osservando l'analisi dei dati della community è possibile anticipare i desideri dei consumatori, offrendo prodotti sempre richiesti e di tendenza. Un'altra funzionalità è da rilevarsi nell'utilizzo dell'AI come strumento di co-creazione digitale. Essa permette ai membri della GCDS Squad di partecipare in maniera attiva e virtuale al design di nuovi prodotti rafforzando in questo modo il legame tra fan e marchio.
- Il consolidamento del Brand Activism e della sostenibilità: per sopravvivere alla volatilità delle tendenze è indispensabile un passaggio dall'estetica all'etica, in cui l'inclusività e la difesa della diversità creino insieme il nucleo del Brand Activism. L'obiettivo maggiore futuro risiede infatti nel

consolidare il marchio come uno spazio sicuro culturale, dove la libertà espressiva e la responsabilità sociale sono i pilastri fondamentali. Tale impegno deve necessariamente essere esteso alla sostenibilità ambientale, in modo da dimostrare che il lusso pop può diventare etico senza perdere la sua carica vibrante e ribelle.

In sintesi, il bilancio strategico di GCDS dimostra quanto il brand sia capace di trasformare la propria agilità in un vantaggio competitivo, restando coerente con i bisogni e le richieste del proprio consumatore. La forte dipendenza dalla figura del fondatore e la saturazione dei linguaggi pop, come è stato osservato, rappresentano al contrario delle sfide concrete alle quali il marchio deve rispondere lucidamente e in modo strutturato. In questa prospettiva la transizione verso un lifestyle brand e l'integrazione delle nuove tecnologie, determinano le basi per una leadership duratura, capace di unire l'estetica dell'origine con la maturità etica richiesta dal mercato futuro.

CONCLUSIONI

Il percorso analitico condotto in questo lavoro di tesi ha permesso di sottolineare come il settore del Fashion Luxury contemporaneo stia vivendo una transizione senza precedenti, dove i paradigmi storici dell'esclusività e dell'ostentazione stiano cedendo il posto a nuove dinamiche di valore immateriale. Come è stato osservato nel primo capitolo del lavoro, la Brand Equity non rappresenta più un asset statico e protetto dalla distanza tra impresa e cliente, bensì rappresenta un organismo in continua evoluzione che si nutre di percezioni, conversazioni digitali e risonanza culturale.

L'attuale crisi strutturale e il rallentamento della domanda registrati negli ultimi anni hanno verificato la tesi di fondo di questo lavoro: in un mercato saturo e iper-competitivo come il presente, la sola eccellenza produttiva non è più sufficiente a garantire il successo. Si è assistito ad uno spostamento del baricentro del valore: il consumatore moderno, risultando essere maggiormente informato e consapevole, ha sostituito il desiderio di possesso tipico del consumo vistoso descritto da Veblen, in un bisogno di affiliazione valoriale. La sopravvivenza dei brand oggi è dunque strettamente legata alla capacità di gestire strategicamente la propria identità, garantendo la coerenza necessaria tra valori, posizionamento e comunicazione analizzata nel secondo capitolo.

In questo scenario, la tecnologia e l'intelligenza artificiale non possono più essere intese come semplici strumenti di efficientamento produttivo, ma come leve per una personalizzazione profonda del rapporto con il cliente. La principale sfida individuata rimane il "paradosso dell'esclusività digitale": i brand devono saper bilanciare la presenza nel quotidiano del consumatore attraverso i social media, senza tuttavia perdere l'aura di esclusività che giustifica il premium price tipica del settore. In sintesi, si configura dunque la necessità di una presenza digitale onnipresente ma strategicamente governata, volta sì a massimizzare la risonanza del brand ma senza compromettere la scarsità posizionale, pilastro ontologico della proposta di lusso.

L'analisi del caso studio GCDS ha fornito la prova empirica di questa trasformazione attuale. GCDS non è sì è limitato a produrre prodotti di ottima qualità e a venderli, ma ha costruito una community globale con la quale interagisce continuamente. Ha dimostrato come attorno ad un immaginario pop e ironico sia possibile onorare il Made in Italy, pur scardinando i codici più rigidi e statici del lusso tradizionale. Attraverso il corretto uso di collaborazioni cross-settoriali e un'estetica visiva facilmente riconoscibile, GCDS ha trasformato il prodotto moda in un oggetto culturale. Il successo di tale realtà indipendente conferma come il "nuovo lusso" risieda nella capacità di intercettare lo spirito del tempo e di trasformare la marca in un manifesto identitario in cui le nuove generazioni abbiano la possibilità di riconoscersi autonomamente.

In conclusione, è possibile affermare come le incertezze del mercato e l'instabilità macroeconomica, non rappresentino necessariamente la fine dell'era del lusso, bensì la sua evoluzione verso una forma più matura, consapevole e razionale. Il passaggio fondamentale per il futuro del settore risiede nella transizione da un'estetica del lusso ad un'etica del lusso, dove la qualità del prodotto riesce a fondarsi con la rilevanza culturale e sociale della marca. Esclusivamente i brand capaci di creare delle community forti e coese e in grado di sfruttare nel miglior modo possibile le nuove risorse, come dimostrato dall'esperienza di GCDS, potranno continuare ad esercitare quel fascino e rilevanza necessari per competere nello scenario del lusso globale futuro.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York. (p. 15)
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press, New York.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Arvidsson, A., & Caliandro, A. (2016), Brand Public. *Journal of Consumer Research*, Vol. 42, Issue 5.
- Bain & Company. (2024). *Luxury Goods Worldwide Market Study*. 23rd Edition.
- Bain & Company. (2025). *Finding a New Longevity for Luxury*.
- Beverland, M. B. (2006). The ‘real thing’: Branding authenticity in the luxury wine trade. *Journal of Business Research*, 59(2), 251-258.
- Blackett, T., & Russell, N. (2019), *Co-branding: The Science of Alliance*. Palgrave Macmillan.
- Colella, G., Amatulli, C., & Martínez-Ruiz, M. P. (2021). Social media interactions and brand luxuriousness: the role of materialism. *Journal of Consumer Marketing*, 38(4), 434–444.
- Deloitte. (2025). *Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2025: Global Report*.
- Dion, D., & Arnould, E. (2011). Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic. *Journal of Retailing*, 87(4), 502-520.
- Douglas, M. (1982), *In the Active Voice*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Dunn, A. (2017), *Digitally Native Vertical Brands: The Future of Commerce*.
- Erdem, T., Keller, K. L., Kuksov, D. & Pieters, R., 2016. Understanding Branding in a digitally empowered world. *International Journal of Research in Marketing*., Issue 33, pp. 3-10.

- Havlena, W. J., & Holbrook, M. B. (2022), The Varieties of Consumption Experience: Comparing Observations of Nostalgic and Non-Nostalgic Consumption. *Journal of Consumer Research*
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Introduction*. Kogan Page, London.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2022), *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brands. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480–1486.
- Launchmetrics. (2023). *Insights: The Value of Luxury Fashion Shows in the Digital Age*. New York: Launchmetrics Data Lab.
- Pinchera, V. (2021). Il lusso e la moda: dalla moda di lusso alla “moda del lusso”. *Dimensioni e problemi della ricerca storica*, (2), 139–154.
- Saviolo, S., & Marazza, A. (2023), *Lifestyle Brands: le marche che ispirano la nostra vita*.
- Spallino, M., Bellante, F., & Lupo, G. (2014). Le peculiarità del mercato del lusso. In *Annali della Facoltà di Economia, Università degli Studi di Palermo*.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017-1040.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring prestige-prestige associations. *Journal of Brand Management*, 11(6), 484–506.

SITOGRAFIA

Bloo, 2020, Prisma di Kapferer per sviluppare l'identità di marca. Accessibile da: <https://www.bloo.it/blog/kapferer-identita-di-marca/>

Cosmopolitan, 2018, Il maglione di Chiara Ferragni con Pikachu di GCDS è un tb ai tempi dei Pokémon. Accessibile da: <https://www.cosmopolitan.com/it/moda/a23547350/maglione-chiara-ferragni-pikachu-ottobre-2018/>

Elle, 2017, Perché le scarpe di Christian Louboutin hanno la suola rossa? Accessibile da: <https://www.elle.com/it/shopping/scarpe/a3526/scarpe-louboutin-suola-rossa/>

Elle, 2021, La storia delle scatole arancioni, simbolo di Hermès, ci dà una lezione di management valida anche oggi. Accessibile da: <https://www.elle.com/it/moda/tendenze/a35692800/hermes-moda-scatole-arancioni/>

Financecommunity (2020), Quadrivio con Made in Italy fund acquisisce Gcds. Accessibile da: <https://financecommunity.it/quadrivio-made-italy-fund-acquisisce-gcds/>

Lifestyle Made in Italy, 2022, The Mud Show: la sfilata Balenciaga primavera estate 2023 alla Paris Fashion Week. Accessibile da: <https://lifestylemadeinitaly.it/the-mud-show-la-sfilata-balenciaga-primavera-estate-2023-alla-paris-fashion-week/>

L'Officiel, 2022, Tutti i look della sfilata di GCDS alla Milano Fashion Week. Accessibile da: <https://www.lofficielitalia.com/fashion-week/gcds-sfilata-uomo-donna-autunno-inverno-2022-23-foto-collezione-look>

L'Officiel, 2023, Louis Vuitton la sfilata Cruise 2024 in scena all'Isola Bella. Accessibile da: <https://www.lofficielitalia.com/fashion-week/louis-vuitton-sfilata-cruise-2024-isola-bella-collezione-foto-look>

Ninja, 2019, Il nuovo spot di GCDS con Sophia Loren e Barilla che parla di inclusività e diversità. Accessibile da: https://www.ninja.it/gcds-barilla-nuovo-spot-sophia-loren/?srsItd=AfmBOoqZdJFpDE0vCNASUCCZS9INxrFVPRx_uFFXIfxe3AKIKCmBxdWh

Quadrivio Group (2020), Made in Italy Fund acquisisce la maggioranza di GCDS. Accessibile da: <https://www.quadriviogroup.com/it/media/comunicati-stampa/made-italy-fund/made-italy-fund-acquisisce-la-maggioranza-di-gcds>

Qualtrics, 2020, Brand equity and how to build it. Accessibile da: <https://www.qualtrics.com/articles/strategy-research/brand-equity/>

Stillmore (2026), GCDS: il brand streetwear italiano che conquista i ragazzi. Guida 2026. Accessibile da: <https://www.stillmore.it/blogs/news/gcds-il-brand-streetwear-italiano-che-conquista-i-ragazzi-guida-2026>

Vogue Italia, 2019, Jacquemus, decimo anniversario con una sfilata nei campi di lavanda della Provenza. Accessibile da: <https://www.vogue.it/moda/article/jacquemus-decimo-anniversario-sfilata-campi-lavanda-provenza>