

LUISS



Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra: Marketing

L'EVOLUZIONE DEL MARKETING E IL RUOLO DELLA BRAND IDENTITY: IL CASO NUDE PROJECT

COSTABILE MICHELE

RELATORE

BUONO FEDERICO

MATRICOLA N.288141

Anno accademico 2024/2025

Indice

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1. DIGITAL MARKETING: STRATEGIE E STRUMENTI	7
1.1 Evoluzione dal Marketing Tradizionale al Marketing Digitale	7
1.1.1 Marketing Tradizionale e Marketing Digitale: Definizioni e Differenze	8
1.2 KPI: Indicatori di Performance	10
1.3 Strategie e Strumenti di Digital Marketing	12
1.3.1 SEO e SEM: Visibilità e Posizionamento nei Motori di Ricerca	12
1.3.2 Social Media Marketing e Influencer Marketing	14
1.3.3 Content Marketing e User Generated Content: Autenticità e Partecipazione	17
1.3.4 Direct Marketing ed E-mail Marketing	21
1.4 Dall'Online all'Offline: l'integrazione Omnicanale	24
1.4.1 Canali di Marketing e Punti di Contatto: Evoluzione nell'Era Digitale	24
1.4.2 Dal Single Channel all'Omnichannel	27
CAPITOLO 2. IL BRAND: EVOLUZIONE ED ELEMENTI COSTITUTIVI	31
2.1 Brand Identity e Value Creation	33
2.1.1 Elementi Intangibili: Mission, Vision e Values	35
2.1.2 Elementi Tangibili	41
2.1.3 Strategie di Brand Identity nel Marketing Digitale	42
2.2 Brand Equity	44
2.2.1 La Trilogia del Marketing Strategico: Segmentazione, Targeting e Posizionamento	46
2.3 Brand Awareness	51

CAPITOLO 3. I BRAND NATIVI DIGITALI ED IL CASO NUDE PROJECT_	55
3.1 I Brand Nativi Digitali: definizione e caratteristiche _____	55
3.2 Caso Studio: Il Brand Nude Project _____	58
3.2.1 Storia e Sviluppo del Brand _____	58
3.2.2 La Brand Identity _____	60
3.2.3 Le Strategie Di Marketing Digitale _____	63
3.2.4 Il Passaggio dall'Online all'Offline _____	67
3.2.5 Analisi SWOT del Brand _____	72
3.3 Conclusioni _____	76
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA _____	79

Introduzione

Nel corso degli ultimi anni, il marketing è stato protagonista di una profonda trasformazione caratterizzata dal passaggio da una logica focalizzata sul prodotto ed una comunicazione di tipo unidirezionale, ad un modello comunicativo di tipo relazionale e focalizzato sul cliente. Con la rapida diffusione di Internet, dei *social media* e delle piattaforme di *e-commerce* si è passati da un modello di marketing tradizionale ad uno digitale che ha modificato ed ampliato non solo gli strumenti a disposizione delle imprese ma anche la natura del rapporto tra queste ed i loro clienti, ora molto più partecipativo ed orientato alla *customer experience*.

Questa tesi si propone di analizzare come la costruzione di una *brand identity* solida e coerente possa rappresentare un elemento strategico fondamentale per l'affermazione ed il consolidamento nel lungo periodo della notorietà dei *brand*, in particolare di quelli Nativi Digitali che nascono ed operano nell'ecosistema *online*, caratterizzato da forte competizione, *surplus* di informazioni e da una costante evoluzione. L'idea di fondo del seguente elaborato è quella che una strategia di digital marketing articolata e coerente con l'identità ed i valori che il *brand* vuole comunicare, possa non solo favorirne la notorietà ma anche supportare in modo efficace il processo di espansione dall'online all'offline, in una logica omnicanale.

Nel primo capitolo viene esaminata l'evoluzione dal marketing tradizionale al digitale e se ne evidenziano le differenze. In seguito, vengono analizzate le principali strategie e gli strumenti del marketing digitale, quali, SEO, SEM, *social media marketing*, *influencer marketing*, *content marketing*, *user generated content*, *direct* ed *e-mail marketing*, con un approfondimento del ruolo dei KPI nella misurazione delle *performance*. Il capitolo si conclude con la descrizione dell'evoluzione dei canali di marketing e del passaggio da un modello *single-channel* ad uno di tipo *omnichannel*.

Il secondo capitolo si focalizza sul concetto di *brand*, trattandone lo sviluppo ed i suoi elementi costitutivi. Dopo aver analizzato l'evoluzione della marca nel tempo, si passa all'esame del legame tra *brand identity*, *brand equity* e *brand awareness* e si evidenzia come queste tre dimensioni, se pur distinte, operano in modo sinergico nella costruzione di una marca solida e riconoscibile. Nel corso del capitolo vengono approfonditi gli elementi tangibili ed intangibili della marca, le strategie di *brand identity* e si analizzano

modelli teorici quali il Prisma di Kapferer e la trilogia strategica di Segmentazione, Targeting e Posizionamento.

Nel terzo capitolo viene analizzato il fenomeno dei Brand Nativi Digitali, delineandone le caratteristiche ed il modello di business, per poi sviluppare il caso studio *Nude Project*, *brand* spagnolo nato nel 2019 e cresciuto rapidamente grazie ad un forte sistema di valori ed a strategie di marketing innovative. Dopo aver ripercorso la storia e l'evoluzione del *brand*, si esaminano la *brand identity* della marca, le strategie di marketing digitale adottate e il progressivo passaggio dal mondo online a quello offline. Il capitolo si conclude con l'analisi SWOT, finalizzata ad individuare punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce relative al *brand*, per poter valutare il posizionamento di *Nude Project* rispetto ai concorrenti nel mercato *fashion* contemporaneo.

Capitolo 1. Digital Marketing: Strategie e Strumenti

1.1 Evoluzione dal Marketing Tradizionale al Marketing Digitale

Il termine marketing deriva dall'inglese “*market*”, mercato, e dalla desinenza del gerundio “*ing*” che definisce un'azione. Quindi l'espressione può essere tradotta “portare al mercato”, il che pone in evidenza la funzione originaria del marketing per un'impresa, ovvero quella di favorire la commercializzazione dei prodotti attraverso una partecipazione attiva della stessa sul mercato. Nelle sue prime enunciazioni teoriche, che risalgono ai primi decenni del Novecento, il marketing si presentava come un insieme di tecniche finalizzate alla vendita e alla distribuzione del prodotto e basate sulla comprensione dei desideri e delle necessità dei consumatori al fine di fidelizzare il cliente, conseguire vantaggi competitivi sostenibili e realizzare profitti. Si pensi al modello di strategia del *marketing mix* o delle “4P” di McCarthy (1960): *Product, Price, Place, Promotion*, le quattro variabili che aiutano le aziende a rispondere alle esigenze del mercato, influenzando le stesse, con un impatto significativo e vincente sul pubblico di riferimento. Tuttavia, questo modello, come altri ampiamente sviluppati in quel periodo, era centrato sul prodotto e sullo scambio dello stesso, e risultava efficace in mercati di massa caratterizzati da un'offerta di prodotti e servizi standardizzati, rivolta a consumatori senza bisogni particolari e concorrenti poco aggressivi. I canali di comunicazione ampiamente usati erano la Tv, la radio e la stampa che consentivano di raggiungere un pubblico il più ampio possibile.

Dagli anni Sessanta e Settanta, il marketing ha modificato e ampliato il proprio ambito operativo grazie al contributo di autori come Levitt (1960) che ha posto in evidenza la cosiddetta “miopia di marketing” che spingeva le imprese a concentrarsi principalmente sul prodotto trascurando quelli che erano i bisogni percepiti dal cliente e sui quali il marketing doveva, invece, focalizzarsi. Grazie a tali contributi, il marketing si è trasformato da disciplina rivolta alla produzione a disciplina orientata al mercato. Un'importante spinta a tale cambiamento è stata data dall'affermazione, grazie a teorici quali Kotler e Keller (2022), del concetto di *marketing management* che ha posto al centro dell'attività d'impresa l'analisi del cliente come elemento imprescindibile per conoscere

appieno le sue esigenze ed adattare la produzione alle stesse con il fine ultimo di costruire significative e solide relazioni con lo stesso e realizzare valore reciproco.

Il vero e proprio cambiamento radicale del marketing si è avuto a partire dagli anni Novanta del secolo scorso, quando, grazie all'avvento di Internet e alle opportunità offerte dalle tecnologie informatiche, si è entrati nell'era digitale del marketing caratterizzata da un diverso ruolo sia delle imprese che dei consumatori. L'impresa non è più solo un soggetto che comunica, ma un polo connesso in continuo dialogo tramite una rete globale con i propri clienti. Con il passaggio evolutivo dal marketing tradizionale a quello digitale si è creato un nuovo scenario competitivo nel quale il valore non è più generato unicamente attraverso la produzione, ma anche attraverso l'esperienza e la connessione ed in cui i modelli classici del marketing sono stati rielaborati grazie ai nuovi strumenti offerti dalla digitalizzazione.

Il *digital marketing*, infatti, ha messo in relazione sinergica gli strumenti a disposizione del marketing tradizionale con le potenzialità offerte dalle piattaforme online, dei social media e dell'analisi dei dati, consentendo alle imprese di comunicare in modo continuativo, bidirezionale e partecipativo con il cliente, di monitorare in tempo reale i risultati delle proprie azioni e di adattare in modo dinamico alle esperienze di consumo del pubblico.

1.1.1 Marketing Tradizionale e Marketing Digitale: Definizioni e Differenze

Il marketing tradizionale è caratterizzato da un modello di comunicazione lineare e unidirezionale, in cui l'impresa utilizza strumenti di comunicazione come la stampa, la televisione, la radio e altre affissioni pubblicitarie per raggiungere il destinatario ultimo del suo messaggio e cioè la massa poco differenziata di consumatori.

Le strategie tradizionali comportavano una serie di problematiche connesse ai tempi lunghi di pianificazione, ai costi elevati di realizzazione ma soprattutto alle difficoltà di misurazione dell'efficacia delle campagne che ne vanificava in parte i risultati. Nonostante questi limiti, il marketing tradizionale ha garantito per diversi decenni, grazie alla potenza delle immagini ed alla ripetizione del messaggio, il posizionamento strategico di molte imprese sul mercato ed il loro consolidamento nel tempo grazie alla

creazione di un forte legame con i clienti-consumatori basato sulla fiducia e sulla notorietà.

Con l'espansione della rete Internet, la diffusione di nuovi strumenti digitali, quali canali e piattaforme online, e con il cambiamento nel comportamento dei consumatori, si è attuata l'evoluzione naturale dal marketing tradizionale a quello digitale che utilizza proprio i predetti strumenti per promuovere prodotti, servizi e marchi nell'ambito di una nuova strategia digitale caratterizzata dai principi di personalizzazione, misurabilità ed interattività.

Il marketing digitale si differenzia da quello tradizionale proprio per una logica differente nella comunicazione, incentrata sulla relazione personalizzata. Uno dei principali elementi di differenziazione è la segmentazione più capillare della clientela resa possibile dall'uso dei social media, delle piattaforme di e-commerce e delle tecniche di Search Engine Marketing (SEM) che consentono di raccogliere informazioni sulle preferenze e sui comportamenti individuali ed, al contempo, contribuiscono, in modo estremamente positivo, anche alla misurazione analitica dei risultati delle campagne.

La differente modalità di interazione con il pubblico è un altro dei fattori di diversificazione: laddove il marketing tradizionale privilegia la comunicazione visiva e la persuasione emozionale, tramite un flusso informativo prevalentemente *top-down*, il *digital marketing*, diversamente, punta all'ascolto, alla conversazione e alla co-creazione di contenuti. Inoltre, se da un lato il marketing tradizionale misura il successo di una campagna in termini di vendite o notorietà sul mercato di riferimento, dall'altro, il marketing digitale utilizza indicatori più complessi come *engagement*¹, *conversion rate* e *customer lifetime value*.

Ciononostante, in un'ottica di ottimizzazione delle risorse, l'evoluzione al digitale non deve comportare l'abbandono definitivo degli strumenti di marketing tradizionale, ma bisogna realizzare una combinazione sinergica dei due modelli che ne potenzi i vantaggi al fine di realizzare una strategia vincente che consenta alle imprese di consolidare la

¹ Engagement: Coinvolgimento, attaccamento emotivo del consumatore nei confronti di una marca che scaturisce da specifiche esperienze da esso vissute nel corso dell'interazione con la marca medesima e con altri consumatori. (GlossarioMarketing.it)

propria posizione e reputazione ottenuta attraverso i canali classici, sfruttando al contempo velocità, flessibilità e misurabilità offerte da quelli digitali.

Nella realtà socioeconomica dei nostri giorni, caratterizzata da iperconnessione, sovrabbondanza di informazioni e mobilità costante, il nuovo modello di marketing non può più limitarsi a informare e condizionare, ma deve saper coinvolgere, dialogare e creare interazioni importanti e durature. Le nuove strategie devono incentrarsi sulla capacità delle imprese di creare esperienze personalizzate ad ogni livello di contatto con il cliente, realizzando la necessaria integrazione tra tecnologia, intuizione e creatività umana. In questa visione, il marketing digitale non sostituisce totalmente il tradizionale, ma ne rappresenta la trasformazione ed il completamento in un nuovo modello di comunicazione e relazione con il cliente.

1.2 KPI: Indicatori di Performance

Caratteristica fondamentale che contraddistingue il marketing digitale dalle forme di comunicazione tradizionale è la sua elevata misurabilità, possibile grazie all'analisi continua di dati ed indicatori che consentono di valutarne con accuratezza l'efficacia. Infatti, diversamente dal marketing tradizionale, il *digital marketing* offre la possibilità di monitorare in tempo reale le *performance* e di misurarne i risultati attraverso metriche quantitative e qualitative utili a valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, dette *Key Performance Indicator* (KPI).

Queste possono svolgere una duplice funzione: “ex ante”, aiutando a definire precisamente gli obiettivi da raggiungere stabilendo parametri misurabili che orientano la pianificazione e l'allocazione delle risorse disponibili; “ex post”, permettendo di analizzare i risultati ottenuti, evidenziando eventuali divari rispetto agli obiettivi prefissati, segnalando criticità e orientando gli eventuali processi di miglioramento delle performance.

La misurazione, quindi, non si limita a descrivere le attività svolte, ma acquisisce un valore strategico: i dati diventano strumenti essenziali per l'apprendimento organizzativo e per il miglioramento delle performance nel medio e lungo periodo.

Affinché un *Key Performance Indicator* sia realmente efficace deve possedere alcune caratteristiche essenziali, come essere rilevante rispetto agli obiettivi aziendali,

monitorabile nel tempo e misurabile attraverso dati oggettivi, così da permettere un confronto costante dell'andamento delle *performance*.

Nel marketing digitale, i KPI si distinguono in diverse categorie. Una prima distinzione riguarda i KPI legati al traffico, ovvero indicatori che misurano il volume di visitatori su un sito o una piattaforma digitale, come il numero di sessioni, gli utenti unici, le visualizzazioni di pagina o il tempo medio trascorso sul sito. Accanto a questi vi sono i KPI di coinvolgimento, che misurano il livello di interazione del pubblico con i contenuti, come il tasso di *engagement*, le reazioni sui social, i commenti, le condivisioni, oppure indicatori specifici come il *Click-Through Rate* (CTR), che esprime la percentuale di utenti che clicca su un contenuto rispetto alle visualizzazioni totali. I KPI di conversione, invece, rilevano la capacità di trasformare l'interesse in un'azione completa, come l'acquisto di un prodotto, l'iscrizione ad una *newsletter* o la compilazione di un form. Si aggiungono infine i KPI di fidelizzazione, fondamentali per misurare la capacità dei *brand* di mantenere nel lungo periodo la relazione con i clienti e di stimolare comportamenti di riacquisto.

Esistono, inoltre, un insieme di Indicatori Chiave di Prestazione particolarmente utili per la valutazione della sostenibilità economica delle attività. Il *Return on Investment* (ROI) permette di calcolare il ritorno economico generato rispetto all'investimento effettuato per una campagna, diventando uno strumento fondamentale per valutare l'efficacia delle scelte strategiche. Il *Cost per Lead* (CPL) misura il costo da sostenere per acquisire un nuovo contatto che potrebbe diventare cliente, mentre il *Customer Acquisition Cost* (CAC) rappresenta la spesa complessiva sostenuta dall'azienda per acquisire un nuovo cliente e fidelizzarlo. Un indicatore complementare è il *Customer Lifetime Value* (CLV), che quantifica il valore generato da un cliente durante l'intera relazione con l'azienda, permettendo di comprendere i segmenti più redditizi nel lungo periodo.

Infine, vi sono anche altre metriche legate al monitoraggio dei siti web quali il tasso di rimbalzo (*bounce rate*), che misura la percentuale di utenti che abbandonano il sito dopo aver visitato una sola pagina, o il tempo di permanenza, utile per valutare la qualità dei contenuti e dell'esperienza offerta.

L'importanza attribuita ai *Key Performance Indicators* nel marketing digitale riflette un modello gestionale sempre più fondato sulla misurazione delle performance e sull'ottimizzazione continua delle attività. La possibilità di apportare modifiche

tempestive alle campagne adeguando *budget*, contenuti o target sulla base dei dati raccolti, ha reso il *digital marketing* una disciplina dinamica ed adattiva, fondata sull'integrazione tra analisi quantitativa, creatività e sperimentazione. Contestualmente, assumono crescente importanza anche parametri qualitativi relativi alla reputazione, fiducia e percezione del brand, elementi cruciali per costruire relazioni durature con i consumatori. In questo scenario, i KPI non si limitano ad una funzione di misurazione ma contribuiscono a definire le strategie, favorendo un approccio *data-driven* che permette alle imprese di generare valore in modo consapevole e orientato al lungo periodo.

1.3 Strategie e Strumenti di Digital Marketing

1.3.1 SEO e SEM: Visibilità e Posizionamento nei Motori di Ricerca

La *Search Engine Optimization* (SEO), o ottimizzazione per i motori di ricerca, si configura come un insieme di tecniche e strategie finalizzate a migliorare il posizionamento di un sito web nei risultati organici di un motore di ricerca aumentandone la visibilità, il volume e la qualità del traffico organico, senza ricorrere a forme di promozione a pagamento.

Essa si basa sul principio di migliorare i contenuti e la struttura di un sito web coerentemente con i criteri adottati dagli algoritmi di *ranking* (classificazione), al fine di aumentare la probabilità che la pagina del *website* si posizioni tra i primi risultati delle *Search Engine Results Pages* (SERP).

La SEO ha subito un'importante evoluzione nel tempo, diventando una disciplina sempre più complessa e scientifica. Se durante la prima fase della diffusione di internet era relativamente semplice influenzare i risultati dei motori di ricerca attraverso pratiche banali, oggi vengono utilizzati algoritmi avanzati in grado di analizzare un elevato numero di parametri legati alla pertinenza e all'affidabilità dei contenuti. Tra i principali elementi considerati rientrano l'ottimizzazione delle parole chiave, la qualità e la struttura dei contenuti, la popolarità dei collegamenti esterni, la stabilità del dominio nel tempo e la velocità di caricamento delle pagine; un sito web aggiornato, strutturato e dotato di contenuti di qualità tende ad ottenere un posizionamento più stabile e duraturo.

La SEO si articola in due dimensioni principali: *on-page*, ovvero tutte le ottimizzazioni effettuate all'interno del sito quali contenuti coerenti con le parole chiave target, struttura, esperienza utente, e *off-page*, che comprende gli elementi esterni al sito che però contribuiscono a rafforzarne l'autorevolezza, quali i collegamenti provenienti da altri siti autorevoli (*backlink*), le recensioni dei clienti e la presenza sui social media e piattaforme online.

Per quanto la SEO consenta di accrescere la visibilità dei brand e di migliorarne le performance economiche senza il bisogno di ingenti investimenti, questa strategia allo stesso tempo presenta alcune criticità quali l'elevata competizione tra siti che utilizzano le stesse parole chiave, la necessità di adattamento ai frequenti cambiamenti degli algoritmi attraverso aggiornamenti costanti e la gestione di contenuti presenti in più lingue.

D'altra parte, il *Search Engine Marketing* (SEM) rappresenta un approccio di marketing più ampio, poiché comprende tutte le attività finalizzate ad aumentare la visibilità di un sito web nei motori di ricerca, combinando strategie gratuite (SEO) con campagne pubblicitarie a pagamento. Il SEM, infatti, utilizza specialmente pubblicità sponsorizzate sulla base di parole chiave (*keyword advertising*) tramite le quali gli inserzionisti, partecipando ad aste digitali, cercano di aggiudicarsi posizionamenti favorevoli nelle SERP (*Search Engine Result Pages*).

All'interno di questo modello, il sistema più diffuso è il *Pay-Per-Click* (PPC), un meccanismo col quale l'inserzionista corrisponde un pagamento al motore di ricerca ogni volta che un utente clicca sull'annuncio, garantendo così un investimento proporzionato al reale livello di interazione generato.

Un elemento distintivo del *Search Engine Marketing*, inoltre, riguarda l'integrazione tra elementi di analisi dei dati e osservazione dei comportamenti degli utenti online, che permettono di selezionare con precisione le parole chiave più rilevanti e di monitorare costantemente i risultati delle campagne. Questo approccio basato sui dati consente alle aziende di ottimizzare le proprie strategie in tempo reale, incrementando allo stesso tempo il ritorno sull'investimento (ROI) e la rilevanza dei contenuti pubblicitari.

A differenza della SEO, che si basa su strategie organiche di lungo periodo volte a costruire progressivamente l'autorevolezza e la rilevanza di un sito attraverso contenuti di qualità e una solida ottimizzazione tecnica, il *Search Engine Marketing* ha efficacia già

nel breve periodo poiché garantisce una visibilità immediata e misurabile. Grazie all'utilizzo di campagne sponsorizzate e sistemi a pagamento, il SEM consente di ottenere rapidamente un ritorno in termini di traffico qualificato e tassi di conversione.

La *Search Engine Optimization* e il *Search Engine Marketing*, quindi, costituiscono due approcci complementari: la SEO contribuisce a migliorare nel corso del tempo la visibilità e la reputazione di un sito web in modo solido e duraturo, mentre il SEM permette di generare traffico e conversioni in tempi più rapidi, risultando particolarmente efficace soprattutto in occasione di lanci di nuovi prodotti o di campagne promozionali.

La sinergia tra questi due approcci consente di realizzare una strategia di *Digital Marketing* completa, poiché consente non solo di rafforzare la visibilità del *brand* all'interno dei motori di ricerca ma anche di intercettare i clienti in diverse fasi della *Customer Journey*², accompagnandoli dalla ricerca iniziale di informazioni fino alla fase di acquisto o fidelizzazione.

1.3.2 Social Media Marketing e Influencer Marketing

“I social media sono forme di comunicazione digitale attraverso cui gli utenti creano comunità online per condividere informazioni, idee, messaggi personali e altri contenuti” (American Psychological Association).

Essi danno vita a vere e proprie reti sociali costituite da gruppi di persone legate da rapporti di diversa natura, dalla conoscenza occasionale fino ai legami familiari, nelle quali è possibile condividere contenuti audio, video, testuali, immagini ed audio. Grazie a queste piattaforme digitali la comunicazione tradizionale si trasforma, passando da un modello unidirezionale ad uno conversazionale interattivo.

La rapida evoluzione dei canali online, delle tecnologie digitali e dei dispositivi mobili ha modificato profondamente il modo in cui le persone cercano informazioni, apprendono, comunicano e si relazionano.

² *Customer Journey*: il percorso e tutti i punti di contatto tra un consumatore e un marchio, un prodotto o un servizio e include, oltre ai momenti di interazione diretta tra cliente e azienda, anche i contatti indiretti, come le opinioni di terzi (wikipedia)

I social media, a differenza dei media tradizionali, presentano costi di accesso e pubblicazione decisamente inferiori e permettono, oltre che alle sole imprese, anche ai singoli individui di produrre e distribuire contenuti ad un vasto pubblico. La loro efficacia si basa su un ecosistema comunicativo che comprende il web, i social network (quali Facebook, Instagram, TikTok, Snapchat ecc...) i *software* che abilitano la produzione dei contenuti, i dispositivi utilizzati dagli utenti e, soprattutto, la rete degli stessi partecipanti. In questo contesto, il *Social Media Marketing* (SMM) si è affermato come un approccio strategico cruciale per le imprese, mirato a costruire una reputazione online solida, comunità di utenti attive e un elevato livello di credibilità. Esso può essere definito come “un processo che consente di promuovere siti, prodotti o servizi tramite canali social online, comunicando con una comunità più ampia rispetto ai mezzi pubblicitari tradizionali”. (Weinberg, 2009).

L'avvento delle piattaforme social ha modificato radicalmente il modo di comunicare delle imprese: adesso i consumatori non sono più semplici destinatari ma co-creatori dell'offerta e del processo comunicativo.

Il SMM consiste dunque nell'insieme delle strategie volte a gestire, progettare ed ottimizzare la presenza di un'azienda all'interno dell'ambiente social.

Dall'evoluzione del *Social Media Marketing* è nato l'*Influencer Marketing*, una strategia di comunicazione che si basa sulla capacità di alcuni individui particolarmente noti ed autorevoli sui social network, ovvero gli *influencer*, di orientare opinioni, preferenze e comportamenti dei consumatori (Ki et al., 2020). Il loro potere persuasivo non deriva solo dal numero di *followers*³ o dalla fama, ma dipende soprattutto dal rapporto di fiducia che instaurano con le proprie *community*⁴, grazie ad una comunicazione percepita come spontanea, credibile e coerente con la vita quotidiana degli utenti. L'efficacia di questo tipo di comunicazione è legata alla congruenza tra la personalità dell'*influencer*, i valori del *brand* e le aspettative dei *followers* e, quando questi elementi si allineano aumenta la credibilità del messaggio.

³ Follower: chi segue assiduamente un blog o una pagina personale su un social network. (Garzanti Linguistica)

⁴ Community: Insieme di persone che, mosse dal comune interesse nei confronti di un argomento, condividono informazioni su di esso sfruttando vari strumenti che la tecnologia mette loro a disposizione (Treccani).

In riferimento a questo, un caso emblematico è quello della collaborazione tra Chiara Ferragni e Balocco che ha evidenziato l'importanza della fiducia nel funzionamento dell'Influencer Marketing. La *partnership*, nata con uno scopo promozionale e benefico, ha generato un forte dibattito pubblico dal momento in cui è emersa una discrepanza tra la reale natura dell'operazione e il tipo di comunicazione adottata. Da ciò sono derivate il crollo della reputazione aziendale di Balocco, poiché percepita come coinvolta in un'operazione poco trasparente, ma soprattutto la crisi d'immagine personale della stessa Ferragni, la cui credibilità e buona fede sono state messe in discussione.

Questa vicenda ha evidenziato quanto sia effettivamente fragile il concetto di reputazione su cui si basa questa strategia: l'*influencer* fungendo da intermediario tra *brand* e pubblico, deve essere sempre coerente con i valori condivisi ai *followers*. Quando questa coerenza viene meno, il rapporto di fiducia che lo lega con la propria *community* cessa, portando a conseguenze che possono avere effetti rilevanti e duraturi, ben oltre i confini della singola campagna promozionale.

All'interno dell'*Influencer Marketing* e del *Social Media Marketing*, l'*engagement* rappresenta il motore fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici, poiché misura il grado di coinvolgimento e partecipazione che gli utenti manifestano rispetto ai contenuti digitali. L'*engagement* si esprime tramite diverse forme di interazione, come like, commenti, condivisioni, e riflette non solo l'attenzione degli utenti ma anche la propensione ad interagire attivamente con il *brand*.

A questo si accosta il fenomeno della *Social Identification* ovvero la capacità degli individui di riconoscersi nello stile di vita e nei gusti dell'*influencer* o nei valori del *brand*. Tale identificazione è in grado di generare un forte senso di appartenenza alla *community* in generale ed, in particolare, di creare un rapporto di fidelizzazione e di sostegno al *brand* di tipo duraturo. (Appel et al., 2019).

Studi recenti hanno evidenziato come il settore dell'*Influencer Marketing* sia in continua trasformazione. Le tendenze emergenti mostrano una crescente valorizzazione verso micro e nano *influencers*, percepiti come più autentici e maggiormente in sintonia con pubblici di nicchia, e verso lo sviluppo di campagne sempre più personalizzate, rese possibili dall'utilizzo avanzato dei dati e dell'intelligenza artificiale.

1.3.3 Content Marketing e User Generated Content: Autenticità e Partecipazione

Il *Content Marketing* rappresenta una componente cruciale del Marketing Digitale, configurandosi come un processo strategico che mira a creare, distribuire e gestire contenuti aziendali multimediali di valore, come *blog*, *podcast* e video, in grado di generare relazioni durature tra un *brand* e i consumatori, catturandone l'attenzione senza promuovere esplicitamente un prodotto o un servizio.

Questo approccio si fonda sul principio secondo cui la qualità dei contenuti rappresenta un elemento essenziale in qualsiasi contesto comunicativo e che questi debbano essere capaci di offrire al pubblico informazioni utili, coinvolgenti e pertinenti nel momento in cui l'utente manifesta un effettivo interesse a riceverle (Conti e Carriero, 2016),

In questa prospettiva, non sono più le aziende che “vanno ad “interrompere” gli utenti digitali tramite pubblicità invasive, quali spot o *banner*⁵, ma sono gli stessi utenti che “attirano a sé” i contenuti, esaudendo un loro bisogno informativo o emotivo (*pull marketing*⁶); così facendo si supera la comunicazione pubblicitaria unidirezionale (dall'azienda al consumatore) passando ad una di tipo bidirezionale o dialogica, dove l'utente può ricondividere e commentare esprimendo le proprie opinioni, instaurando così una relazione attiva con il brand.

Una delle definizioni più efficaci di questo concetto è quella proposta dal *Content Marketing Institute* (2024), che lo descrive come una strategia “focalizzata sulla creazione e distribuzione di contenuti rilevanti, pertinenti e coerenti per attrarre e trattenere un pubblico chiaramente definito, con l'obiettivo di stimolare un'azione profittevole da parte del cliente”. Questa definizione sottolinea come l'obiettivo sia comunicare i valori e le qualità dei *brand* consolidandone così credibilità e reputazione.

Pur essendo ogni campagna di *marketing* diversa sotto molti aspetti, per la realizzazione di una strategia efficace di *Content Marketing* bisogna seguire una sequenza ordinata di cinque fasi fondamentali:

⁵ Banner: Annuncio pubblicitario su una pagina web, collegato al sito dell'inserzionista tramite un link. (Oxford Languages)

⁶ Pull Marketing: strategia di marketing di tipo attrattivo adottata dalle imprese per "tirare" il cliente verso di esse (o verso i relativi servizi/prodotti). (InsideMarketing.it)

1. Analisi
2. Ideazione
3. Produzione
4. Distribuzione
5. Valutazione dei risultati

La prima fase di analisi comprende la definizione degli obiettivi della campagna, l'individuazione del pubblico di riferimento, la ricerca dei temi e delle parole chiave e la valutazione dei canali più adeguati. In questa prima fase è fondamentale il monitoraggio dei *competitors* e l'allineamento delle strategie ai reali bisogni del consumatore. La successiva fase di ideazione riguarda la pianificazione dei contenuti e la definizione del piano editoriale, in cui vengono stabiliti format, tono di voce (*tone of voice*)⁷ e calendario delle pubblicazioni.

Segue la fase di produzione durante la quale avviene la realizzazione vera e propria dei contenuti che saranno pubblicati in forma multimediale (ovvero testi, video, immagini ecc...). La distribuzione costituisce il momento della pubblicazione tramite canali adeguati, quali piattaforme di proprietà o terze, con l'obiettivo di massimizzare la portata e l'*engagement*.

Infine, la quinta ed ultima fase, ovvero la valutazione, consente di misurare l'efficacia del prodotto pubblicato attraverso indicatori qualitativi e quantitativi, come il numero di visualizzazioni, condivisioni e i *lead*⁸ generati (3).

Una peculiarità che distingue questa strategia da altre pratiche di marketing è la capacità di misurare le *performance* tramite l'utilizzo di strumenti analitici sopra citati, quali i KPI; Valutare le *performance* è fondamentale per comprendere l'efficacia delle strategie di *Content Marketing* e il loro impatto sui risultati aziendali.

Tra queste metriche Conti e Carriero (2016) hanno distinto quattro principali categorie.

⁷ Tono di voce: modo in cui il brand comunica e deve sempre essere coerente rispetto alla brand voice per esprimere al meglio personalità e valori di una marca. (InsideMarketing.it)

⁸ Lead: potenziale cliente che ha rivelato in qualche modo un interesse nei confronti dell'azienda o dei suoi prodotti e con il quale essa potrebbe stabilire un contatto commerciale. Tuttavia, non è stato ancora identificato come effettivamente in linea con il target aziendale. (InsideMarketing.it)

La prima riguarda la “Fruizione dei contenuti”, ovvero la quantità e la qualità delle interazioni ottenute, quali ad esempio tempo medio trascorso sulla pagina, frequenza di *bounce rate* (letteralmente “frequenza di rimbalzo”), nuovi utenti e fonti di traffico.

La seconda si basa sulla “Condivisione”, intesa come diffusione e viralità di un contenuto in base al numero di condivisioni, menzioni o *backlink* generati.

Il terzo criterio, relativo al *lead generation*, misura la capacità di acquisizione di “contatti qualificati” e quindi di attrarre nuovi potenziali consumatori e convertirli in clienti fidelizzati.

Infine, le “vendite e conversioni” fondamentali per l’analisi del ritorno economico e del tasso di conversione in termine di vendite e di azioni concrete.

Questi misuratori, se implementati correttamente, consentono di ottimizzare la propria strategia sulla base delle evidenze raccolte.

Difatti, un contenuto di qualità e, quindi, coerente con l’identità del *brand*, progettato per fornire valore all’utente e che contribuisce a differenziare l’impresa e a generare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, è considerabile un vero e proprio asset strategico. Nel contesto competitivo attuale, il contenuto non è più un elemento accessorio della comunicazione, ma uno strumento cruciale che può essere considerato al pari merito di due pilastri del *digital marketing* quali SEO e *social media marketing* e per questo la sua applicazione è fondamentale al fine di creare valore.

Per anni, i professionisti di marketing hanno focalizzato le strategie di *Content Marketing* sull’ascolto dei bisogni del pubblico, tuttavia con la diffusione dei social media e delle piattaforme digitali si è assistito ad una svolta epocale: gli utenti non si sono più limitati ad essere destinatari dei messaggi di marca ma, come già accennato in precedenza, hanno iniziato a partecipare attivamente al processo comunicativo, diventando essi stessi ideatori di contenuti. Grazie a questa rivoluzione è nato il fenomeno dell’*User Generated Content* (UGC), che ha ridefinito le logiche tradizionali del marketing trasferendo la narrazione dei *brand* ai consumatori e affermando un nuovo modello comunicativo basato su partecipazione, autenticità e condivisione collettiva.

Santos (2021) definisce l’User Generated Content (UGC) come “qualsiasi tipo di testo, dato o azione realizzata da utenti digitali e diffusa pubblicamente attraverso canali indipendenti, che produce un effetto comunicativo o espressivo individuale o collettivo”.

Rispetto ai contenuti sviluppati dalle aziende, detti anche “*Branded Content*”, i contenuti generati dagli utenti si distinguono per autenticità, spontaneità e assenza di finalità commerciali dirette, elementi che ne incrementano la credibilità e l’affidabilità agli occhi dei consumatori. Proprio per questo motivo i clienti hanno una percezione più sincera e imparziale, in quanto essi si basano su esperienze reali, e non sono influenzati da strategie di marketing. Infatti, come affermano Bahtar e Muda (2016) “i consumatori ritengono che gli utenti non abbiano motivazioni commerciali e che quindi il loro giudizio sia più obiettivo e utile rispetto ai messaggi promozionali dei *brand*”. In particolare, dal punto di vista psicologico, la fiducia si fonda su tre elementi principali:

1. credibilità, derivante dal riconoscimento dell’esperienza reale e trasparente altrui;
2. utilità percepita, legata alle informazioni dei contenuti condivisi;
3. riduzione del rischio percepito, grazie al confronto tra opinioni e testimonianze di altri utenti.

In quest’ottica, l’UGC non va concepita solo come una fonte informativa attendibile nel processo di *customer journey*, ma anche come un potente strumento di influenza sociale, che favorisce una relazione di fiducia tra i consumatori e i brand, sostenendo comportamenti d’acquisto più consapevoli e fidelizzati.

Nell’era dei social media l’UGC assume anche una dimensione relazionale. Infatti, la condivisione di contenuti tra amici e contatti fidati genera un effetto moltiplicatore nella diffusione delle informazioni. Si innesca in questo modo una dinamica virale, supportata da meccanismi di “*social influence*”⁹ che amplificano la portata comunicativa del contenuto.

Anche questo segna il passaggio da un marketing passivo, in cui gli utenti si limitano a ricevere messaggi e contenuti pubblicitari, a un marketing attivo e partecipativo, in cui gli utenti diventano veri e propri co-creatori di valore e protagonisti della narrazione del *brand*.

Questo cambiamento rappresenta una delle leve di *digital marketing* a più alto potenziale. Come ha evidenziato Pruthi et al. (2021), il contenuto generato dagli utenti “agisce come un potente strumento capace di intensificare il legame emotivo tra impresa e cliente”,

⁹ Social Influence (influenza sociale): la pressione che il gruppo esercita sui singoli alterandone percezioni, opinioni, atteggiamenti e comportamenti. (wikipedia)

poiché consente al pubblico di sentirsi parte integrante dell'identità e della storia del *brand*.

È stato dimostrato che video, fotografie e commenti condivisi dai consumatori contribuiscono ad aumentare *l'engagement*, rafforzare la *brand image* e migliorare la reputazione online, generando un effetto di validazione sociale che sostiene la credibilità del marchio.

1.3.4 Direct Marketing ed E-mail Marketing

Il *Direct Marketing* rappresenta una strategia di comunicazione commerciale basata sull'interazione diretta e personalizzata tra l'impresa e il consumatore, eliminando l'intermediazione dei *mass media*¹⁰ e permettendo così un monitoraggio preciso e costante delle performance delle attività svolte (Kotler ed Armstrong, 2018).

In questo modello di comunicazione l'impresa non si limita a comunicare un messaggio. L'obiettivo principale è instaurare un dialogo con il cliente, incoraggiandolo a compiere azioni specifiche misurabili, come l'acquisto di un prodotto, la sottoscrizione ad un servizio o la richiesta di informazioni.

A differenza delle strategie di marketing tradizionale, che si concentrano sulla diffusione di messaggi ad un pubblico ampio e indifferenziato, una peculiarità principale del Direct Marketing è la personalizzazione dei messaggi, sviluppati sulla base di preferenze, caratteristiche e comportamenti del destinatario. Tutto ciò è stato reso possibile grazie ad un'accurata segmentazione del mercato ed all'utilizzo di *database*¹¹ che consentono di raccogliere, gestire ed analizzare informazioni riguardanti i clienti.

Come osservato da Winer (2001), l'integrazione dei dati provenienti da più fonti consente alle imprese di costruire relazioni profittevoli e durature, rendendo il marketing diretto

¹⁰ Mass Media: Insieme dei mezzi per far conoscere, diffondere e divulgare messaggi significativi, carichi di valori diversi, a un pubblico anonimo, indifferenziato e disperso, e anche le tecniche con le quali gruppi specializzati elaborano e diffondono informazioni, messaggi, segni e simboli, nonché le informazioni e i messaggi stessi. (Treccani)

¹¹ Database: struttura complessa di organizzazione di dati, che permette l'inserimento di nuovi dati o la rimozione di vecchi, nonché la modifica dei dati stessi, il loro aggiornamento e la loro elaborazione. (Treccani)

una leva fondamentale all'interno delle strategie di *Customer Relationship Management* (CRM)¹².

Ulteriore caratteristica chiave del Marketing Diretto è la misurabilità dei dati raccolti. Ogni azione effettuata può essere analizzata e valutata sulla base di tre metriche: il tasso di risposta, il ritorno sull'investimento (ROI) e il costo di acquisizione del cliente. Questa possibilità di monitorare i risultati in tempo reale trasforma ogni campagna in un processo interattivo ed in continua evoluzione, in cui l'impresa analizza i *feedback* ricevuti per perfezionare strategie e contenuti, adattando la comunicazione alle esigenze del pubblico e creando così valore reciproco per l'azienda e per il cliente.

Inoltre, questa capacità di misurare con precisione i risultati e di indirizzare messaggi personalizzati a target selezionati, rende il *Direct Marketing* economicamente efficiente, in quanto consente di ottimizzare il budget promozionale concentrando le risorse sui segmenti di mercato più redditizi e potenzialmente interessati all'offerta aziendale.

Ciò nonostante, l'utilizzo eccessivo di dati personali degli utenti e la personalizzazione dei messaggi sollevano problematiche relative alla *privacy* e alla protezione delle informazioni personali: una limitazione da non sottovalutare, specialmente in un quadro normativo regolato da normative come il GDPR¹³.

Oltre alle questioni legate alla *privacy* e alla gestione dei dati personali, il *Direct Marketing* presenta ulteriori svantaggi che possono ridurre l'efficacia e, talvolta, compromettere la relazione con il consumatore.

Tra questi ritroviamo la saturazione informativa, generata dall'eccessiva quantità di comunicazioni, che può portare ad un sovraccarico di stimoli comunicativi che riduce la capacità di attenzione, compromettendo l'impatto delle campagne. Inoltre, l'inadeguata gestione dei contatti può anche essere percepita come invasiva, danneggiando la reputazione del *brand*.

¹² Customer Relationship Management: l'insieme di processi e attività d'impresa diretti alla gestione delle relazioni con il portafoglio clienti al fine di acquisire, mantenere e accrescerne il valore. (InsideMarketing.it)

¹³ GDPR (Regolamento generale sulla protezione dei dati, dall'inglese General Data Protection Regulation): regolamento dell'Unione Europea che disciplina il modo in cui le aziende e le altre organizzazioni trattano i dati personali. (cookiebot.com).

Affinché si trovi un equilibrio tra efficienza economica ed etica relazionale, le imprese devono dunque adottare un approccio trasparente, responsabile e orientato al valore, basato sul consenso informato, sulla rilevanza dei contenuti e sulla costruzione di un dialogo autentico con il cliente. In questo modo il *Direct Marketing* può esprimere appieno il suo potenziale strategico, unendo efficacia operativa, sostenibilità economica e rispetto per l'esperienza del consumatore.

L'evoluzione tecnologica ha trasformato notevolmente il *Direct Marketing*, ampliando e diversificando i canali rispetto alle forme tradizionali quali la posta cartacea o il telemarketing. Oggi le imprese si avvalgono di strumenti digitali come SMS, social network, piattaforme di messaggistica e applicazioni mobili, che consentono un'interazione più rapida, bidirezionale e personalizzata. Secondo Peppers e Rogers (1993), questo passaggio dal "marketing di massa" al "marketing *one-to-one*" ha modificato la percezione da parte delle aziende rispetto al rapporto con il cliente, ponendo al centro la relazione individuale piuttosto che la semplice transazione commerciale. Tutto ciò rende il *Direct Marketing* una disciplina in continua evoluzione, che si adatta alle innovazioni tecnologiche ed ai cambiamenti del comportamento dei consumatori.

Nel contesto digitale attuale si è progressivamente affermata la sua declinazione più diffusa ed efficace: l'E-mail Marketing, una delle forme più avanzate di comunicazione diretta e personalizzata. Questa strategia consiste nell'invio di messaggi di posta elettronica a liste di contatti accuratamente segmentate con scopi che spaziano dalla promozione di prodotti e servizi al rafforzamento della relazione con il pubblico già acquisito e alla consolidazione della *brand loyalty*. La sua efficacia deriva dalla possibilità di raggiungere il destinatario in modo rapido e con costi contenuti, garantendo al contempo un alto livello di personalizzazione del messaggio e di controllo dei risultati.

Un aspetto cruciale e innovativo dell'E-mail Marketing è l'integrazione con la *marketing automation*, ovvero l'utilizzo di tecnologie digitali e *software* per automatizzare attività di marketing ripetitive. In questo modo, le imprese possono inviare contenuti attinenti e tempestivi in corrispondenza di azioni specifiche quali la registrazione ad una *newsletter*, l'iscrizione ad un sito o l'acquisto di un prodotto o servizio. Ciò favorisce un'interazione dinamica, accompagnando il cliente lungo le diverse fasi della Customer Journey, e inoltre, la personalizzazione dei messaggi incide positivamente sul rendimento complessivo delle campagne. Infatti, un ulteriore punto di forza dell'e-mail marketing è

la sua misurabilità: le performance delle campagne vengono monitorate tramite indicatori quantitativi quali *l'open rate* (tasso di apertura), *click-through-rate* (tasso di click), *conversion rate* (tasso di conversione) e il *bounce rate* (tasso di rimbalzo). Questi permettono all'azienda di valutare l'efficacia effettiva dei contenuti e il reale interesse del pubblico, in modo da perfezionare le proprie strategie comunicative, accurare la segmentazione e rafforzare nel tempo la qualità della relazione con i propri clienti.

1.4 Dall'Online all'Offline: l'integrazione Omnicanale

1.4.1 Canali di Marketing e Punti di Contatto: Evoluzione nell'Era Digitale

La progressiva convergenza tra mondo reale e digitale ha profondamente trasformato le modalità di interazione tra imprese e consumatori, ridefinendo il ruolo dei canali di marketing all'interno delle strategie aziendali. Le attività di marketing non sono delle strategie isolate, ma fanno parte di un sistema integrato in cui tutti i canali collaborano per costruire un'esperienza coerente, continua e fluida. In quest'ottica, i canali di marketing svolgono un ruolo fondamentale nel connettere i diversi partecipanti della catena del valore, facilitando il trasferimento di beni, informazioni e valore dal produttore al cliente finale. Secondo Kotler et al. (2018), un canale di marketing è il percorso attraverso il quale prodotti e servizi passano dal produttore al consumatore, coinvolgendo persone, organizzazioni e attività che ne rendono possibile la disponibilità sul mercato. Questa definizione mette in luce la natura relazionale dei canali, che non vengono più intesi come semplici mezzi di distribuzione, ma come infrastrutture attraverso le quali generare e trasmettere il valore percepito al cliente.

Ogni canale, sia esso una rete di vendita tradizionale o una piattaforma digitale, costituisce un punto di connessione tra l'impresa e il consumatore. Dunque, al fine di comprendere a pieno come avviene tale interazione, è fondamentale introdurre il concetto di *touchpoint* o punto di contatto. Si tratta di una qualsiasi occasione di interazione tra il cliente e l'azienda, sia essa diretta o mediata, volontaria o casuale (Kotler et al., 2023), che può tradursi in un'esperienza d'uso o di acquisto di un bene o un servizio. L'esperienza completa del consumatore non è determinata da un singolo evento ma è data dalla sequenza di tutti i *touchpoint* che dà luogo alla cosiddetta *Customer Journey*. Gestire

efficacemente questo percorso significa progettarne e coordinarne al meglio tutti i punti di contatto, dalla fase preacquisto fino a quella post-acquisto, assicurando coerenza e valore percepito.

È possibile distinguere quattro diverse categorie di *touchpoint* (Lemon e Verhoef, 2016): i *brand-owned*, di proprietà dell'impresa, comprendono tutti i punti di contatto gestiti e controllati direttamente dall'azienda come il sito web, i punti vendita o le campagne pubblicitarie. I *partner-owned* sono quelli condivisi con partner o distributori e che vedono la gestione dell'interazione con il cliente ripartita tra più soggetti. I *customer-owned* fanno riferimento ai *touchpoint* generati dagli stessi clienti, come le scelte di acquisto o la ricerca di informazioni. Ed infine, i *social/external touchpoint*, derivanti da fonti esterne o dinamiche sociali come recensioni, passaparola e contenuti condivisi online.

Ciascuna tipologia di punti di contatto contribuisce a personalizzare l'esperienza complessiva, e, per questo, deve risultare integrata e coerente, indipendentemente dal canale utilizzato.

La *digital transformation* ha dato vita ad un'esplosione di pluralità di canali. Il consumatore, tra i tanti a disposizione, sceglie in base a diversi criteri: da quelli economici come prezzo o convenienza, a quelli funzionali, come rapidità di accesso e flessibilità, o ancora, a quelli simbolici, come valori, status, auto-espressione. Le decisioni di canale, dunque, non dipendono solo da motivazioni razionali, ma anche e soprattutto da elementi psicologici e relazionali.

Dholakia et al. (2010) propongono di valutare i canali lungo diverse dimensioni, tra cui la funzione prevalente (acquisto o ricerca di informazioni), la natura fisica o virtuale, l'accessibilità, la sincronia della comunicazione, il livello di personalizzazione, la flessibilità dell'assortimento e la capacità di conservare la cronologia delle interazioni. Questi elementi, la cui rilevanza può variare a seconda del contesto competitivo e del comportamento dei consumatori, interagiscono generando una molteplicità di combinazioni possibili, con percorsi d'acquisto sempre più ibridi e interconnessi, come nel caso del *research online*, *purchase offline* o del *click and collect*.

Inoltre, come rilevato da Morales et al. (2005), tali dinamiche non dipendono unicamente dall'ampliamento dei canali, ma anche dalla qualità del design esperienziale e dal modo in cui questo riesce ad adattarsi ai modelli cognitivi del consumatore. La soddisfazione

del cliente, infatti, è determinata dalla coerenza tra la struttura con cui l'impresa organizza l'offerta e la rappresentazione mentale che l'utente ha del processo d'acquisto.

La letteratura più recente ha individuato cinque macro-fattori che influenzano la scelta dei canali da parte dei consumatori. Melero, Sese e Verhoef (2016) evidenziano il ruolo degli attributi di canale, come i costi di ricerca, di transazione e di *switching*. A questi si aggiungono le attività di marketing, legate alla comunicazione e alla frequenza dei contatti, l'esperienza pregressa con il canale, che crea abitudine e può ridurre l'incertezza, l'influenza sociale esercitata dal passaparola e dalle opinioni di altri utenti, e infine le caratteristiche individuali, quali età, reddito, personalità e livello di alfabetizzazione digitale. Questi driver determinano le modalità con cui gli utenti costruiscono il proprio percorso d'acquisto, influenzando la fedeltà, la propensione al riutilizzo e la soddisfazione complessiva. Di conseguenza, le imprese devono adattare strategie e processi non solo per garantire coerenza e personalizzazione, ma anche per ridurre il carico cognitivo dei clienti e rispondere ai bisogni di un pubblico sempre più eterogeneo e dinamico.

Infine, negli ultimi anni, l'evoluzione tecnologica ha favorito il passaggio da una logica multicanale ad un paradigma omnicanale, fondato sull'integrazione operativa, informativa ed esperienziale dei diversi *touchpoint*. Si tratta di un contesto in cui il cliente è libero di spostarsi tra i canali senza discontinuità, vivendo un'esperienza unitaria e coerente in termini di messaggi, offerta e servizio. Studi recenti (Verhoef, Kannan ed Inman, 2015; Bell, Gallino e Moreno, 2014) mostrano che un'efficace integrazione dei canali accresce la soddisfazione e il valore del cliente e migliora la redditività e la fedeltà. Ciò rende indispensabili sistemi informativi unificati, competenze analitiche e strumenti di *marketing automation* in grado di monitorare e ottimizzare il contributo di ciascun canale lungo la *customer journey*.

In questo scenario, i canali di marketing non sono più semplici strumenti di distribuzione o comunicazione, ma veri e propri ecosistemi relazionali che permettono all'impresa di creare, comunicare e consegnare valore in modo coerente, personalizzato e sostenibile nel tempo.

1.4.2 Dal Single Channel all'Omnichannel

Il marketing è una disciplina dinamica, in continua trasformazione: muta insieme all'economia, alla tecnologia e ai comportamenti sociali. In questo scenario, come anche affermato in precedenza, i canali attraverso cui le imprese raggiungono i consumatori non sono semplici vie di distribuzione, ma rappresentano il principale strumento attraverso cui l'azienda crea connessioni significative con il proprio pubblico, permettendole di trasmettere identità, valore ed esperienza. La digitalizzazione ha accelerato questa evoluzione, modificando profondamente i comportamenti d'acquisto e, conseguentemente, moltiplicando le modalità con cui le aziende costruiscono il contatto con il proprio pubblico.

Inizialmente la gestione dei canali si è basata su un approccio monocanale (*single-channel marketing*): l'impresa concentrava tutte le interazioni con il cliente su un unico punto di contatto, tipicamente un negozio fisico (*brick-and-mortar*) o, nei modelli più recenti, una piattaforma online (*pure-click*) (Kotler et al., 2022), in cui l'interfaccia digitale sostituisce l'interazione fisica, consentendo una riduzione dei costi e l'abbattimento delle barriere geografiche, ma richiedendo un'attenta progettazione dell'esperienza online, in termini di chiarezza comunicativa, logistica e politiche di reso. L'aspetto negativo? Una struttura troppo rigida che lascia poco spazio alla diversificazione, limitando l'incontro con nuovi segmenti e rendendo l'azienda vulnerabile ai cambiamenti tecnologici e nelle preferenze di consumo.

L'evoluzione del mercato e la diffusione di Internet hanno favorito una crescente familiarità dei consumatori con i *touchpoint* digitali e hanno condotto le imprese verso un approccio *multichannel*, affiancando al canale tradizionale nuovi punti di contatto.

Neslin et al. (2006) definiscono questa fase come la progettazione, l'implementazione e il coordinamento dei canali attraverso i quali le imprese e i consumatori interagiscono. Non è più l'impresa a decidere come raggiungere il mercato, ma il cliente, per la prima volta, può scegliere liberamente dove informarsi e dove acquistare, se *online*, in negozio, tramite *call center* o applicazione.

L'approccio multicanale genera vantaggi reciproci. Da un lato, il cliente gode di una maggiore flessibilità e comodità di scelta. Dall'altro, aumentano per le imprese le opportunità di contatto e migliorano le modalità di raccolta di dati sui comportamenti dei

consumatori. L'unione di questi elementi rafforza il *Customer Relationship Management* (CRM), arricchendo la conoscenza del cliente e permettendo forme più avanzate di personalizzazione della comunicazione.

Tuttavia, il *multichannel* presenta anche limiti strutturali. I canali funzionano spesso in parallelo, non in sinergia, dunque la coesistenza di più canali indipendenti, con caratteristiche diverse, può generare inefficienze e incoerenze, aumentando lo sforzo cognitivo del consumatore e frammentando l'esperienza complessiva. Di conseguenza, la principale sfida del *multichannel* marketing non è più “quanti” canali offrire, ma l'integrazione tra questi, ossia “come” farli funzionare al meglio insieme.

Come soluzione a questa frammentazione nasce il modello *omnichannel*, descritto dall'*American Marketing Association* come “l'integrazione dei diversi canali di marketing per creare un'interazione fluida e coerente a 360° con il consumatore”.

La differenza sostanziale rispetto al *multichannel* è di natura strategica: mentre il primo combina canali distinti, l'*omnichannel* li integra in modo operativo, informativo ed esperienziale, con l'obiettivo di offrire un'esperienza unificata e continua in ogni fase del percorso d'acquisto.

Come sottolinea Rigby (2011), ciò che distingue realmente l'*omnichannel* è l'uniformità dell'esperienza: ogni interazione con il *brand*, indipendentemente dal canale utilizzato, deve essere percepita come parte di un sistema unitario.

L'obiettivo non è semplicemente vendere, ma costruire relazioni durature e di valore offrendo un'esperienza olistica, in cui il cliente interagisce non più con un singolo canale, ma con il *brand* nel suo complesso.

In questa prospettiva, la distinzione tra fisico e digitale tende a dissolversi. L'esperienza di acquisto si sviluppa come un continuum che integra i vantaggi dei due mondi: la possibilità di un'esperienza sensoriale diretta ed assistenza personalizzata, ma anche maggiore accessibilità alle informazioni, maggiore trasparenza sui prezzi e la possibilità di condividere l'esperienza con altri utenti.

Questa integrazione ha inoltre dato origine a nuovi comportamenti d'acquisto come lo *showrooming*, in cui il consumatore studia il prodotto di persona al negozio fisico e successivamente conclude l'acquisto online, approfittando di prezzi più competitivi, e il *webrooming*, che al contrario, prevede la ricerca di informazioni online seguita dall'acquisto in negozio (Lemon e Verhoef, 2016; Melero et al., 2016; Verhoef et al.,

2015). Entrambi i fenomeni dimostrano come i clienti combinino i vantaggi di diversi canali per massimizzare valore e soddisfazione, confermando la centralità dell'integrazione omnicanale. In tale contesto, il punto vendita diventa un hub relazionale, orientato più all'esperienza, alla consulenza e alla costruzione di una relazione che alla pura transazione (PwC, 2017; Gao e Su, 2017).

L'omnichannel non è un semplice ampliamento dei canali, ma un cambiamento sistemico che richiede nuove tecnologie e nuove capacità. Dunque, le imprese devono sviluppare soluzioni in grado di simulare, completare o estendere l'interazione diretta, come tecnologie per la realtà aumentata, sistemi di raccomandazione personalizzati e app mobili.

Allo stesso tempo, la disponibilità immediata di informazioni aggiornate su stock, prezzi, promozioni e tempi di consegna, diventa essenziale per guidare le decisioni d'acquisto e per attrarre il cliente verso il punto vendita, riducendo la possibilità di abbandono, garantendo fluidità nell'esperienza e orientando efficacemente le decisioni del consumatore.

Dunque, il passaggio da *single-channel* a *multichannel* e infine ad *omnichannel* riflette un cambiamento più profondo nella filosofia di marketing, centrato sul cliente e sulla continuità dell'esperienza. L'impresa non controlla più la relazione, ma la facilita. I canali non sono più strumenti indipendenti, ma parti di un ecosistema relazionale che deve garantire valore continuo, personalizzazione e coerenza. *L'omnichannel* si configura, quindi, non come una strategia di comunicazione o di vendita, ma come un paradigma organizzativo, fondato sulla capacità dell'impresa di integrare di tecnologie, processi e competenze per offrire valore in ogni punto di contatto con il consumatore.

Capitolo 2. Il Brand: Evoluzione ed Elementi Costitutivi

Il concetto di marca nasce ancor prima dell'affermarsi del marketing come disciplina scientifica e affonda le proprie radici nelle prime forme di scambi economici. Fin dall'antichità, artigiani e produttori ricorrevano a segni distintivi per identificare i propri beni e andarli a distinguere da quelli dei concorrenti, attribuendo al marchio di fabbrica una funzione essenzialmente identificativa e di garanzia. Questa funzione si consolida nel tempo fino a trovare la sua massima espressione in epoca rinascimentale allorquando il concetto di impresa diventa strettamente connesso con quello di marchio inteso sia come segno impresso sui prodotti ma anche come elemento identificativo delle attività economiche. Con l'avvio dell'industrializzazione e la diffusione di prodotti di massa standardizzati nella seconda metà dell'800, la marca diventa un elemento che consente la puntuale identificazione del prodotto da parte del consumatore permettendogli di evitare errori di acquisto.

Parallelamente, il termine anglosassone *brand*, inizialmente utilizzato per indicare il marchio posto sul prodotto allo scopo di ricondurlo ad un determinato produttore, acquista un'accezione più ampia includendo elementi visuali, concettuali, sonori, tattili, olfattivi e persino relazionali ed emozionali, trasformandosi in un elemento di forte valenza strategica per le imprese in un mercato diventato globale.

Il *brand* (la marca in italiano) ha così realizzato la sua evoluzione da segno distintivo a costruito immateriale costituito da tutti quegli elementi, materiali ed immateriali, che rappresentano l'identità dell'azienda ed i suoi valori, e che costituiscono la linfa vitale del rapporto con il cliente.

La definizione odierna di marca è stata data dall'*American Marketing Association*, che la identifica come “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un *design* o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o servizi di un venditore o un gruppo di venditori e li differenzia da quelli dei concorrenti” (Kotler et al., 2023). Questa definizione quindi, non si discosta più di tanto dalla funzione originaria della marca, ma semplicemente è stata adattata al contesto moderno.

Secondo Pratesi e Mattia (2006) “il *brand* possiede una propria manifestazione espressiva; esso può dunque essere inteso come un insieme di segni e simboli, tangibili e intangibili, che ne definiscono fisionomia e personalità, come accade per un individuo”.

In questa prospettiva, se l'azienda fosse un individuo, la marca sarebbe l'insieme degli aggettivi positivi e negativi che lo definiscono, cioè il modo in cui viene visto dagli altri e, come qualsiasi individuo cambia nel tempo, anche la marca trae la propria spinta evolutiva dalle scelte comunicative adottate e dalla rete di relazioni create non solo con i clienti ma con tutti gli *stakeholders*¹⁴.

Kotler e Keller parlano di dotare “prodotti e servizi del potere di un *brand*” che significa conferire loro una vera identità capace sia di comunicarne la diversità sia di condizionare le scelte di acquisto dei consumatori.

La creazione di tale identità di marca (in inglese *brand identity*) è uno degli aspetti più importanti dello sviluppo e del successo di un *brand* in quanto una forte identità non è solo un elemento di visibilità e di differenziazione dai *competitors* ma è capace anche di creare direzione, scopo, significato ed attribuire valore al marchio.

Adeola et al. (2022) sostengono che “lo sviluppo di una forte identità di marca (in inglese *branding*) è fondamentale e deve essere gestito in modo proattivo per allineare contenuti, comunicazioni, prodotti, eventi, sotto-marche ed elementi stilistici, al fine di ottenere visibilità, comunicare la proposta di valore e proiettare adeguatamente l'immagine dell'individuo e dell'azienda”.

Se per la creazione di una *brand identity* è cruciale far emergere tali valori possibilmente in tutti i canali di contatto con il cliente, per creare un *brand* vincente risulta altresì necessario realizzare altri due passaggi strategici quali indurre una percezione profonda e duratura di tali valori nel cliente (*brand equity*) e favorire la diffusione di tale consapevolezza su larga scala sul mercato (*brand awareness*).

La *brand identity*, la *brand equity* e la *brand awareness* sono, dunque, tre concetti distinti ma strettamente collegati, ognuno con un ruolo specifico, ed il loro equilibrio e integrazione sono essenziali per costruire un *brand* riconoscibile ed apprezzato.

La *brand identity* corrisponde all'identità distintiva dell'azienda, rappresenta quello che è ed i valori che la caratterizzano. La *brand equity* asserisce al valore percepito, che si

¹⁴ Stakeholder: Stakeholder è detto qualsiasi individuo, gruppo di persone o organizzazione (indipendentemente, in quest'ultimo caso, dalla sua natura profit o no profit) che nutra un qualche tipo di interesse verso un progetto o verso gli obiettivi di business che un'azienda persegue e il modo in cui lo fa. (InsideMarketing.it)

realizza in un orizzonte temporale di media-lunga durata grazie alla qualità dei prodotti, alla reputazione ed alla fiducia di cui la marca gode fra i consumatori. Per ultimo, la *brand awareness* fornisce una misura della notorietà e della riconoscibilità della marca sul mercato.

Queste differenze diventano più evidenti quando si esaminano i tre profili del *brand* sotto aspetti differenti quali, ad esempio, quello temporale: mentre la *brand identity* si sviluppa sin dagli inizi dell'azienda, la *brand equity* e la *brand awareness* si sviluppano in un orizzonte temporale più lungo e con un'azione costante. Un altro aspetto di differenziazione riguarda gli obiettivi in quanto, mentre la *brand identity* tende all'affermazione dell'immagine e dei valori aziendali, la *brand awareness* ha come obiettivo quello di rendere il *brand* riconoscibile allargandone la notorietà. Diversamente, la *brand equity* mira al rafforzamento del valore economico e relazionale del *brand*.

2.1 Brand Identity e Value Creation

Jean-Noël Kapferer (2012), consulente strategico e rinomato esperto di *branding*, ha elaborato uno dei modelli teorici più esaustivi nella creazione e nell'analisi della *brand identity*, denominato "Prisma di Kapferer" o "*Brand Identity Prism*".

L'idea di fondo è semplice ma geniale: costruire l'identità di un *brand* come se fosse quella di una persona. Si tratta di uno schema composto da sei gruppi (le facce del prisma), ognuno dei quali contiene gli elementi identificativi della *brand identity*. L'autore identifica questi sei gruppi come: caratteristiche fisiche, personalità, cultura, relazione, il riflesso e l'immagine di sé. I primi gruppi si riferiscono alle dimensioni che mostrano l'aspetto esterno ovvero "come ti vedono là fuori", gli altri tre afferiscono alle dimensioni interne che raccontano "la tua vera essenza" (Kapferer, 2012).

La prima "faccia" del prisma, quindi, corrisponde all'aspetto fisico, costituito da tutti gli elementi tangibili ed immediatamente percepibili di un *brand*, quali il logo, i colori, il design dei prodotti e le caratteristiche materiali che lo contraddistinguono dai concorrenti. Secondo Kapferer, questa componente rappresenta il fondamento della marca, poiché include tutto ciò che rende il *brand* identificabile e memorabile ogni volta che i consumatori ne entrano in contatto o ne sentono parlare. Accanto all'aspetto fisico si colloca la personalità, che definisce il "carattere" del *brand* e ne attribuisce tratti

tipicamente umani quali lo stile comunicativo e il tono di voce¹⁵ (*tone of voice*) distintivo. Attraverso la personalità, il *brand* si esprime ed instaura una relazione diretta ed emotiva con il pubblico (Kapferer, 2012). La personalità è l'elemento principale della *brand identity* poiché fa emergere i tratti peculiari della marca.

Altra dimensione fondamentale è la cultura, ovvero l'insieme di storia, valori, e principi che distinguono il *brand* dagli altri concorrenti. La cultura di marca è strettamente connessa al contesto sociale e al territorio in cui l'impresa opera e contribuisce a determinarne il modo in cui agisce e prende decisioni. Ad essa si affianca la relazione, cioè il legame che si crea tra un marchio ed i suoi clienti; questa si instaura ogni qualvolta un consumatore acquista un prodotto o usufruisce di un servizio offerto.

Gli ultimi due gruppi del prisma riguardano in modo più diretto la figura del consumatore. Il riflesso fa riferimento al modo in cui il consumatore desidera apparire agli occhi degli altri nel momento in cui acquista o utilizza il prodotto di una determinata marca. L'immagine di sé, invece, si riferisce a come il consumatore percepisce sé stesso nel momento in cui sceglie o utilizza la marca.

Queste ultime due dimensioni mostrano come la brand identity non sia costruita solo dall'impresa, ma si completi attraverso l'esperienza e l'interpretazione del consumatore (Kapferer, 2012).

Usare bene il modello di Kapferer è fondamentale per qualsiasi strategia di *branding* perché fornisce una mappa utile per la costruzione di un *brand* riconoscibile e credibile agli occhi dei *customers*¹⁶ cioè, in altre parole, fornisce la possibilità di lavorare sull'identità di marca in modo chiaro e coerente riuscendo ad influenzare la percezione esterna della stessa.

Nel modello, alcune dimensioni sono facilmente riconducibili a elementi tangibili cioè visibili dal consumatore, come l'aspetto fisico del *brand* e le sue esternazioni concrete. Altre dimensioni, invece, afferiscono a elementi intangibili, legati ai valori e alle relazioni che il *brand* instaura con i propri clienti. Il prisma di Kapferer, se da un lato consente di comprendere come l'identità di marca non abbia solo una dimensione tangibile ma anche

¹⁵ Tono di voce: modo in cui comunica il brand e deve sempre essere coerente rispetto alla brand voice per esprimere al meglio personalità e valori di una marca. (InsideMarketing.it)

¹⁶ Customers: clienti.

aspetti immateriali, dall'altra può rappresentare un valido strumento per analizzare con sistematicità la coerenza tra tali dimensioni, consentendo un'analisi più approfondita sul ruolo che esse svolgono nella costruzione del valore di marca nel lungo periodo (Kapferer, 2012).

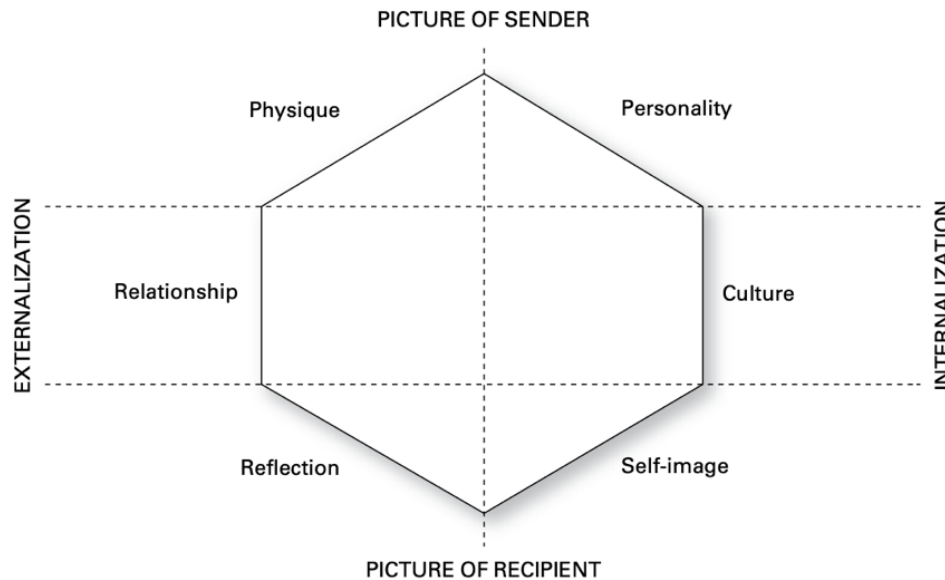


Figura 1-Prisma di Kapferer [Fonte: Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.]

2.1.1 Elementi Intangibili: Mission, Vision e Values

Gli elementi intangibili riguardano l'essenza del *brand* e il sistema di valori che esso intende trasmettere.

Aaker (1996) individua tra questi elementi la *mission* e la *vision* che corrispondono, rispettivamente, allo scopo presente dell'impresa ed alla sua aspirazione futura, e che forniscono una guida strategica alla costruzione dell'identità nel lungo periodo (Kapferer, 2012).

La creazione di una forte identità di marca non può, quindi, non partire dalla definizione della *mission* aziendale cioè lo scopo specifico per cui esiste l'organizzazione aziendale e che può consistere concretamente nel produrre beni, sviluppare soluzioni tecnologiche o fornire servizi.

La *mission* aziendale può essere definita proprio come la dichiarazione chiara, concisa e duratura attraverso cui l'organizzazione definisce il proprio scopo (*core purpose*¹⁷), chiarendo l'attività che svolge, per chi opera e le modalità con cui intende conseguire i propri obiettivi. In altre parole, la *mission* fa riferimento ai prodotti e/o servizi offerti, al modo in cui questi vengono progettati, realizzati e resi disponibili sul mercato, al segmento di clientela a cui sono destinati, sintetizzando un obiettivo di lungo periodo e l'approccio strategico per raggiungerlo in grado di offrire a dipendenti e management un senso condiviso di finalità, direzione e opportunità¹⁸. La *mission*, pertanto, non svolge solo una funzione comunicativa ma favorisce, altresì, la coerenza tra le scelte strategiche e i comportamenti organizzativi.

Per definire correttamente la propria *mission*, un'azienda dovrebbe porsi alcune domande fondamentali, riconducibili al pensiero manageriale di Peter Drucker (1986), ovvero interrogarsi innanzitutto su “che cos'è il nostro business”. Per rispondere a questa domanda bisogna guardare l'impresa dall'esterno, dal punto di vista dei clienti, poiché il business è determinato da ciò che i clienti sono effettivamente disposti a pagare. Non è il prodotto o il servizio in sé ad essere importante, ma i benefici offerti ed i bisogni che soddisfa. Di conseguenza, la definizione del business deve partire dal mercato, dalle sue necessità, priorità e dal valore che attribuisce all'offerta.

Da qui deriva la seconda domanda: “chi è il cliente?”. In molti casi non esiste un solo tipo di cliente, ma diversi, ciascuno con aspettative e bisogni differenti. Identificarli correttamente è fondamentale in quanto incide direttamente sulla *mission* dell'impresa. È molto importante, inoltre, domandarsi non solo chi sia il cliente attuale ma anche chi dovrebbe esserlo.

Ulteriore interrogativo, ritenuto da Drucker (1986) il più importante ma spesso anche il meno attenzionato, riguarda il che cosa sia di valore per il cliente. Quest'ultimo non

¹⁷ Purpose: Il Purpose aziendale è la ragione fondamentale per cui un'azienda esiste e che va oltre la creazione di profitto. Il purpose dovrebbe guidare il funzionamento del business, portando idealmente a risultati positivi dal punto di vista della cultura aziendale e dell'impatto dell'azienda sulla società e sull'ambiente (InsideMarketing.it)

¹⁸ Alexander Chernev, Strategic Marketing Management: Theory and Practice (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019)

acquista un prodotto o un servizio in sé, bensì l'utilità ed il valore che questo gli offre, i quali dipendono da una serie di fattori e che possono cambiare nel tempo.

Infine, Drucker (1986) rivolge l'attenzione al futuro affermando che un'azienda deve domandarsi “cosa diventerà il nostro business?” e “che cosa dovrebbe diventare?”. Queste due domande sono fondamentali poiché, nel tempo, la definizione del business potrebbe cambiare o diventare obsoleta. Il primo quesito afferisce alla capacità del business di adattarsi ai cambiamenti economici, tecnologici e demografici che possono modificare l'ambiente in cui opera. Ignorare queste trasformazioni può comportare la perdita di opportunità di crescita o di posizioni competitive a favore dei concorrenti. Il secondo quesito, relativo a cosa il business dovrebbe diventare, invita il *management* ad individuare quali attività interrompere e quali, invece, portare avanti, così da orientare l'impresa verso le nuove condizioni di mercato. Le aziende che non si interrogano a riguardo rischiano di perdere le opportunità più significative per la propria crescita (Drucker, 1986).

Pur sembrando delle domande banali nella loro formulazione, le imprese di successo tendono ad interrogarsi costantemente sugli aspetti in esse contenuti, affinando e aggiornando la propria comprensione del mercato e del valore del loro apporto all'interno dello stesso e nel tempo.

Una *mission* ben definita è il risultato di un processo di condivisione del contributo del *management* aziendale, dei dipendenti ed in alcuni casi anche dei clienti, ed è in grado di fornire un indirizzo organizzativo caratterizzato da chiarezza e coerenza.

Essa può anche esprimere obiettivi di vario tipo quali il desiderio di distinguersi dai concorrenti, assumendo anche un ruolo di *leader* nel mercato, migliorare l'efficienza delle attività aziendali o voler realizzare una maggiore soddisfazione dei bisogni della clientela rappresentando così un valore aggiunto per la stessa.

Per svolgere efficacemente tale funzione, la *mission* deve essere espressa in modo chiaro, evitando formulazioni troppo complesse proprio per essere facilmente comprensibile e deve identificare in modo preciso i prodotti e servizi offerti, il modo in cui vengono realizzati o messi a disposizione sul mercato, il *target* di clientela di riferimento, i benefici ed il valore che i clienti possono ottenere dai prodotti o dai servizi stessi.

Si parla a riguardo di *mission statement*¹⁹, ovvero documento che formalizza e comunica sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno, ai clienti ed agli *stakeholders*, gli aspetti fondamentali del *business* identificati in precedenza.

Un *mission statement* efficace, infatti, non dovrebbe limitarsi a descrivere l'attività aziendale, ma deve svolgere una funzione di guida per l'azione organizzativa presente. In tal senso, “dovrebbe agire come una mano invisibile che guida le persone all'interno dell'organizzazione”, secondo Kotler, Armstrong e Opresnik (2018). Questa metafora pone in evidenza il ruolo implicito ma costante del *mission statement* a supporto del processo decisionale e diretto a garantire o rafforzare la coerenza tra obiettivi e strategie nell'ambito di un preciso mercato di riferimento.

Secondo Kotler e Keller (2022), affinché un *mission statement* risulti realmente efficace, deve possedere cinque caratteristiche fondamentali:

1. Focalizzarsi su un numero limitato di obiettivi chiave: un *mission statement* troppo lungo o che elenca attività tra loro non collegate risulta meno efficace rispetto ad una dichiarazione precisa, in grado di esprimere con chiarezza gli obiettivi principali dell'impresa.
2. Evidenziare i valori e le politiche fondamentali dell'azienda: il manifesto deve chiarire i principi guida dell'organizzazione aziendale in modo che la stessa sia caratterizzata da un'azione coerente sia nei principi che negli obiettivi.
3. Definire i mercati principali ai quali l'impresa si rivolge: questo perché sono le caratteristiche del mercato di riferimento ad indirizzare l'operatività aziendale nelle scelte sia immediate che strategiche.
4. Adottare una prospettiva di lungo periodo: il *mission statement* deve indicare un piano strategico di lungo periodo cioè un programma che deve essere portato avanti nel tempo e modificato soltanto nel momento in cui risultasse non più in linea con l'evoluzione del mercato di riferimento.
5. Essere breve, chiaro e facilmente memorizzabile: un *mission statement* sintetico risulta generalmente più efficace perché di più facile comprensione e condivisione all'interno dell'azienda.

¹⁹ Mission statement: dichiarazione di intenti.

Alcuni esempi validi di *mission statement* si osservano in aziende di rilievo internazionale. Nel caso di IKEA “la nostra mission si concentra sull’obiettivo di migliorare la vita quotidiana delle persone proponendo un’ampia gamma di prodotti per l’arredamento di ottimo *design* e funzionali, a prezzi così accessibili affinché il maggior numero di persone possano permettersi di acquistarli”²⁰

Allo stesso modo, la mission di Meta è costruire il futuro delle connessioni umane e la tecnologia che lo renderà possibile²¹. Questi sono due esempi di *mission statement* focalizzati sui prodotti venduti e sui servizi offerti ma esistono numerosi esempi di *mission statement* orientati al mercato ed ai bisogni fondamentali dei clienti; questi sposano la diversa prospettiva spiegata da Kotler, Armstrong e Opresnik (2018) secondo i quali “mentre prodotti e tecnologie diventano obsoleti, i bisogni del mercato potrebbero durare per sempre”. La *mission* di Amazon sembra rispecchiare perfettamente tale pensiero in quanto la multinazionale nella sezione “chi siamo” del proprio sito dichiara: “la missione di Amazon è essere l’azienda più attenta al cliente al mondo”²². Un esempio di *mission statement* che sintetizza in un’unica dichiarazione cosa l’azienda fa, il come lo fa, per chi lo fa ed anche il motivo per il quale lo fa, che rappresenta il valore generato per i consumatori, è quello di Starbucks: “con ogni tazza di caffè, ogni conversazione e ogni comunità locale in cui ci troviamo, vogliamo alimentare le possibilità infinite dei rapporti umani”.²³

Come già accennato in precedenza, accanto alla *mission* tra gli elementi intangibili troviamo la *vision*, descritta in linea generale dal *Cambridge Dictionary* come: “*the ability to imagine how a country, society, industry, etc. could develop in the future and to plan for this*” ovvero “la capacità di immaginare come un Paese, una società, un’industria ecc. potrebbe evolversi in futuro e di pianificare di conseguenza”.

Questa definizione, sebbene espressa in termini generali e applicabili a diversi contesti, include già gli elementi essenziali della *vision* in ambito aziendale, quali l’orientamento al futuro delle decisioni strategiche e la capacità di anticipare possibili scenari evolutivi.

²⁰ Ikea.com

²¹ Meta.com

²² Aboutamazon.it

²³ About.starbucks.com

Una definizione più specifica ci viene offerta da Collins e Porras (1996), secondo i quali “la *vision* rappresenta una proiezione di lungo periodo dell’organizzazione e descrive ciò che l’impresa aspira a diventare nel futuro, combinando un obiettivo ambizioso con un insieme di valori fondamentali e durevoli”. La *vision*, dunque, non indica un obiettivo astratto ma, coniugando crescita con continuità valoriale, rappresenta una meta costante da perseguire anche in un contesto evolutivo caratterizzato da continui cambiamenti. Un’interpretazione simile, anche se più orientata al processo di *branding*, è quella di Aaker (1996), secondo il quale la *vision* è un elemento guida dell’identità di marca, capace di definire l’ambizione futura ma realistica del *brand*, di contribuire a conferire coerenza e direzione all’azione di marca e di rafforzare il posizionamento del *brand* orientando nel tempo le relazioni instaurate con i consumatori.

Una delle principali difficoltà da parte delle aziende risiede nell’incapacità di tradurre la propria visione “interiore” in una formulazione chiara, efficace e comunicabile. In alcuni casi la *vision* resta implicita e poco strutturata; in altri, pur essendo ben definita nella mente dell’imprenditore, essa non viene pienamente espressa per paura che risulti eccessivamente ambiziosa o difficilmente attuabile.

Secondo Collins e Porras (1996), “una *vision* efficace deve essere composta da due elementi fondamentali: la *core ideology*, ovvero i valori su cui si fonda l’azienda, il suo *purpose* (scopo), e l’*envisioned future*, ovvero l’immagine di ciò che l’impresa aspira a diventare, raggiungere o creare attraverso un percorso di cambiamento e progresso significativo”.

Il *vision statement* rappresenta la dichiarazione formale con la quale la sintesi di questi due elementi viene comunicata in modo chiaro ed efficace a tutti i membri dell’organizzazione.

Contestualmente, un ruolo centrale è svolto anche dai *brand values* (valori di marca), ovvero i principi guida sottostanti alle azioni ed alle decisioni strategiche e comunicative del *brand* e che contribuiscono a conferirgli autenticità sul mercato. Tali valori, che rappresentano l’etica ed il credo dell’azienda, se coerentemente comunicati e radicati nelle azioni della stessa, rafforzano la credibilità del *brand* e favoriscono la fiducia dei consumatori (Urde, 2013).

Esempi di tali valori sono la sostenibilità, l’inclusività, la trasparenza e l’innovazione.

2.1.2 Elementi Tangibili

Come già accennato in precedenza, per costruire una solida *brand identity*, agli elementi intangibili, ovvero l'anima dei *brand*, si devono affiancare gli elementi tangibili.

Gli elementi tangibili della *brand identity* comprendono tutti gli aspetti visibili, concreti e riconoscibili che permettono ad una marca di farsi notare ed essere identificata dai consumatori. Questi rappresentano il primo punto di contatto con il pubblico, sono essenziali per rendere la marca identificabile sin da subito e sono fondamentali per la costruzione di una *brand image*²⁴ coerente con i propri valori e che resti impressa nel tempo.

Tali elementi includono in primo luogo il nome del *brand*, il logo, i colori, i simboli e, più in generale, tutti quei segni visivi e verbali che consentono ai consumatori di riconoscere, distinguere e ricordare una marca all'interno del panorama competitivo, sempre più affollato (Kotler e Keller, 2022).

Accanto agli elementi grafici e visivi, un ruolo centrale è svolto dal *packaging*²⁵, soprattutto nel caso di aziende che producono prodotti fisici. Il *packaging* rappresenta infatti uno dei principali *touchpoints* tra brand e consumatori, agendo come un veicolo immediato per comunicare qualità, posizionamento e valori. Attraverso *texture*²⁶, forme e colori, il *packaging* solidifica l'identità di marca e genera valore aggiunto; esso diventa così una manifestazione fisica della *brand identity*, trasformandola in un'esperienza concreta per il consumatore.

Gli elementi tangibili della *brand identity* comprendono anche i supporti di comunicazione e gli ambienti fisici e digitali attraverso cui il *brand* entra in contatto con il pubblico. La coerenza visiva tra punti vendita, uffici, attività pubblicitarie, materiali promozionali e *touchpoint* online risulta fondamentale per la costruzione di un'immagine di marca solida, riconoscibile ed affidabile nel tempo (Fahy e Jobber, 2022). In quest'ottica, anche il *design*²⁷ degli spazi, la disposizione degli ambienti dei negozi e

²⁴ Brand Image: il modo in cui i clienti percepiscono la marca, cioè l'impressione che hanno di essa e dei relativi prodotti. (InsideMarketing.it)

²⁵ Packaging: confezione

²⁶ Texture: struttura.

²⁷ Design: Progettazione

l'aspetto complessivo delle piattaforme online contribuiscono a definire l'identità tangibile del *brand*.

Con l'evoluzione del marketing digitale, siti web, *social media* e applicazioni assumono sempre più il ruolo di veri e propri ambienti identitari, nei quali elementi come lo stile della grafica, le immagini e l'interfaccia rivestono un'importanza paragonabile a quella degli elementi fisici tradizionali (Chaffey e Chadwick, 2022).

2.1.3 Strategie di Brand Identity nel Marketing Digitale

La costruzione della *brand identity* nel marketing digitale assume caratteristiche profondamente diverse rispetto al marketing tradizionale. Difatti, mentre in passato la definizione e la comunicazione dell'identità di marca era di tipo unidirezionale, nell'era del marketing digitale essa è il risultato di interazioni costanti e *touchpoint* multipli tra azienda e consumatori. Nel contesto digitale, quindi, la *brand identity* non è più soltanto comunicata, ma viene co-costruita grazie al dialogo costante tra pubblico e *brand*, richiedendo così un approccio strategico in grado di integrare autenticità, coerenza e interazione (Kotler e Keller, 2022).

Già nel primo capitolo si è parlato della presenza simultanea dei *brand* su più canali digitali quali siti web, social media, piattaforme di *e-commerce* e *newsletter*; tale omnicanalità richiede l'attuazione di una strategia basata sulla coerenza di tutti quegli elementi riconducibili al *brand* quali l'identità visiva, il tono di voce, i valori e lo stile comunicativo. La coerenza omnicanale è in grado di rafforzare la riconoscibilità della marca, generare fiducia nel consumatore e renderne l'identità più chiara e memorabile, favorendo il consolidamento di associazioni positive nella mente del consumatore (Keller, 2013).

Altre strategie digitali di *brand identity* sono lo *storytelling* e la narrazione di marca. Attraverso i contenuti digitali, i *brand* non si limitano a promuovere prodotti o servizi, ma raccontano storie che ne comunicano l'identità. In mercati caratterizzati da elevata competitività e saturazione comunicativa, la capacità dello *storytelling* di trasformare elementi astratti, come la *mission*, la *vision* ed i valori del brand in racconti concreti e coinvolgenti diventa un importante fattore di differenziazione ed uno strumento in grado di generare connessioni emotive con il pubblico (Fog et al., 2005). Nel contesto digitale,

la narrazione di marca, sviluppata attraverso diversi formati, quali *post* sui social media e *blog*, favorisce processi di identificazione con il *brand* e di integrazione dello stesso all'interno dell'esperienza personale dei clienti (Escalas, 2004), rafforzando in tal modo l'identità ed il posizionamento del *brand*. Le marche di maggiore successo sono proprio quelle in grado di sviluppare narrazioni di rilevanza culturale, capaci di rispondere a tensioni sociali ed a bisogni identitari condivisi dal pubblico (Holt, 2004).

Nel marketing digitale, un'altra strategia chiave è rappresentata dalla costruzione e gestione della *community* e della *customer experience* che rappresentano esempi di trasformazione dei consumatori da semplici destinatari del messaggio di marca in attori attivi che interagiscono tra di loro, recensendo, condividendo e producendo contenuti. Tali contenuti modellano l'identità del *brand* e, se positivi, ne rafforzano la credibilità ed il legame relazionale con il pubblico in tutte le fasi della *customer journey*. (Lemon e Verhoef, 2016).

Sponsorizzazioni, collaborazioni e *co-branding* costituiscono strategie identitarie oltre che comunicative. Tali strategie permettono ai brand di trasferire valori e significati da un marchio all'altro, ampliando la propria *audience* e rafforzando il posizionamento. Il *co-branding* consiste nella collaborazione tra due o più *brand* con lo scopo di creare un'offerta congiunta alla quale i consumatori attribuiscono un valore superiore rispetto a quello dei singoli marchi considerati separatamente (Kotler e Keller, 2022). Tuttavia, affinché il *co-branding* sia efficace, è fondamentale che tra i *brand* che partecipano all'operazione strategica esista una coerenza identitaria, poiché una mancanza di allineamento può generare confusione o indebolire l'immagine di tutti i *brand* coinvolti (Aaker, 1996).

Il *co-branding*, così come altre collaborazioni strategiche, presenta potenziali rischi derivanti dalla perdita di controllo sull'immagine e dalla possibilità che eventuali *performance* negative di uno dei *partner* si riflettano anche sugli altri *partner* coinvolti. Allo scopo di contenere la portata di tali rischi e, al contempo, di massimizzarne i benefici sull'identità di marca, tali iniziative devono essere oggetto di una chiara analisi degli obiettivi e di una pianificazione puntuale (Kotler e Keller, 2022).

Nel complesso, le strategie di *brand identity* nel marketing digitale, caratterizzate dalla capacità del *brand* di dialogare attivamente con il pubblico e adattarsi costantemente alle sue aspettative, rappresentano strumenti fondamentali per costruire un'identità di marca

solida e riconoscibile e per il rafforzamento dei valori che essa vuole esprimere nel lungo periodo.

2.2 Brand Equity

La *brand equity*, definita in italiano come patrimonio di marca, rappresenta uno degli *asset*²⁸ più importanti dell'azienda e corrisponde al modo in cui il *brand* viene percepito dal cliente e cioè i sentimenti, le sensazioni ed i valori trasmessi e che condizionano le scelte di acquisto. Si tratta di una serie di elementi che agiscono sulla sfera emotiva del cliente, quali la notorietà del *brand*, spesso riconosciuta come garanzia di qualità, la visibilità e la reputazione, dai quali nasce la fidelizzazione del cliente. Il processo di creazione della *brand equity* nasce certamente dalle scelte aziendali che attribuiscono all'azienda unicità ma si sviluppa grazie agli sforzi nel tempo del marketing e della comunicazione.

Per comprendere appieno il significato della *brand equity* è necessario analizzarne i vari elementi in quanto non si tratta di un concetto unico e statico ma di un'espressione della marca che opera su più dimensioni, che sono:

- Notorietà del marchio: un marchio che gode di un'elevata notorietà tende ad avere maggiori possibilità di essere preso in considerazione dai consumatori rispetto a un *brand* poco conosciuto, poiché il richiamo alla memoria avviene più facilmente. La notorietà di marca, tuttavia, non coincide esclusivamente con la capacità di riconoscere il nome del *brand*, ma comprende anche tutte le associazioni che riportano la mente del cliente a determinati prodotti, caratteristiche distintive e valori simbolici.
- Percezione della qualità: la qualità percepita è ciò che i consumatori credono riguardo alla qualità di un prodotto o di un servizio, indipendentemente dalla sua qualità reale. È influenzata da fattori come il *packaging*, le recensioni e l'esperienza passata e guida le decisioni di acquisto perché strettamente connessa all'affidabilità del prodotto.

²⁸ Asset: Qualsiasi bene di proprietà di un'azienda, che possa essere monetizzato quindi usato per il pagamento di debiti (Oxford Languages).

- Fiducia e fedeltà dei consumatori: un consumatore fedele non solo sceglie ripetutamente lo stesso *brand*, ma lo raccomanda anche ad altri; il rapporto di fiducia si consolida nel tempo grazie ad un'offerta coerente ed in grado di mantenere le promesse rivolte ai clienti.
- Associazioni emotive: le emozioni hanno un ruolo essenziale nella scelta del *brand* in quanto le aziende che riescono a suscitare emozioni positive sono anche capaci di instaurare un legame più profondo e duraturo con la clientela.

Queste dimensioni, se sviluppate in modo equilibrato, generano una *brand equity* forte che consente di ottenere vantaggi significativi quali una crescita costante del *brand* sul mercato, margini di bilancio più alti ed una maggiore resilienza nei momenti di crisi o in contesti caratterizzati da forte competitività.

La *brand equity* è un patrimonio intangibile che rappresenta la differenza tra un marchio che compete solo per il prezzo ed uno capace di rappresentare un punto di riferimento nel tempo. Tale patrimonio va costruito e mantenuto con strategie mirate e costanti che si basano essenzialmente su tre strumenti: comunicazione, coerenza e *customer experience*. Ogni canale di comunicazione tra il *brand* ed il cliente rappresenta un'opportunità per rafforzare il valore della marca e, se non correttamente utilizzati, possono indebolire la sua solidità.

Non basta quindi affidarsi a campagne pubblicitarie multicanale particolarmente coinvolgenti e memorabili ma è altresì necessario raccontare la propria storia in modo autentico rafforzando così la connessione emotiva con il pubblico e la relazione di fiducia che lo lega al *brand*.

Qualunque forma di comunicazione deve inoltre garantire coerenza tra quanto promesso e l'esperienza reale vissuta dai consumatori con il marchio, poiché, in assenza di tale corrispondenza, si corre il rischio di minare in modo rapido ed irreversibile la fiducia del cliente.

La *customer experience*, intendendo per tale l'esperienza del cliente dal primo contatto con il *brand* al post-vendita, per essere positiva e coerente con le aspettative e contribuire così in modo significativo alla crescita duratura della *brand equity*, deve realizzarsi attraverso un servizio clienti cortese e professionale, un sito *web* chiaro, veloce ed affidabile, un *packaging* accurato ed una *community* attiva e aperta.

2.2.1 La Trilogia del Marketing Strategico: Segmentazione, Targeting e Posizionamento

Dopo aver analizzato la *brand equity* come il valore che una marca acquista nel tempo grazie all'operare sinergico di notorietà, associazioni di marca, qualità percepita e fedeltà dei consumatori, risulta necessario comprendere in che modo tale valore si possa tradurre in una posizione chiara e riconoscibile sul mercato.

Il modello STP (Segmentazione, *Targeting* e Posizionamento) rappresenta in concreto lo strumento che consente di indirizzare il valore della marca verso determinati gruppi di consumatori, allineando l'offerta alle esigenze del mercato di riferimento (Kotler e Keller, 2022).

Tale processo, che rappresenta uno degli approcci più consolidati del marketing, assume un ruolo rilevante nel *digital marketing* che tende a svilupparsi in modo più tattico ed operativo rispetto al marketing tradizionale. Il marketing digitale, infatti, attraverso applicazioni, siti web e canali digitali, consente di raggiungere elevati livelli di personalizzazione della comunicazione adattando immagini, messaggi e contenuti ai diversi profili di utenti e rendendo il marketing più mirato ed efficace.

Il modello STP, che identifica la cosiddetta trilogia del marketing strategico, si fonda, in pratica, su tre processi strettamente interconnessi. (Kotler e Keller, 2022).

La prima fase è la Segmentazione (*Segmentation*) ovvero il processo attraverso il quale un'impresa suddivide il mercato di riferimento in gruppi distinti di consumatori (segmenti), caratterizzati da bisogni, comportamenti o preferenze simili al loro interno ma differenti rispetto agli altri gruppi. Ciascun segmento individuato rappresenta un potenziale obiettivo (*target*) strategico, verso il quale l'azienda può indirizzare una specifica proposta di valore, grazie a particolari combinazioni di marketing mix. (Kotler et al., 2023)

Un segmento di mercato, pertanto, si definisce come un gruppo omogeneo di consumatori che manifestano bisogni affini e ricercano nel prodotto il medesimo set di benefici di valore. (Kotler et al., 2023).

La segmentazione di marketing offre una serie di vantaggi strategici per l'impresa. In primo luogo, consente di utilizzare in modo più efficiente le risorse disponibili, migliorando il rapporto tra gli investimenti effettuati e i risultati ottenibili. Inoltre,

permette all'azienda di rispondere più velocemente ai cambiamenti della domanda, andando ad adattare l'offerta e differenziandola rispetto ai concorrenti. La segmentazione facilita anche l'analisi competitiva in quanto consente di confrontare la propria *value proposition* con quella degli altri *competitors* presenti sul mercato e di identificare possibili vantaggi competitivi. Infine, questo approccio stimola scelte strategiche più consapevoli e una comparazione valutativa dei diversi segmenti su cui specializzarsi.

È possibile segmentare i mercati di consumo sulla base di due criteri fondamentali: il criterio di correlazione e il criterio di strumentalità. (Kotler et al., 2023). Il primo si basa sulle caratteristiche descrittive degli individui, quali variabili geografiche, demografiche e socio-psicografiche. In questo caso, l'organizzazione suddivide il mercato sulla base di tali caratteristiche e verifica in seguito se i segmenti individuati presentino bisogni e comportamenti di consumo differenti. Questo approccio risulta relativamente semplice da applicare, poiché richiede tempi di realizzazione e costi contenuti, oltre a consentire una facile descrizione dei segmenti. Tuttavia, il limite principale di questo criterio risiede nel fatto che individui simili dal punto di vista descrittivo possono adottare comportamenti di consumo differenti.

Il criterio di strumentalità, diversamente, si fonda su variabili di natura comportamentale e attitudinale, come le preferenze espresse verso un prodotto, le modalità di utilizzo e i benefici ricercati dai consumatori.

L'obiettivo di questo approccio è individuare le differenze nel valore che i consumatori attribuiscono ai prodotti e alle marche. Tra i principali vantaggi del criterio di strumentalità vi è la possibilità di analizzare in maniera più approfondita gli attributi e i benefici che guidano le scelte di acquisto, assicurando una maggiore omogeneità dei segmenti. Di contro, questo metodo risulta più complicato da applicare poiché comporta costi maggiori e rende più difficile descrivere i segmenti dal punto di vista operativo. (Kotler et al., 2023).

Il *targeting* rappresenta il secondo passaggio del modello STP e consiste nella selezione dei segmenti di mercato che risultano maggiormente attrattivi e coerenti con gli obiettivi e le risorse dell'impresa. Dopo aver suddiviso il mercato in segmenti, infatti, il *brand* deve decidere su quali e su quanti di essi rivolgere la propria offerta, adottando strategie di marketing di tipo differenziato o concentrato. Tale scelta non è automatica, in quanto non tutti i segmenti individuati presentano un'attrattiva potenziale e commerciale.

Affinché la segmentazione risulti efficace, ciascun segmento deve presentare cinque requisiti fondamentali²⁹, quali:

1. Azionabilità: un segmento di mercato deve poter essere servito mediante interventi di marketing specifici. Ciò implica che l'impresa deve essere in grado di definire e realizzare azioni mirate e coerenti con le esigenze del segmento individuato, traducendo così l'analisi di segmentazione in azioni operative concrete.
2. Misurabilità: i segmenti di mercato individuati devono poter essere valutati in termini quantitativi considerando aspetti quali la loro dimensione ed il potere di acquisto. La misurabilità è un requisito fondamentale per prendere decisioni economiche consapevoli e per una gestione efficace del *budget*.
3. Rilevanza: i segmenti devono presentare un potenziale economico ed un'ampiezza sufficientemente tali da giustificare l'investimento dell'impresa. La rilevanza implica che il segmento selezionato produca risultati proporzionati alle risorse impiegate per servirlo.
4. Accessibilità: i segmenti di mercato devono essere facilmente raggiungibili e servibili dall'impresa, sia dal punto di vista comunicativo sia attraverso i canali distributivi.
5. Distinguibilità: i segmenti devono poter essere chiaramente differenziabili tra loro e rispondere in modo differente alle strategie ed agli strumenti del *marketing mix*. La distinguibilità permette di sviluppare politiche di marketing specifiche per ogni segmento.

Per l'analisi dell'attrattività di un mercato, l'impresa può ricorrere al modello elaborato da Michael Porter. Lo studioso ha individuato cinque forze competitive che influenzano, nel lungo periodo, il livello di attrattività e di redditività di un mercato o di un suo segmento (Kotler et al., 2023).

La prima è rappresentata dall'intensità della rivalità tra le imprese presenti che influisce in modo rilevante sull'attrattività di un segmento. Una competizione elevata riduce i

²⁹ Kotler P., Keller K. L., Chernev A., Ancarani F., Costabile M., Marketing Management, XVI ed., Pearson, 2023.

margin di profitto e rende più complesso consolidare una posizione stabile sul mercato, soprattutto in presenza di vendite stagnanti o costi di gestione elevati.

La seconda forza riguarda la minaccia di nuovi entranti che dipende principalmente dal livello di barriere all'ingresso e all'uscita. I segmenti di mercato più favorevoli presentano barriere all'entrata elevate e barriere all'uscita basse, poiché l'ingresso di nuovi *competitors* risulta limitato, mentre le imprese meno competitive possono uscirne con maggiore facilità. Quando entrambe le barriere sono elevate, la redditività potenziale può essere elevata, ma aumenta anche l'intensità della competizione; al contrario, barriere basse favoriscono l'ingresso e l'uscita delle imprese, portando a livelli di redditività generalmente contenuti. Il caso meno attrattivo si verifica quando le barriere all'entrata sono basse e quelle all'uscita elevate, poiché questa combinazione genera un eccesso di offerta e una riduzione dei profitti.

La terza forza afferisce alla presenza di prodotti sostitutivi che limitano la capacità delle imprese di mantenere i prezzi elevati; quanto è maggiore il numero di alternative valide, tanto più cresce il rischio di una diminuzione dei profitti e della quota di mercato.

Ulteriore forza è il potere contrattuale degli intermediari che riduce l'attrattività di un segmento quando questi riescono ad imporre condizioni sfavorevoli all'impresa, incidendo su prezzi o margini.

Il potere contrattuale dei fornitori rappresenta la quinta ed ultima forza competitiva di identificata da Porter. Quando i fornitori esercitano un forte controllo sui prezzi e sulle quantità delle risorse offerte, l'attrattività del segmento tende a ridursi perché aumentano i costi per le imprese. Questo accade in segmenti in cui vi sono pochi fornitori, il prodotto fornito è rilevante o quando i costi per cambiare fornitori sono elevati.

Per valutare e selezionare i segmenti di mercato, il *brand* deve individuare il livello di segmentazione maggiormente in linea con i propri obiettivi strategici e con le risorse a disposizione. In questa fase l'attenzione è rivolta principalmente a due elementi che sono l'attrattività complessiva dei segmenti individuati e la capacità dell'impresa di servirli in modo efficace, in ragione delle competenze interne, delle risorse disponibili e dell'ambiente competitivo. Le scelte relative al mercato obiettivo non seguono un'unica direzione ma possono spaziare da strategie di marketing di massa fino a forme avanzate di personalizzazione dell'offerta (Kotler et al., 2023).

La copertura completa del mercato rappresenta l'approccio più ampio, attraverso il quale la marca si rivolge all'intero mercato mediante un'offerta indifferenziata o differenziata. Tale strategia è solitamente adottata da imprese di grandi dimensioni, capaci di sostenere ingenti investimenti e di gestire un portafoglio ampio di prodotti. Un livello intermedio è rappresentato dalla specializzazione su segmenti multipli, in cui l'azienda opera su più segmenti di mercato ritenuti attrattivi e coerenti con la propria strategia. In questo caso, l'impresa sviluppa proposte di valore differenziate per ciascun segmento, così da diversificare il rischio ed ampliare le opportunità di mercato, anche in assenza di forti sinergie tra i segmenti.

Alternativa più focalizzata è la concentrazione su un singolo segmento che si concretizza nel servire una nicchia di mercato con specifiche e ben definite esigenze. Questa strategia consente all'impresa di sviluppare un elevato livello di specializzazione ma implica, al contempo, una maggiore esposizione ai rischi legati alle dinamiche del segmento scelto. All'estremo opposto rispetto alla copertura completa del mercato si colloca, infine, il marketing *One-to-One* (uno ad uno), basato sulla personalizzazione dell'offerta per il singolo consumatore. Lo sviluppo delle tecnologie digitali ha attribuito ai consumatori un ruolo sempre più centrale nel processo di acquisto permettendo loro, in alcuni casi, di contribuire alla configurazione stessa del prodotto o del servizio.

L'ultimo step della "trilogia" è il posizionamento, un insieme vero e proprio di attività di marketing che consiste nel "progettare e tradurre sul piano operativo l'offerta di un *brand* in modo tale che essa occupi una posizione chiara, definita e privilegiata nella mente dei consumatori target³⁰.

Avendo come obiettivo finale quello di rendere la marca riconoscibile, unica e preferibile rispetto alle alternative dei concorrenti, il posizionamento guida la definizione delle strategie di comunicazione, distribuzione e di differenziazione dei prodotti, orientando le decisioni di investimento dell'impresa verso quelle caratteristiche del prodotto che risultano realmente rilevanti per il mercato obiettivo.

Una strategia di posizionamento per essere efficace deve essere diretta a generare risultati immediati in termini di immagine e di *performance* commerciali come vendite, margini

³⁰ Al Ries e Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, 20th Anniversary Edition (New York: McGraw-Hill, 2000)

e capacità di aggiudicarsi il *premium price*, non trascurando, al contempo, opportunità di crescita e di miglioramento nel medio e lungo periodo. (Kotler e Keller, 2022).

In conclusione, una chiara articolazione della proposta di valore e un efficace posizionamento consentono alle imprese di generare un livello elevato di valore per il cliente, la cui preferenza e la cui soddisfazione post-acquisto si traducono in acquisti ripetuti e, di conseguenza, in maggiori profitti per l'impresa. (Kotler et al., 2023)

2.3 Brand Awareness

Per *brand awareness*, ovvero la consapevolezza della marca, si intende il grado di conoscenza e riconoscibilità di una marca da parte del pubblico di riferimento. Essa consente non solo di riconoscere il *brand* tra gli altri, collegandolo ad un bisogno o ad un'emozione specifica, ma anche di richiamarlo alla memoria e di identificarlo per quanto riguarda la sua categoria merceologica, la sua immagine ed il suo posizionamento. Questo è ciò che può definirsi una *brand awareness* efficace, in grado di creare una relazione di fiducia con i consumatori, di stimolare un interesse spontaneo e di favorire la fidelizzazione nel tempo, inducendoli a scegliere quella marca anche quando il suo prezzo è più alto. L'effetto consapevolezza e familiarità può essere più forte dell'effetto prezzo. Una *brand awareness* efficace si traduce anche in una riduzione dei costi di acquisizione clienti, aspetto questo non trascurabile in un'ottica di competitività, redditività e crescita sul mercato. Un marchio conosciuto, infatti, richiede meno sforzi di presentazione o di promozione, rendendo le campagne marketing meno costose. Inoltre, un pubblico che conosce già il *brand* è più propenso ad interagire, cliccare ed acquistare, attitudini queste che rendono la pubblicità più efficace e redditizia nel tempo. Un *brand* riconosciuto risulta maggiormente avvantaggiato nel lanciare nuovi prodotti, nell'ingresso in nuovi segmenti o nell'instaurare collaborazioni con *partner* strategici. I *brand* forti hanno un effetto magnetico sui talenti migliori, su investitori e *media*, tale connubio a sua volta attiva un circolo virtuoso che porta ad una crescita rapida e stabile.

Investire nella *brand awareness* rappresenta una strategia importante non solo per le *startup* o per le aziende che cercano di entrare in un nuovo mercato ma per qualsiasi *business* che miri a prosperare nel lungo periodo. In uno scenario competitivo, un livello elevato di consapevolezza della marca può fare la differenza tra essere scelti o ignorati,

per emergere dal rumore di fondo e posizionarsi in modo duraturo nella mente e nel cuore delle persone. Anche la semplice conoscenza del nome può spingere il consumatore a scegliere quella marca piuttosto che un'altra. Inoltre, la creazione di una *brand awareness* non si limita alla semplice esposizione del logo, del *packaging*, di uno *slogan* o di un altro elemento identificativo ma si concretizza in quell'insieme di valori, emozioni, aspettative e associazioni positive che fanno sì che il *brand* resti impresso in modo indelebile nella memoria del cliente. Un esempio concreto è dato dai nomi di grandi aziende come Apple, Nike o Coca-Cola che evocano immediatamente un'immagine chiara, coerente e riconoscibile.

Per creare o incrementare la *brand awareness*, le aziende possono adottare strategie che combinano creatività, pianificazione strategica e strumenti digitali avanzati. Tra le più incisive vi sono:

- *Content marketing*: creazione e distribuzione di contenuti pertinenti, di utilità e di valore che rispondano ai bisogni dei consumatori. Creare contenuti utili, originali e di valore quali *blog*, post, video, *podcast*, consente di intercettare il pubblico in fase di ricerca o curiosità. Il contenuto, se ben ottimizzato, non solo aumenta la visibilità sui motori di ricerca, ma trasmette anche autorevolezza e competenza.
- Collaborazioni con *digital PR* ed *influencer*: il contributo di tali *content creator* consente di raggiungere un pubblico più vasto e generare associazioni positive con il *brand*.
- Campagne pubblicitarie mirate: oltre al ricorso a formati pubblicitari tradizionali quali spot, annunci stampati, *banner* o cartelloni stradali, strategie come il *product placement* sono utilizzate da molti anni per aumentare la visibilità della marca presso il *target* desiderato, attraverso il posizionamento di prodotti, nomi, loghi o altri elementi associati al *brand* all'interno di film, serie televisive, programmi TV e, più recentemente, nei videoclip musicali. Un adeguato lavoro di SEO, finalizzato a posizionare il proprio sito tra le prime pagine dei motori di ricerca, insieme all'acquisto di banner pubblicitari, rappresenta un'altra attività fondamentale per aumentare le possibilità di contatto dei consumatori con le imprese.

- Sponsorizzazioni di eventi: associare la marca ad eventi o iniziative di settore può incrementare la notorietà e contemporaneamente instaurare relazioni più solide con la clientela.
- Sponsorizzazioni di atleti o personaggi noti: si tratta di *testimonial* in grado di trasferire la loro notorietà alla marca a cui si associano, favorendone in tal modo la conoscenza.

Comprendere le differenze tra *brand identity*, *brand equity* e *brand awareness* è fondamentale per l'analisi dei processi che conducono al successo di una marca. Questi tre concetti rappresentano i pilastri portanti delle strategie di *branding*, pur presentando un impatto distinto, sebbene complementare, sulla marca: la *brand identity* contribuisce alla costruzione dell'immagine percepita dal pubblico, la *brand equity* rafforza il posizionamento economico e competitivo, mentre la *brand awareness* svolge un ruolo chiave nel rafforzare la notorietà e fiducia del *brand* dei consumatori. La comprensione chiara di tali dimensioni consente agli imprenditori e *manager* che decidono di investire in queste aree di ottenere un grande vantaggio competitivo poiché permette di pianificare strategie mirate e di ottimizzare le risorse disponibili, concentrando energie e *budget* sugli aspetti realmente strategici.

Come già accennato in precedenza, pur rappresentando ambiti distinti, *brand identity*, *brand awareness* e *brand equity* sono strettamente interconnessi e devono operare in modo sinergico ed equilibrato per costruire un brand solido e competitivo nel lungo periodo, sulla base di alcuni presupposti fondamentali.

In primo luogo, è essenziale garantire che tutte le attività legate alla identità, al valore e alla notorietà del *brand* siano orientate verso un obiettivo comune. Questo significa definire una visione chiara della marca e tradurla in strategie che riflettano questa direzione. Ad esempio, se il focus è quello di migliorare il posizionamento *premium* del *brand*, tutti gli elementi, dall'immagine visiva ai messaggi pubblicitari, fino alla percezione del valore dell'offerta, devono operare in modo coerente per sostenere questa idea. La mancanza di allineamento rischia di generare confusione sia all'interno dell'organizzazione che, esternamente, tra i consumatori, compromettendo l'efficacia della strategia di *brand*.

Un secondo fattore determinante è rappresentato da un monitoraggio continuo delle performance del *brand* senza il quale nessuna strategia può dirsi realmente efficace. Le

aziende devono misurare e valutare costantemente i risultati utilizzando indicatori come il *Net Promoter Score* (NPS) per valutare la fedeltà verso il *brand*, le metriche di *brand recall* per la *brand awareness* e i sondaggi sulla percezione dei valori aziendali per comprendere la solidità della *brand equity*. L'analisi dei dati permette di individuare eventuali scostamenti dagli obiettivi prefissati, consentendo di conseguenza di intervenire con modifiche alle strategie di tipo mirato. Ad esempio, un calo di vendite accompagnato da *feedback* negativi sul valore percepito del prodotto può segnalare la necessità di rafforzare le iniziative legate alla *brand equity*.

Un altro fattore centrale è la coerenza; un *brand* forte è, prima di tutto, un *brand* capace di mantenere un'immagine stabile nel tempo. Questo significa che ogni punto di contatto con il cliente, dalla pubblicità ai contenuti sui social media, alle esperienze in negozio, ai rapporti con il servizio clienti, deve trasmettere messaggi coerenti e riflettere la stessa identità di marca. La coerenza favorisce non solo il riconoscimento del *brand*, ma consolida il rapporto di fiducia con i consumatori che lo percepiscono come autentico ed affidabile. A questo riguardo risulta decisivo definire linee guida per il *brand* raccolte in un *brand book* e applicate in modo trasversale in tutti i reparti aziendali dal marketing alle vendite fino alle risorse umane.

Per ultimo, un ruolo cruciale è svolto proprio dall'investimento nelle risorse umane in quanto i dipendenti rappresentano i primi ambasciatori del *brand* ed il loro coinvolgimento è indispensabile per integrare con successo *brand identity*, *equity* e *awareness*. Formare il personale affinché comprenda a fondo la visione, i valori e gli obiettivi del *brand* è un'attività essenziale da realizzarsi attraverso programmi di *onboarding* dedicati, *workshop* e processi di aggiornamento continui. Quando i dipendenti operano in linea con l'identità del *brand* e ne condividono i valori, contribuiscono in modo diretto alla diffusione dell'immagine positiva e coerente sulla quale il *brand* vuole e deve puntare. Inoltre, una forza lavoro consapevole e motivata è in grado di migliorare sensibilmente l'esperienza del cliente, rafforzando la percezione complessiva del marchio.

Integrare in modo efficace *brand identity*, *brand equity* e *brand awareness* richiede tempo, risorse ed un impegno costante, ma i benefici di lungo periodo, in termini di riconoscibilità, fiducia e valore del *brand*, risultano inimitabili e rappresentano un vantaggio competitivo di grande rilevanza.

CAPITOLO 3. I Brand Nativi Digitali ed il caso Nude Project

3.1 I Brand Nativi Digitali: definizione e caratteristiche

Per *Brand Nativi Digitali* (*Digital Native Brand-DNB*) si intendono quei brand nati nel contesto digitale capaci di ottimizzare l'utilizzo delle piattaforme *online* e di tutti gli strumenti digitali per le loro attività di comunicazione e vendita. Questa tipologia di organizzazione è fortemente attenta all'esperienza del cliente, attuando proposte di valore persuasivamente articolate, al fine di distinguersi sia dai tradizionali operatori fisici che dalle offerte presenti nel commercio *online* (Broitman, Hunter e Schmidt, 2021).

Negli ultimi anni, i DNB non solo rappresentano una quota significativa delle nuove *start-up* di successo ma, al contempo, si sono affermati come una delle forme più dinamiche di impresa con *performance* di crescita superiori alla media del mercato dell'*e-commerce* tradizionale, attirando così l'interesse di investitori e di analisti della trasformazione digitale (Broitman, Hunter e Schmidt, 2021). La rapida ascesa dei DNB è stata fortemente influenzata dalla recente pandemia di Covid-19 che, velocizzando il passaggio dal commercio al dettaglio tradizionale a quello digitale (BigCommerce, 2022), ha rafforzato il ruolo delle piattaforme *online* come principali punti di contatto tra imprese e consumatori.

I *Brand Nativi Digitali* sono in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, intervenendo in modo flessibile su tutte le componenti dell'offerta; i DNB più performanti analizzano costantemente i comportamenti di navigazione e di acquisto dei consumatori, utilizzando i dati ottenuti da tali analisi per migliorare in modo continuo la proposta di valore e rafforzare la relazione con la clientela, allo scopo di fidelizzarla a lungo termine (Broitman, Hunter e Schmidt, 2021).

Non esiste un singolo autore a cui attribuire l'espressione *Brand Nativi Digitali*, di sicuro però la prima figura ad averne parlato è stato Andy Dunn, CEO di Bonobos, che ha contribuito a renderne popolare il concetto collegandolo in modo diretto all'ecosistema digitale ed alle generazioni emergenti, in particolare ai Millenials ed ai nativi digitali di Marc Prensky. (Dunn, 2016).

Andy Dunn e Brian Spely, due neolaureati in economia presso l'Università di Stanford, hanno fondato Bonobos nel 2007 con l'obiettivo di creare un nuovo modello di vendita al dettaglio, integrato verticalmente, di pantaloni da uomo ad alta vestibilità, tramite la creazione di una piattaforma web dedicata. Bonobos può essere considerato il prototipo dei *Brand Verticali Nativi Digitali* (*Digital Native Vertical Brand* – DNVB), in quanto si è affermato in una fase storica in cui il concetto stesso di *brand* digitale era ancora agli esordi. Nel breve arco di 12 mesi, il *brand* ha raggiunto un fatturato di centomila dollari, attirando l'attenzione di grandi multinazionali, tra cui Walmart che nel 2017 la rilevò per 310 milioni di dollari.

Fondando e sviluppando Bonobos, Dunn ha contribuito a definire e sperimentare nel settore della moda un nuovo tipo di *brand* verticalmente integrato, cioè un *brand* che gestisce direttamente tutte le fasi della filiera economico produttiva, dalla progettazione e produzione fino alla distribuzione ai clienti, adottando un modello di vendita *direct-to-consumer* (D2C).

I marchi verticali beneficiano dell'ampia copertura offerta dalle piattaforme digitali, realizzando così una riduzione dei costi ed un maggiore controllo sui processi operativi, anche tramite l'esclusione di intermediari, che si traduce in margini di profitto più elevati. (BigCommerce, 2022)

La definizione che coglie l'essenza dei DNVB è quella di Andy Dunn (2016), che così ne sintetizza i tratti salienti: “i *Digital Native Vertical Brand* si concentrano maniacalmente sulla *customer experience* ed interagiscono e raccontano storie ai consumatori principalmente sul web”.

Una caratteristica distintiva dei *Digital Native Vertical Brand*, quindi, in contrasto con il paradigma tradizionale dell'*e-commerce*, è rappresentata dalla forte enfasi posta sulla *customer experience*, intesa come risultato dell'integrazione tra qualità del prodotto, esperienza di acquisto sulle piattaforme digitali e livello di soddisfazione del cliente nel post-vendita. Tutte le fasi del percorso di acquisto vengono progettate in modo accurato e coerente: dal primo contatto con il *brand*, alla costruzione della *brand awareness* e della *brand equity*, fino alla consegna del prodotto e al servizio clienti.

Tale approccio consente al *brand* di offrire al cliente un'esperienza personalizzata, soddisfacente ed in grado di favorire la costruzione di una relazione duratura e fidelizzante.

I *Digital Native Vertical Brand* sono in grado di rispondere efficacemente alle esigenze del cliente contemporaneo, il quale non ricerca più esclusivamente un prodotto o un servizio, ma attribuisce crescente importanza a valori quali trasparenza, autenticità e coerenza, spesso poco presenti nelle offerte tradizionali.

L'adozione del modello di distribuzione *direct-to-consumer* (DTC) consente ai DNVB di identificare con precisione il profilo dei propri clienti, analizzarne i comportamenti online e, attraverso l'elaborazione di tali dati, stimare le probabilità di acquisto future. Il cliente tipico dei DNVB è infatti un individuo fortemente integrato nel contesto digitale, incline all'interazione con le *community* online e predisposto all'acquisto tramite piattaforme digitali, anche in assenza di un contatto fisico diretto con il prodotto (Altamirano, 2019). Sebbene l'ambiente digitale rappresenti per i *Brand Verticali Nativi Digitali* il luogo ideale per la costruzione della propria identità di marca e della relazione con il consumatore, ritenere che la loro presenza rimanga confinata esclusivamente online nel corso del tempo sarebbe anacronistico. Nel corso della loro evoluzione, infatti, molti DNVB scelgono di allargare la propria presenza anche nell'ambiente reale, diventando *Click-and-Mortar*³¹ con modelli di distribuzione omnicanale. In tale prospettiva, l'apertura di negozi temporanei (*pop-up store*), che possono diventare in seguito *retail store*, emerge come una soluzione particolarmente diffusa tra questo tipo di *brand*, in quanto consente di aumentare la visibilità della marca, offrire esperienze immersive e testare il canale offline con un investimento contenuto.

Si sta assistendo ad un'evoluzione che non comporta un allontanamento dalla natura digitale del *brand* ma rappresenta piuttosto un rafforzamento delle strategie di marketing attraverso l'integrazione dei canali *online* e *offline*, con l'obiettivo ultimo di rafforzare la *customer experience* complessiva (Herhausen et al., 2015).

Tale integrazione contraddice il pensiero di Andy Dunn, il quale affermava che: "...mentre il *retail* verticale tradizionale si avvia verso una lenta estinzione, i DNVB emergono per assumere il loro posto" (Dunn, 2016).

³¹ Click-and-Mortar: modelli di business e/o ad aziende che sfruttano sia il punto vendita fisico che il sito o altri canali online per la vendita dei propri prodotti e servizi. (insidemarketing.it)

3.2 Caso Studio: Il Brand Nude Project

3.2.1 Storia e Sviluppo del Brand

Il *brand Nude Project* nasce nel 2019 dalla percezione comune ai due fondatori, Alejandro (Alex) Benlloch e Bruno Casanovas, di non sentirsi rappresentati da nessun *fashion brand* presente sul mercato. I due ragazzi si conoscono tramite Instagram e, inizialmente, Benlloch, esperto di marketing, ipotizza la creazione di un *brand* di costumi da bagno, in considerazione della forte saturazione del mercato della moda. Tuttavia, Casanovas, *content creator* residente a Bali, non convinto del progetto, propone di creare qualcosa di nuovo, di originale e che loro stessi avrebbero voluto indossare (GQ Italia, 2023). Originariamente il progetto si chiamava *New Polinesia*, tuttavia, l'impossibilità di registrare il marchio spinge i due ragazzi ad individuare un nuovo nome. Tale circostanza, unita alla volontà di voler mantenere comunque il logo "NP", li porta infine alla scelta del nome "*Nude Project*" in quanto ritenuto coerente con gli ideali ed i valori che i fondatori desiderano condividere. Con un investimento iniziale di soli trecento euro ciascuno, l'avvio del *brand* non è semplice, soprattutto a causa delle limitate risorse a disposizione. I primi capi di abbigliamento, principalmente *t-shirt* e felpe, vengono progettati e realizzati direttamente nelle stanze universitarie dei fondatori, utilizzando stampe e materiali di scarsa qualità che vengono man mano migliorati.

Lavorando costantemente alla progettazione di nuovi *design* e al perfezionamento di quelli esistenti, una volta riconosciuto il potenziale di crescita del *brand*, i due fondatori decidono di abbandonare gli studi per dedicarsi a tempo pieno al progetto e di trasferirsi a Barcellona. Il quartier generale all'epoca era l'appartamento della nonna di Casanovas mentre il primo magazzino è stato aperto nel 2020 allo scopo di migliorare l'efficienza organizzativa.

Nel primo anno di attività, il *brand* ha registrato ricavi pari a seicentomila euro; un punto di svolta è avvenuto proprio in questo periodo quando *Nude Project* ha organizzato una *raffle* cioè un'iniziativa strategica volta ad aumentare la *brand awareness*. L'iniziativa si è basata su un meccanismo originale che prevedeva un premio garantito a tutti i partecipanti, contribuendo in tal modo a suscitare grande interesse ed elevata aspettativa.

Per partecipare all'estrazione, gli utenti erano tenuti rispettare dei passaggi quali: seguire il profilo Instagram del *brand*, mettere “like” al post dedicato e taggare un amico nei commenti. I partecipanti venivano successivamente estratti casualmente e ricevevano uno dei premi previsti quali codici sconto utilizzabili sull'*e-commerce*, capi d'abbigliamento, buoni acquisto o, addirittura, un viaggio per due persone. Attraverso questa iniziativa *Nude Project* mirava, non solo ad aumentare l'*engagement* sui social media, ma anche ad ampliare significativamente la propria base di *followers*, rafforzando così la visibilità e notorietà del *brand* (El Economista, 2021).

A partire dal 2020, il *brand* ha registrato una crescita particolarmente rapida che l'ha portato progressivamente ad espandere la propria offerta, inizialmente limitata a capi *streetwear* e *workwear*, arrivando ad includere anche prodotti più raffinati come maglioni e piumini. Questa crescita esponenziale ha permesso al *brand* di raggiungere ricavi pari a trenta milioni di euro nel 2023, anno a partire dal quale Bruno Casanovas ed Alex Benlloch hanno deciso di non rendere più pubblici i dati sul fatturato (Fogato, 2025). Oltre alla forte presenza online e ad una *brand identity* coerente fin dalle origini, un ruolo significativo nel processo di espansione del brand è stato svolto dall'apertura dei primi *pop-up store*, che hanno riscontrato da subito un grande successo. Questi eventi temporanei hanno offerto a *Nude Project* l'opportunità di instaurare un contatto diretto con i clienti, favorendo la raccolta di dati e *feedback* importanti per lo sviluppo del *brand*. Negli ultimi anni, in linea con una strategia di espansione progressiva, il *brand* ha avviato l'apertura dei primi negozi fisici permanenti, arrivando a contarne complessivamente undici. Nel 2023 Bruno Casanovas e Alex Benlloch hanno raggiunto il traguardo significativo di entrare nella classifica “30 Under 30” di Forbes Spagna e di comparire sulla copertina della rivista. Tuttavia, come osserva David Lopez su GQ Italia (2023): “il futuro di *Nude Project* è ancora tutto da scrivere”, sottolineando così come il percorso di crescita del *brand* sia ancora agli inizi della sua evoluzione.

3.2.2 La Brand Identity

Nude® Project

by artists, for artists.

Figura 2- Logo e slogan di Nude Project [Fonte: Nude Project, nude-project.com]

Fin dalla creazione di *Nude Project*, i fondatori l'hanno sempre definito non solo come una “*clothing company*” ovvero un’azienda di vestiti, ma come un vero e proprio “*attitude brand*”, cioè una marca che intende trasmettere un modo di pensare, uno stile di vita e un insieme di valori condivisi.

Per *brand identity* si intende l’identità distintiva di una marca, ovvero la sua essenza ed i valori che la caratterizzano.

La *brand identity* di *Nude Project* emerge già dal nome stesso del *brand* in quanto il termine *Nude* non rimanda ad un’accezione letterale ma rappresenta il concetto di libertà individuale, intesa come la possibilità di non seguire percorsi di vita “tradizionali” e di costruire autonomamente il proprio percorso seguendo passioni ed inclinazioni con autenticità, liberi dal giudizio altrui. Il termine *Project*, invece, richiama l’idea di un processo continuo, un percorso creativo in costante evoluzione, paragonabile ad una tela bianca infinita sulla quale è sempre possibile dipingere qualcosa di nuovo. L’unione, quindi, di questi due termini offre già una descrizione generale del *brand*, la cui *mission* è “impegnarsi a creare *design* che incarnino un’attitudine contemporanea orientata ad una vita creativa, fondendo in modo armonioso *comfort*, minimalismo ed eleganza in ogni linea e dettaglio. Più di un semplice *brand* di abbigliamento, *Nude Project* è una piattaforma creativa pensata per i *misfits*³², gli *outsider* e gli spiriti liberi che desiderano esprimere sé stessi” (Nude-Project.com). La *mission*, quindi, spiega come il *brand* non concepisca i prodotti che vende come meri capi d’abbigliamento ma come strumenti di espressione identitaria e creativa, enfatizzando la storia ed il significato dietro ogni capo, tramite i quali i giovani clienti possono comunicare i propri valori e ideali. “*By artists for*

³² Misfit: disadattato.

artists” è lo *slogan* del brand che ne delinea il *target* di riferimento, cioè gli artisti, che al contempo rappresentano la sua fonte di ispirazione e “con i quali lavorare costantemente fino a rendergli omaggio. Un artista inventa, cerca, provoca e apre nuove strade” (Nude-Project.com).

“La paura è il muro che separa ciò che sei da ciò che potresti diventare. Paura di quello che pensano gli altri, paura di non essere abbastanza, paura del rischio... ma è molto più rischioso non provarci, no?” (Nude-Project.com). Questa frase si richiama alla *vision* di Nude Project, i cui capi di abbigliamento “mirano a ispirare le nuove generazioni a seguire le proprie passioni, in modo ortodosso o no, dando loro la libertà di creare senza la paura del giudizio” (Nude-Project.com).

Il *brand*, quindi, invita a superare la paura del giudizio altrui ed il conformismo che ne deriva, a non lasciarsi bloccare dal timore di non essere “abbastanza” perché non si rispettano gli *standard* imposti, e a scegliere di superarli, anche quando questo comporta un rischio.

Il passaggio “è molto più rischioso non provarci” ribalta quella che è la visione tradizionale del rischio ed invita i giovani a crescere anche sperimentando e sbagliando.

I valori dichiarati da *Nude Project* sul sito web rappresentano un ulteriore elemento identificativo della sua *brand identity*. Il principio del “cercare la magia” esprime la tendenza del *brand* a ricercarla in ogni momento e sotto ogni aspetto, sia tecnico che creativo. Dall’analisi di un bilancio, al *design* di un capo di abbigliamento, alla relazione con il cliente, il *team* di *Nude Project* deve impegnarsi in tale ricerca. Il valore “senza paura del successo” attiene, invece, ad una mentalità imprenditoriale che incoraggia a superare la paura di fallire e ad affrontare il rischio e le responsabilità per raggiungere il successo. Infine, il valore “*essere reali*” sottolinea l’importanza che il *brand* attribuisce all’autenticità, che deve essere espressa sia dal suo *team* che dalla *community*.

Tali valori contribuiscono a consolidare il legame tra il *brand* ed i suoi clienti e a rendere unica la *brand experience*.

La *brand identity* di *Nude Project* si manifesta, altresì, attraverso una *brand personality*³³ ben definita e un *tone of voice* riconoscibile. I due fondatori definiscono il *brand* attraverso aggettivi quali “*bold, sweet, irreverent*”, ma anche “*magical, naïf, about love*”, mettendo in luce una combinazione di elementi identitari contrastanti ma complementari tra loro. Questa dualità, paragonata dai fondatori stessi alla logica dello “Yin e Yang”, contribuisce a costruire un’identità di marca sfaccettata, capace di essere allo stesso tempo ribelle e poetica, ironica e sensibile.

Lo *storytelling* del brand si sviluppa attraverso narrazioni che parlano di sogni, passioni, fragilità e desiderio di autoaffermazione, rivolte a rafforzare il legame emotivo con la *community* (Fogato, 2025).

Accanto a questi aspetti intangibili, la *brand identity* di *Nude Project* si esprime anche attraverso elementi tangibili come il logo, la palette di colori e disegni caratteristici quali l’orsetto di peluche o le ciliegie. Le grafiche ed i messaggi stampati o ricamati sui vestiti assumono frequentemente un valore provocatorio o simbolico e trasformano il prodotto in un vero e proprio mezzo di comunicazione. In tal senso, i capi non si limitano solo ad essere funzionali o belli, ma diventano veri e propri strumenti attraverso cui i clienti possono esprimere la propria identità, i propri pensieri ed emozioni, nonché il proprio approccio nei confronti della società in cui vivono (Nude-Project.com).

Anche la coerenza stilistica dei punti di contatto, sia digitali sia fisici, contribuisce a rafforzare la riconoscibilità della marca: sito web, pagine *social* e *store* fisici condividono uno stile coerente che li rende immediatamente associabili al *brand*.

L’integrazione tra elementi tangibili e intangibili consente a *Nude Project* di trasmettere un’immagine di marca solida, capace di contraddistinguersi nel panorama competitivo dello *streetwear* e di affermarsi come punto di riferimento per le nuove generazioni (Salido, 2023).

³³ Brand personality: dimensione dell’identità di marca che si esprime attraverso gli attributi di personalità, ossia un insieme di caratteristiche e di associazioni aventi connotazioni simili a quelle del carattere umano che sono applicabili e rilevanti per la marca. (glossariomarketing.it)



Figura 3-Post di Nude Project [Fonte: Nude Project, Instagram, 4 maggio 2023]



Figura 4- Post di Nude Project [Fonte: Nude Project, Instagram, 11 dicembre 2022]

3.2.3 Le Strategie Di Marketing Digitale

Nude Project rappresenta un esempio di *brand* nativo digitale che ha costruito la propria notorietà attraverso un utilizzo strategico del marketing digitale. Il *brand* è riuscito a rafforzare il proprio posizionamento nel segmento dello *streetwear premium* in modo rapido e vincente, grazie ad una comunicazione orientata ai canali *online*, in particolare ai *social media*, e ad un'interazione continua con la *community* di riferimento. Quest'ultima è composta prevalentemente da consumatori appartenenti alla Generazione Z (Salido, 2023).

L'uso intensivo dei *social network* come strumenti di comunicazione, promozione e di relazione, rappresenta dunque uno dei capisaldi della strategia di marketing di *Nude Project* che ha utilizzato Instagram, sin dal principio, non solo come vetrina per presentare i propri prodotti ma soprattutto per raccontare la *brand identity* ed il suo universo di valori.

L'approccio comunicativo del *brand* si discosta volutamente dai canoni tradizionali della pubblicità *fashion* in quanto utilizza un tono diretto, ironico, autentico e capace di generare *brand equity* (Galbiati, 2023). Questo ha permesso a *Nude Project* di affermarsi come “*brand* vicino alle persone”, più che come semplice etichetta commerciale.

Per rafforzare il processo di identificazione e coinvolgimento emotivo della *community*, il *brand* ha affiancato all'utilizzo di Instagram quello di TikTok e YouTube riuscendo così a sfruttare al massimo la complementarità delle piattaforme. TikTok viene utilizzato per contenuti brevi e potenzialmente virali che mostrano il dietro le quinte dell'azienda, la vita quotidiana del *team* o contenuti umoristici che ne favoriscono la condivisione (Salido, 2023).

YouTube, diversamente, consente di ampliare la *brand equity ed awareness*, cioè la dimensione relazionale del brand, grazie a format più strutturati e di lunga durata come il *podcast* ufficiale che ospita artisti, imprenditori ed altri personaggi pubblici, sul quale *Nude Project* ha puntato molto negli ultimi quattro anni, ampliando così il tempo di esposizione del pubblico al *brand*. (CCMagazine, 2024)



Figura 5-Anteprima di una puntata del podcast [Fonte: YouTube, canale @nudeproject, 2025]



Figura 6-Post di Nude Project [Fonte: Nude Project, Instagram, 15 agosto 2025]

L'*e-mail marketing* rappresenta un altro degli strumenti centrali della strategia di marketing di *Nude Project* e si caratterizza per un approccio coinvolgente e non invadente, differente in tal modo dalle pratiche di molti *brand* che portano i clienti ad eliminare la propria iscrizione dalla *mailing list*. Anziché limitarsi ad inviare comunicazioni esclusivamente promozionali, il *brand* condivide contenuti esclusivi, anticipazioni di prodotto e proposte mirate mantenendo così le *e-mail* stimolanti e in grado di attirare l'attenzione di un pubblico giovane. Questo approccio contribuisce a rafforzare il legame con la *community* e a favorire la fidelizzazione, in quanto gli utenti sono consapevoli di ricevere informazioni utili e vantaggi esclusivi quali l'accesso

anticipato alle nuove collezioni. Le *e-mail* adottano uno stile diretto e informale, che riflette una profonda conoscenza del *target* di riferimento, attraverso l'uso di un linguaggio tipico delle nuove generazioni caratterizzato da meme o testi ironici che rendono l'interazione più confidenziale. Periodicamente, *Nude Project* invia comunicazioni relative ai nuovi arrivi, ai *restock* dei prodotti esauriti e a proposte di *outfit* realizzabili con i propri vestiti.



Figura 7-Esempio di newsletter di Nude Project [Fonte: Nude Project, newsletter e-mail, 5 febbraio 2026]

La frequenza delle *e-mail* aumenta ulteriormente con il lancio di nuove collezioni allo scopo di generare interesse e aspettativa. Tale obiettivo viene perseguito da *Nude Project* anche attraverso i *drop* che rappresentano un altro elemento chiave del suo marketing digitale. La strategia dei *drop* consiste nel lanciare prodotti in quantità limitate in un determinato momento, precedentemente pubblicizzato, spingendo così i clienti ad acquistare il più velocemente possibile in quanto consapevoli della ridotta disponibilità dei pezzi e della loro esclusività. Durante i giorni precedenti ai *drop*, il *brand* condivide, tramite *social network* e *mailing list*, piccole anticipazioni ed indizi sulla nuova collezione volti a generare “*hype*”, cioè produrre aspettative molto alte nei clienti allo scopo di incrementare il valore percepito della collezione e stimolare un elevato livello di

engagement online. (Salido, 2023). La presentazione delle nuove collezioni tramite i *drop* consente a *Nude Project* di offrire nuovi capi d'abbigliamento con cadenza mensile, differenziandosi in tal modo da molti altri *fashion brand* che rilasciano solo due collezioni l'anno, ovvero quella primavera-estate e quella autunno-inverno.

Gli *influencer* sono figure fondamentali nelle strategie di costruzione della *brand equity* e *brand awareness* di *Nude Project*. Se solitamente i modelli di *influencer marketing* si basano su collaborazioni ben retribuite proposte dai *brand* stessi, nel caso di *Nude Project* questo processo si è sviluppato in modo più spontaneo e relazionale: il *brand* invia i propri prodotti ad *influencer* o personaggi pubblici ritenuti coerenti con la propria *brand identity*, lasciandoli liberi di scegliere se pubblicizzarli o meno. Questa strategia, che consentiva inizialmente investimenti iniziali limitati, ha contribuito alla creazione di contenuti percepiti come spontanei, credibili e pienamente in linea con il pubblico giovane a cui il *brand* si rivolge (Salido, 2023). Il successo di una campagna di *influencer marketing* è fortemente legato alla percezione, da parte dei consumatori, di autenticità ed affinità tra *influencer* e *brand* (Audrezet, de Kerviler e Moulard, 2018). Nel caso di *Nude Project*, la scelta di collaborare con *creator* affini alla propria *brand identity* ha contribuito a rafforzare il legame di fiducia e credibilità con la *community* e a consolidare la popolarità del *brand* nel lungo periodo.

Particolarmente rilevante è anche l'uso dello *storytelling* come strumento di marketing. *Nude Project* non si limita a promuovere capi d'abbigliamento, ma costruisce vere e proprie storie attorno alle collezioni, spesso ispirate a valori, temi culturali e musicali tipici della Generazione Z. Attraverso video ed altri contenuti, il *brand* trasforma il prodotto in un simbolo della propria identità ed in uno strumento in grado di rafforzare il legame emotivo con la *community* il cui coinvolgimento diretto diventa un ulteriore pilastro del marketing digitale.

Nude Project incentiva in modo costante l'interazione con i propri *followers* attraverso commenti, messaggi diretti, contenuti esclusivi e iniziative riservate agli utenti più attivi quali *workshop*, inviti ad eventi privati come la "*Private Island*", accessi anticipati ai *drop*. Il *brand* ha utilizzato, in passato, strumenti come i *giveaway*³⁴ per aumentare

³⁴ Giveaway: iniziativa promozionale online, molto diffusa sui social media come Instagram, in cui un'azienda o un influencer regala prodotti, servizi o premi ai partecipanti.

rapidamente la visibilità e il numero di *follower*, riuscendo in tal modo ad ottenere una crescita significativa in tempi molto brevi (Galbiati, 2023).

Il coinvolgimento della *community*, oltre a contribuire al rafforzamento della *brand awareness*, consente alla marca di raccogliere informazioni utili sui clienti e di rafforzarne il senso di appartenenza.

Parallelamente, dal lato degli utenti, i contenuti generati spontaneamente dalla *community* (*User Generated Content*) assumono un ruolo centrale nella costruzione e nel consolidamento della *brand identity* di *Nude Project*. I membri della *community* condividono infatti foto, video e *post* sui social media in cui indossano i capi del *brand*, contribuendo, in tal modo, ad amplificarne la visibilità e la notorietà in modo autentico e credibile. Attraverso la produzione di UGC, i clienti non solo si sentono parte integrante del *brand* ma ne diventano anche veri e propri ambasciatori, trasformandosi così in un efficace strumento di marketing digitale.

3.2.4 Il Passaggio dall'Online all'Offline

Come già evidenziato nel corso del capitolo, *Nude Project* è un brand nato *online* che, nel tempo, ha scelto di affiancare al canale *e-commerce* l'apertura di punti vendita fisici secondo una logica *Click-and-Mortar*.

Trasferire una *community online* nel mondo reale rappresenta un processo complesso, così come l'apertura di uno *store* fisico. Consapevoli di tali difficoltà, i fondatori del brand, Alejandro Benlloch e Bruno Casanovas hanno deciso, nel dicembre 2021, di aprire a Barcellona il primo *pop-up store* del *brand* con l'obiettivo di testare la risposta dei clienti a questa transizione offline. L'evento ha registrato una risposta estremamente positiva, con la presenza di numerosi partecipanti in coda sin dalla notte prima per garantirsi l'accesso allo *store*. Un tale riscontro ha incoraggiato il *brand* a replicare l'evento e Barcellona, così, è diventata la prima tappa ufficiale del *Nude Tour* ovvero una campagna di apertura di *pop-up store* volta a permettere al *brand* di esplorare nuovi mercati urbani, nazionali ed internazionali.

La scelta delle città in cui realizzare il progetto è stata guidata dall'analisi di diversi dati, tra cui il numero di vendite, la presenza di *follower* sul territorio e l'interesse mostrato dal pubblico locale. Sulla base di queste informazioni, *Nude Project* ha organizzato i

propri *pop-up* nelle città in cui era maggiormente probabile ricevere un riscontro positivo da parte dei potenziali clienti. (La Voz de Galicia, 2022).

Bruno Casanovas (2025) afferma: “Sono sempre un po’ agitato prima di ogni *pop-up* in quanto potrebbe anche non presentarsi nessuno o arrivare solo poche persone. È proprio questo a rendere eventi di questo tipo entusiasmanti poiché non sappiamo mai con certezza quante persone vi parteciperanno. Ciò che dico sempre al team è che il numero di presenze non è l’aspetto centrale: l’evento deve essere comunque magico perché rappresenta un’opportunità per trasformare ogni partecipante in un vero *ambassador* del *brand*”.

Dopo l’esperienza di Barcellona, il *brand* ha collezionato una serie di successi in numerose città tra cui Madrid, Valencia, Amsterdam, fino ad arrivare a Miami. In modo analogo alle strategie adottate per i *drop online*, anche per i *pop-up* *Nude Project* ha scelto di generare un elevato livello di *hype* attorno agli eventi, al fine di aumentare l’interesse del pubblico. A supporto di questa strategia, il *brand* ha inoltre promesso regali e *gadget* ai primi partecipanti, per incentivare ulteriormente l’affluenza agli eventi.

La peculiarità dei *pop-up* di *Nude Project* risiede nel fatto che non sono dei semplici negozi temporanei ma vere e proprie esperienze. Ogni evento è, infatti, caratterizzato da un tema unico, in grado di integrare moda ed arte, in linea con il mantra del *brand* “*by artists, for artists*”. Tramite questo approccio, la marca riesce a presentare i prodotti in maniera sempre nuova ed originale, arricchendo l’esperienza dei partecipanti con *DJ set*, servizi di *catering*, la presenza di ospiti speciali, fotografi e altre attività collaterali.

Un esempio relativamente recente è rappresentato dal *pop-up store* aperto a Roma il primo *weekend* di marzo 2025, denominato “*Nude Tour Rome – Art Gallery*”. In questa occasione il *brand* ha *customizzato* una galleria d’arte situata nel centro della città nella quale sono stati allestiti *stand* dedicati alla nuova collezione realizzata in collaborazione con Ronaldinho ed esposte opere di giovani pittori spagnoli. Alla vigilia dell’evento, *Nude Project* ha organizzato un *workshop* di pittura riservato ai venti clienti top di Roma. Il giorno dell’apertura al pubblico, il *brand* ha omaggiato i primi partecipanti con una *tote bag* ed ha offerto calici di vino e piccoli *gadget* per l’intera durata dell’evento. Nel corso della giornata, i visitatori hanno inoltre avuto la possibilità di disegnare su una grande tela condivisa, acquistare i prodotti del *brand* e ballare sulle note della musica selezionata da diversi dj.



Figura 8-Pop-up store di Roma [Fonte: archivio personale]



Figura 9-Locandina del workshop di Roma [Fonte: Nude Project, comunicazione privata via e-mail, 20 febbraio 2025]

L'ultima tappa del *Nude Tour* si è svolta ad ottobre 2025 quando *Nude Project* ha inaugurato il primo *pop-up store* oltreoceano della propria storia, segnando così l'ingresso fisico del *brand* spagnolo nel mercato statunitense. Questo evento ha consentito al marchio di esplorare un mercato ricco di opportunità in quanto ancora poco presidiato e con ampi margini di crescita. Il *pop-up*, situato nel *Miami Design District* è stato realizzato in soli sette giorni e caratterizzato da un allestimento che includeva un albero, un *photo booth* e una libreria. Lo *store* temporaneo ha registrato un'affluenza di oltre seimila visitatori, coinvolgendo anche personaggi noti come Shakira e offrendo un'esperienza unica anche grazie all'organizzazione di *DJ set* serali e *performance* artistiche, in concomitanza con la *Billboard Latin Music Week*. Al fine di rafforzare ulteriormente il senso di *community*, il *brand* ha inoltre organizzato un *Run Club*, attività particolarmente diffusa negli ultimi anni, e cene con i clienti più fidelizzati.

“I *pop-up stores* possono essere paragonati ad un “amore estivo”: quando ti piace una ragazza o un ragazzo durante l'estate con soli pochi giorni a disposizione, ed è anche meglio di una relazione in quanto non emergono i lati negativi, lasciando solo ricordi bellissimi” così Bruno Casanovas (2025) definisce tali eventi.



Figura 10-Pop-up store di Nude Project a Miami [Fonte: Nude Project, nude-project.com, 2025]

Il forte successo dei negozi temporanei ha consentito al *brand* di avviare, in parallelo, l'apertura dei primi punti vendita permanenti. Il primo *store* di *Nude Project* è stato inaugurato nel Maggio 2022 in Calle Fuencarral, a Madrid, una delle principali vie commerciali della città e posizione strategica in grado di garantire al *brand* un'elevata visibilità. Il *brand* ha nuovamente adottato una strategia di marketing volta a generare curiosità ed alte aspettative attorno all'apertura del negozio. Tale approccio, rivelatosi vincente, è stato successivamente replicato in occasione dell'apertura di tutti punti vendita del *brand* a livello internazionale. “Questo negozio rappresenta il primo passo all'interno di un ambizioso piano di espansione” affermavano i fondatori del *brand* circa quattro anni fa (Alonso, 2022). Oggi *Nude Project* conta undici negozi fisici, distribuiti in diverse città europee, tra cui, Valencia, Lisbona, Barcellona, Amsterdam, Berlino, e Milano. È stato proprio il negozio meneghino, inaugurato in occasione della *Fashion Week* di settembre 2023, a configurarsi come il primo *flagship store* internazionale del *brand*. In merito a questa apertura, Bruno Casanovas ha dichiarato: “Eravamo un po' spaventati all'idea di aprire uno *store* a Milano, che consideriamo la casa del *glamour*. Si trattava di una grande sfida, ma l'esito è stato positivo” (Bruno Casanovas, GQ Italia, 2024). Per celebrare l'arrivo a Milano, *Nude Project* ha sviluppato una campagna di comunicazione coerente con la propria *brand identity* e caratterizzata da messaggi ironici e provocatori e dalla presenza di figure simboliche, tra cui la ormai celebre “sciura milanese”, suscitando in tal modo un'elevata curiosità nella *community* italiana (Goi, 2023).

Le inaugurazioni dei negozi del *brand* si trasformano in vere e proprie feste, caratterizzate dalla presenza di centinaia di persone, musica ed un'atmosfera coinvolgente ed indimenticabile, capace di trasformare ogni nuova apertura in un momento di connessione e di rafforzamento del legame tra il *brand* e la *community*.

Ogni *store* di *Nude Project* è contraddistinto da un *concept* unico: a Milano “*El Gran Palacio*”, ad Amsterdam “*Kubrick's Mind*”, mentre a Madrid, dove il *brand* ha trasferito lo *store* in uno spazio di dimensioni maggiori, il *concept* prende il nome di “*La Casa de Nude Project*”. Ciascun negozio è progettato attraverso elementi che richiamano l'identità sia del *brand* che della città ospitante (Fogato, 2025), e rendono tangibile la filosofia di Bruno Casanovas, contenuta in questa sua citazione: “In un mondo dominato da *social media* e intelligenza artificiale, le persone avvertono più che mai il bisogno di connessioni reali, ed è proprio a questo che servono i nostri *store*. Vogliamo creare spazi che ci piaccia davvero visitare, perché se noi li amiamo, anche la *community* li amerà” (Bruno Casanovas, Pambianco News, 2025).



Figura 12-Store di Nude Project a Milano [Fonte: archivio personale]



Figura 11-Store di Nude Project ad Amsterdam [Fonte: Nude Project, nudeproject.com, 2025]

3.2.5 Analisi SWOT del Brand

Per la corretta costruzione e gestione di un *brand* solido e competitivo nel tempo, è necessario analizzare sia le risorse interne che l'ambiente esterno in cui opera. La *brand equity*, ovvero il valore della marca, infatti, non è data solo dagli elementi identificativi o comunicativi ma anche dalla capacità dell'azienda di comprendere correttamente il mercato ed anticiparne i cambiamenti in modo da adattare le proprie strategie. L'analisi strategica rappresenta, in quest'ottica, uno *step* fondamentale per valutare la coerenza tra *brand identity*, mercato di riferimento e finalità di marketing. Uno strumento fondamentale di analisi è rappresentato dalla SWOT (acronimo di *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) tramite la quale è possibile individuare e valutare sia i punti di forza e di debolezza interni, che le opportunità e le minacce provenienti dall'ambiente esterno (Kotler et al., 2022).

In ambito digitale, tale strumento ha una rilevanza particolare in quanto sottopone ad analisi una serie di elementi che lo caratterizzano come l'efficacia della presenza online e dei diversi canali digitali, l'utilizzo dei dati raccolti e il rapporto con i clienti, ponendoli in relazione con fattori esterni quali l'evoluzione tecnologica, il livello di competitività dei mercati *online* ed i cambiamenti nei comportamenti degli acquirenti (Chaffey ed Ellis-Chadwick, 2022). L'analisi SWOT non va intesa come un modello di pianificazione indipendente, bensì come uno strumento preliminare di supporto alle strategie di marketing in grado di favorire una maggiore coerenza tra analisi ed azione (Johnson, Scholes e Whittington, 2020). Le opportunità vanno sfruttate con i propri punti di forza mentre, al contrario, i punti di debolezza vanno trasformati per creare delle nuove opportunità; le minacce dell'ambiente esterno o si affrontano tramite i punti di forza o, in assenza di questi, si devono evitare.

Sulla base di queste considerazioni, emerge l'utilità di applicare l'analisi SWOT al caso *Nude Project* al fine di individuare i principali punti di forza e di debolezza, nonché le minacce esterne, con l'obiettivo di delineare le opportunità per consolidare il posizionamento del *brand* nel mercato *fashion* contemporaneo.

Tra i principali punti di forza emergono:

- *Brand identity* forte: *Nude Project* ha sviluppato un'identità di marca solida, autentica e facilmente riconoscibile che gli ha permesso di entrare in sintonia con

il proprio pubblico di riferimento costruendo così un legame emotivo basato su una filosofia chiara e valori condivisi.

- Controllo completo sulla filiera economico-produttiva: in quanto *Brand Nativo Verticale Digitale*, *Nude Project*, grazie alla vendita esclusiva tramite *e-commerce* e negozi monomarca, ha un controllo totale su tutta la filiera, riuscendo così a gestire in modo completo l'immagine del *brand* e l'esperienza dei clienti.
- Base clienti forte: grazie alla popolarità acquisita negli ultimi anni, *Nude Project* può contare su una clientela ampia e fidelizzata che include anche cantanti, attori ed *influencer*. Questi ultimi indossano frequentemente i capi del *brand* per scelta personale, senza attuare una collaborazione vera e propria, trasformandosi di fatto in "*brand ambassador*".
- Presenza online: *Nude Project* beneficia di una forte presenza digitale in quanto l'azienda è molto attiva sulle principali piattaforme social quali Instagram, TikTok e YouTube che vengono utilizzate non solo come canali promozionali ma come spazi in grado di costruire un legame con il pubblico. Sfruttando la visibilità offerta dai *social*, il *brand* è riuscito a raggiungere facilmente un pubblico molto vasto, trasformando una parte degli utenti in clienti e membri attivi della propria *community*.
- Strategie di marketing moderne: il *brand* si distingue per l'adozione di strategie di marketing orientate al digitale, sfruttando in modo efficace le piattaforme *online* per intercettare bisogni ed aspettative dei consumatori. Campagne sui *social media*, collaborazioni con artisti, *creator* ed *influencer* hanno contribuito ad ampliare la visibilità del *brand* e la partecipazione degli utenti.

Per quanto riguarda le debolezze, si evidenziano:

- Canali di distribuzione limitati: la possibilità di acquistare i prodotti *Nude Project* esclusivamente attraverso il sito *e-commerce* del *brand* o tramite gli attualmente pochi negozi monomarca può rendere difficile l'acquisto da parte di potenziali clienti, soprattutto a livello internazionale.
- *Design* facilmente imitabile: le stampe ed i ricami presenti sui capi di abbigliamento, sebbene originali e distintivi, una volta introdotti sul mercato possono essere facilmente replicati da altre marche concorrenti.

- Dipendenza dalle piattaforme digitali: cambiamenti negli algoritmi dei social network o nel comportamento dei consumatori potrebbero intaccare in modo negativo le modalità con cui l'azienda raggiunge ed interagisce con il pubblico. Inoltre, eventuali disservizi delle piattaforme digitali o problematiche legate alla gestione dei dati potrebbero danneggiare la reputazione del *brand* e minare la fiducia che i consumatori ripongono in esso.
- Prodotti di fascia di prezzo omogenea: l'offerta del *brand* si concentra prevalentemente su una singola fascia di prezzo, che può essere percepita come elevata o accessibile a seconda del consumatore. Questa scelta limita l'attrattività di *Nude Project*, in quanto una maggiore diversificazione delle fasce di prezzo permetterebbe di attrarre segmenti di mercato con differenti disponibilità di spesa.
- Clientela di nicchia: il *brand* è prevalentemente orientato verso un pubblico giovane e culturalmente omogeneo e, tale peculiarità, se da un lato ne rafforza l'identità di marca, dall'altro può risultare un limite in termini di attrattività verso target più eterogenei o appartenenti a fasce di età differenti.

Tra le principali minacce per *Nude Project* si annoverano:

- Criticità dei “*drop*”: dato che ogni nuova collezione è unica e caratterizzata da quantità limitate, una stima non puntuale della domanda può tradursi in mancate vendite ed in clienti insoddisfatti in quanto non sono riusciti ad acquistare i capi d'abbigliamento desiderati. Allo stesso tempo, anche la gestione delle scorte diventa più complessa in ragione di un eventuale aumento dei costi logistici qualora risulti un'elevata giacenza di prodotti invenduti.
- Concorrenza elevata: il settore della moda è caratterizzato da una forte competizione in quanto saturo di numerose marche differenti per dimensione, stile ed offerta. Questa elevata concentrazione di *brand* rende difficile, per ciascuno di essi, non solo emergere e distinguersi dagli altri ma anche preservare il proprio posizionamento nel tempo.
- Crisi economiche: operando in un contesto di mercato sempre più globale, *Nude Project* risulta esposto agli effetti di possibili rallentamenti o crisi nei principali sistemi economici. Un peggioramento delle condizioni macroeconomiche può influenzare in modo negativo il potere d'acquisto dei consumatori causando, di

conseguenza, la riduzione delle vendite del *brand*, con ripercussioni sulle sue *performance* totali.

- Operatività in un settore altamente dinamico e mutevole: l'emergere di nuove mode e tendenze può presentare una minaccia per *Nude Project* la cui *brand identity* è legata ad uno stile ben definito che, qualora dovesse perdere fascino, costringerebbe il *brand* a rivedere parte della propria proposta adattandola a nuovi gusti a scapito della propria coerenza identitaria.

Infine, tra le opportunità strategiche che il brand può cogliere per consolidare il proprio posizionamento nel settore della moda se ne individuano le seguenti:

- Espansione in nuovi mercati: in quanto *brand* giovane ed ancora in fase di crescita, *Nude Project* presenta significative opportunità di espansione geografica. I mercati europei, nello specifico, risultano particolarmente interessanti grazie alle affinità culturali e alla vicinanza con la Spagna, paese nativo dell'azienda. Al contempo, l'origine spagnola del *brand*, insieme al ricorso a riferimenti culturali e linguistici condivisi, ne favoriscono un possibile ingresso nei paesi dell'America Latina come Messico ed Argentina dove l'identità "latina" può rafforzare il senso di familiarità e identificazione con la marca. La lingua spagnola rappresenta inoltre un elemento facilitante anche per l'accesso in contesti culturalmente affini come Miami, dove il *brand* qualche mese fa ha aperto un *pop-up store*, effettuando così un primo passo strategico per aumentare la propria notorietà e testare il potenziale per un'eventuale espansione futura maggiormente strutturata negli Stati Uniti.
- Investimenti in tecnologie: essendo un *brand* che fa molto affidamento su piattaforme digitali, *Nude Project* può rafforzare la propria strategia di *business*, attraverso investimenti in ambito tecnologico. Lo sviluppo di contenuti più avanzati e di nuove campagne allineate con la sua *brand identity*, unito al miglioramento dei processi di vendita, consentirebbe al marchio di aumentare il coinvolgimento dei clienti in modo tale da differenziarsi dai *competitor*.
- Nuovi eventi ed esperienze: *Nude Project* ha consolidato nel tempo una reputazione di *brand* esclusivo che ha stimolato nei consumatori l'esigenza di acquistare i propri capi di abbigliamento. Il rapporto diretto con il pubblico e il carattere giovane e divertente degli eventi già organizzati hanno contribuito ad

accrescere nella *community* un senso di *FOMO* (*fear of missing out*), ovvero la “paura” di non riuscire a parteciparvi. In questa prospettiva, l’organizzazione di nuovi eventi quali l’apertura di *pop-up store* rappresenta un’importante occasione per accrescere l’esperienza di marca, raggiungere nuovi clienti e rafforzare la presenza del *brand* anche nel *retail*, conservando al contempo la propria identità ed elevati livelli di *engagement*.

- Collaborazioni con nuovi personaggi pubblici: grazie alla notorietà di cui già gode tra artisti ed *influencer* anche di livello mondiale, una grande opportunità per *Nude Project* sarebbe quella di iniziare a collaborare con personaggi noti di altri settori quali sportivi o politici.

3.3 Conclusioni

Nude Project rappresenta un esempio concreto di come l’applicazione pratica dei concetti teorici esposti nel corso del presente elaborato possano condurre un *brand* ad avere successo.

Per emergere e differenziarsi nello scenario economico attuale, particolarmente dinamico e caratterizzato da mercati saturi e consumatori molto attenti, non è più sufficiente puntare esclusivamente sul prezzo e sulle caratteristiche dei prodotti, ma è necessario costruire una *brand identity* solida con valori chiari e coerenti. In questo senso, *Nude Project* si è sempre distinto, non limitandosi alla mera vendita di capi d’abbigliamento ma focalizzandosi sulla costruzione di una vera e propria *community*, consolidata attraverso una comunicazione autentica.

Inoltre, tramite strategie di marketing come lo *storytelling*, l’utilizzo strategico dei social media, l’*influencer marketing* e la *mailing list*, *Nude Project* ha dimostrato come il valore di marca non sia il risultato di singole iniziative disgiunte, bensì di un sistema di azioni articolate e coerenti.

Se da un lato questa integrazione ha permesso di far emergere il *brand* ed accelerarne esponenzialmente la crescita, dall’altro ha costituito la nascita di una sfida significativa: evolversi nel tempo senza perdere l’autenticità e il rapporto intimo con il pubblico di riferimento. Iper-formalizzare i processi di marketing aumenta il rischio di distacco tra il *brand* e la propria clientela.

Una narrazione eccessivamente mediata o estremamente orientata alla *performance* potrebbe trasformare quello che dovrebbe essere un dialogo spontaneo in un flusso comunicativo percepito dalla *community* come distante ed artificioso.

Il *brand* deve quindi mantenere nel tempo una comunicazione autentica che funga da collante con la clientela. In questa prospettiva, la transizione verso una strategia omnicanale, basata sull'apertura di punti vendita fisici, *pop-up store* ed eventi, rappresenta lo strumento adatto per consolidare tale vicinanza.

Prendendo ispirazione dalla strategia di *Nude Project* e dai fondatori Bruno Casanovas ed Alejandro Benlloch, tanti altri giovani hanno avviato i propri *brand* nativi digitali.

Tra i più popolari ritroviamo Eme Studios, Scuffers e Twojeys: tre esempi di *business* fondati sullo stesso modello comunicativo e su strategie di marketing fortemente orientate alla creazione di *community* tramite i social media. Si può quindi affermare che *Nude Project* non rappresenti semplicemente un marchio d'abbigliamento, ma un vero e proprio fenomeno di rottura che ha ridefinito le dinamiche operative del segmento *streetwear* e che continua ad ispirare molti giovani a trasformare i propri sogni in progetti concreti, diventando imprenditori anche “da una piccola stanza universitaria”.

Bibliografia e Sitografia

Addlab. (n.d.). *Brand identity: La definizione completa, gli elementi essenziali e il metodo per costruirla*. <https://addlab.it/brand-identity-la-definizione-completa-gli-elementi-essenziali-e-il-metodo-per-costruirla/>

Adeola, O., Hinson, R. E., & Sakthivel, A. M. (Eds.). (2022). *Marketing Communications and Brand Development in Emerging Economies Volume I: Contemporary and Future Perspectives*. Springer International Publishing AG.

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. The Free Press.

Al-Mukhtar, F. H., Hamad, N., & Kareem, S. (2021). Search engine optimization: A review. *Journal of Applied Computer Science Methods*, 17(1), 69–79. Researchgate. https://www.researchgate.net/publication/350529991_SEARCH_ENGINE_OPTIMIZATION_A_REVIEW

Alonso, T. (2022). La marca de streetwear Nude Project aterriza con su primera tienda en Madrid. *FashionNetwork España*. <https://es.fashionnetwork.com/news/La-marca-de-streetwear-nude-project-ateriza-con-su-primera-tienda-en-madrid,1409096.html>

Altamirano, A. (2019, Luglio 30). *Digital-native brands: How they start and why*. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2019/07/30/digital-native-brands-how-they-start-and-why/>

American Psychological Association. (n.d.). *Social media and internet*. <https://www.apa.org/topics/social-media-internet>

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2019). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95. Researchgate. https://www.researchgate.net/publication/336484814_The_future_of_social_media_in_marketing

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2021). *Social media marketing strategy: Definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 51–70.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-020-00733-3>

Audrezet, A., de Kerviler, G., & Moulard, J. G. (2018). Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation. *Journal of Business Research*, 117, 557–569. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/326474924_Authenticity_under_threat_When_social_media_influencers_need_to_go_beyond_self-presentation

Bahtar, A. Z., & Muda, M. (2016). *The Impact of User-Generated Content (UGC) on Product Reviews towards Online Purchasing – A Conceptual Framework*. *Procedia Economics and Finance*, 37, 337–342. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/301508233_The_Impact_of_User_-_Generated_Content_UGC_on_Product_Reviews_towards_Online_Purchasing_-_A_Conceptual_Framework

Bell, D., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). *How to Win in an Omnichannel World*. MIT Sloan Management Review.
https://www.researchgate.net/publication/279332914_How_to_Win_in_an_Omnichannel_World

Bellachioma, A. (25 Febbraio 2022). *Cos'è l'user-generated content? E perché è così importante?* Webnovo. <https://www.webnovo.it/brand-zine/user-generated-content/>

Benvenuti, A. (2024, Dicembre 26). *Nude Project è solo a metà dell'opera*. GQ Italia.
<https://www.gqitalia.it/article/nude-project-chateau-chamonix-intervista>

Bello Huidobro, A. (2021, Dicembre 13). *Nude Project: “Hemos utilizado las redes sociales de manera totalmente distinta a la mayoría de firmas”*. *El Economista*.

<https://www.eleconomista.es/flash-emprendedores/noticias/11517059/12/21/Nude-Project-Hemos-utilizado-las-redes-sociales-de-manera-totalmente-distinta-a-la-mayoria-de-firmas.html>

BigCommerce. (2022). *Why the Digitally Native Vertical Brand is claiming control*. BigCommerce. <https://www.bigcommerce.com/articles/direct-to-consumer/dnvbs/>

Bolelli, G. (2017, Giugno 20). *Walmart compra Bonobos per 310 milioni di dollari*. FashionNetwork Italia. <https://it.fashionnetwork.com/news/Walmart-compra-bonobos-per-310-milioni-di-dollari,840867.html>

Boraso. (2019, Novembre 26). *L'ascesa dei DNVB: una formula di successo innovativa*. <https://www.boraso.com/blog/ascesa-dei-dnvb-una-formula-di-successo-innovativa/>

Broitman, A., Hunter, E., & Schmidt, J. (2021, Ottobre 27). *Digitally native brands: Born digital, but ready to take on the world*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/digitally-native-brands-born-digital-but-ready-to-take-on-the-world>

Bruno Casanovas (2025). *a week in the life of a 24 y/o starting a global brand* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/MwHDydiWvJg?si=NHbQT9cudBvdn1J7>

Business Coaching Italia. (2022, Settembre 21.). *Mission aziendale: Cos'è e perché è importante*. Retrieved February 17, 2026, from <https://www.businesscoachingitalia.com/mission-aziendale-cose-e-perche-e-importante/>

Cambridge Dictionary. (n.d.). *Vision*. In *Cambridge Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/vision>

Cambridge University Press. (n.d.). *Vision*. In *Cambridge Dictionary*. Retrieved February 17, 2026, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/vision>

CC/magazine. (2024). *Interview with Bruno Casanovas, co-founder and creative director of Nude Project*. <https://ccmagazine.es/en/interview-with-bruno-casanovas-co-founder-and-creative-director-of-nude-project/>

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing* (8th ed.). Pearson.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review.

Comunicare sul Web. (n.d.). *Marketing diretto: cos'è il direct marketing*. <https://www.comunicaresulweb.com/marketing-classico/marketing-diretto-cosa-e-direct-marketing/>

Conti, L., & Carriero, C. (2016). *Content marketing: Promuovere, sedurre e vendere con i contenuti*. Ulrico Hoepli.

De Marchi, D. (2023, Febbraio 3). *Evoluzione del marketing: dal tradizionale al digitale*. Performarsi. <https://www.performarsi.it/approfondimenti/evoluzione-del-marketing-dal-tradizionale-al-digitale>

Del Río Hermo, S. (2022, Dicembre 19). *Nude Project, la marca más deseada por la generación Z, realiza su primera pop up en Galicia*. El Español. https://www.elespanol.com/treintayseis/vivir/moda-vivir/20221219/nude-project-marca-deseada-generacion-realiza-primera-pop-up-galicia/727177696_0.html

Dholakia, Utpal M. & Kahn, Barbara E. & Reeves, Randy & Rindfleisch, Aric & Stewart, David & Taylor, Earl, 2010. "Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment," *Journal of Interactive Marketing*. <https://ideas.repec.org/a/eee/joinma/v24y2010i2p86-95.html>

Digital PR Store. (n.d.). *Il prisma di Kapferer e la brand identity*. Retrieved February 17, 2026, from <https://digitalpr.store/it/il-prisma-di-kapferer-e-la-brand-identity/>

Dominici, G. (2009). *E-marketing: Analisi dei cambiamenti dai modelli di business al mix operativo*. Franco Angeli. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/216071533_E-Marketing_Analisi_Dei_Cambiamenti_Dai_Modelli_Di_Business_Al_Mix_Operativo

Drucker, P. F. (1986). *The frontiers of management*. Truman Talley Books / E.P. Dutton.

Dunn, A. (2016). *Digitally native vertical brands*. Medium. <https://dunn.medium.com/digitally-native-vertical-brands-b26a26f2cf83>

El Economista. (2021, Dicembre). *Nude Project: “Hemos utilizado las redes sociales de manera totalmente distinta a la mayoría de firmas”*. El Economista. <https://www.eleconomista.es/flash-emprendedores/noticias/11517059/12/21/Nude-Project-Hemos-utilizado-las-redes-sociales-de-manera-totalmente-distinta-a-la-mayoria-de-firmas.html>

Elia, S. (2022, Marzo 20). *Mission e vision aziendale: Differenze, funzioni ed esempi*. UNID Professional. <https://www.unidprofessional.com/mission-e-vision-aziendale-differenze-funzioni-esempi>

Escalas, J. E. (2004). Narrative processing: Building consumer connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1–2), 168–180. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/223808474_Narrative_Processing_Building_Consumer_Connections_to_Brands

Fahy, J., & Jobber, D. (2022). *Foundations of Marketing* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Fog, K., Budtz, C., & Yakaboylu, B. (2005). *Storytelling: Branding in practice* (1st ed.). Springer.

Fogato, D. (2025, Ottobre 8). *Nude Project tra fenomeno online e crescita globale. Prossimi obiettivi: Roma, Berlino e Parigi*. *Pambianco News*.

<https://www.pambianconews.com/2025/10/08/nude-project-tra-fenomeno-online-e-crescita-globale-prossimi-obiettivi-roma-berlino-e-parigi-459136/>

Forbes. (n.d.). *Nude Project*. Retrieved February 17, 2026, from <https://www.forbes.com/profile/nude-project/>

Forbes. (2024, Aprile 9). How Two College Dropouts Built Nude Project, A Clothing Brand With Over \$30 Million In Revenue [Video]. YouTube.

<https://youtu.be/g5KH9rCMv4k?si=0PcMKjCiXtZe3HzV>

Gao, F., & Su, X. (2016). Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store. *Management Science*, 63(8), 2472–2492.

https://www.researchgate.net/publication/304187586_Omnichannel_Retail_Operations_with_Buy-Online-and-Pick-up-in-Store

Galbiati, L. (2023). Il brand spagnolo Nude Project sceglie Milano per il suo primo monomarca all'estero. *FashionNetwork Italia*. <https://it.fashionnetwork.com/news/Il-brand-spagnolo-nude-project-sceglie-milano-per-il-suo-primo-monomarca-all-estero,1562840.html>

Glossario Marketing. (n.d.). *Brand personality*. <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-personality/>

Glossario Marketing. (n.d.). *Engagement*. <https://www.glossariomarketing.it/significato/engagement/>

Goi, E. (2023, Ottobre 5). *Nude Project apre a Milano il primo flagship store italiano*. *FashionTimes*. <https://www.fashiontimes.it/2023/10/nude-project-apre-milano-primo-flagship-store-italiano/>

GQ Italia. (2023). *Nude Project: l'intervista al brand che ha conquistato la Gen Z*. GQ Italia.

<https://www.gqitalia.it/article/nude-project-intervista-brand>

Gritta, F. (2021, Maggio 29). *Il passaggio dal marketing tradizionale al marketing digitale*. Commercialista Telematico.

<https://www.commercialistatelematico.com/articoli/2021/05/passaggio-dal-marketing-tradizionale-al-marketing-digitale.html>

Grownnectia. (2025, Aprile 15). *Mission e vision: significato, come scriverle e 5 esempi*. Retrieved February 17, 2026, from <https://www.grownnectia.com/mission-e-vision/>

Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). *Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration*. Journal of Retailing, 91(2), 309-325. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/271274052_Integrating_Bricks_with_Clicks_Retailer-Level_and_Channel-Level_Outcomes_of_Online-Offline_Channel_Integration

Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Harvard Business School Press.

Inside Marketing. (n.d.). *Analisi SWOT*. Retrieved February 17, 2026, from <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/analisi-swot/>

Inside Marketing. (n.d.). *Brand*. Retrieved February 17, 2026, from <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand/?IM=src&kw=brand>

Inside Marketing. (n.d.). *Brand awareness*. Retrieved February 17, 2026, from <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-awareness/>

Inside Marketing. (n.d.). *Brand identity*. Retrieved February 17, 2026, from <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-identity/>

Inside Marketing. (n.d.). *Click and mortar*. Retrieved February 17, 2026, from <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/click-and-mortar/>

Inside Marketing. (n.d.). *Customer relationship management (CRM)*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-relationship-management/>

Inside Marketing. (n.d.). *Lead*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/lead/>

Inside Marketing. (n.d.). *Mission*. Retrieved February 17, 2026, from <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/mission/>

Inside Marketing. (n.d.). *Pull marketing*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/pull-marketing/>

Inside Marketing. (n.d.). *Purpose*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/purpose/>

Inside Marketing. (n.d.). *Tone of voice*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/tone-of-voice/>

Inside Marketing. (n.d.). *Vision*. Retrieved February 17, 2026, from <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/vision>

Italiaonline. (2024, Maggio 24). *Cos'è la mission aziendale e perché è fondamentale*. <https://www.italiaonline.it/risorse/cos-e-la-mission-aziendale-e-perche-e-fondamentale-1820>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring strategy* (12th ed.). Pearson.

Joshi, V. (2024, Ottobre 9). *The power of social media in modern marketing*. Forbes.
<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/10/09/the-power-of-social-media-in-modern-marketing/>

Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Harlow: Pearson.

Ki, C.-W. C., Cuevas, L. M., Chong, S. M., & Lim, H. (2020). Influencer marketing: Social media influencers as human brands attaching to followers and yielding positive marketing results by fulfilling needs. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102133. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/341054475_Influencer_marketing_Social_media_influencers_as_human_brands_attaching_to_followers_and_yielding_positive_marketing_results_by_fulfilling_needs

Kingsnorth, S. (2022). *Digital marketing strategy: An integrated approach to online marketing* (3rd ed.). Kogan Page.

Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Principles of marketing* (17th ed., Global ed.). Pearson Education Limited.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.

Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A., Ancarani, F., & Costabile, M. (2023). *Marketing management* (16a ed.). Pearson.

Lawrowski, P. (2025, Giugno 16). *Digitally native vertical brands (DNVBs): 8 cool examples*. Wisepops. <https://wisepops.com/blog/what-is-a-dnvb>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. Journal of Marketing, 80(6), 69–96. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/304029900_Understanding_Customer_Experience_Throughout_the_Customer_Journey

Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45–56.

López, D. (2024, Aprile 13). *Il futuro di Nude Project è ancora tutto da scrivere*. GQ Italia. <https://www.gqitalia.it/article/nude-project-intervista-brand>

Marketing & Finanza. (2025, Agosto 16). *Brand equity: cos'è, perché conta e come svilupparla*. <https://www.marketingefinanza.com/brand-equity-3198.html>

Marketing & Finanza. (2025, Luglio 18). *Brand awareness: cos'è, perché è importante e come aumentarla nel 2025*. <https://www.marketingefinanza.com/brand-awareness-3152.html>

Marketing Diretto. (2025, Luglio 5). *Prisma di Kapferer: modello chiave per definire la brand identity*. <https://www.marketingdiretto.com/blog/prisma-di-kapferer/>

Marketing Evolution. (2021, Luglio 16). *35 marketing metrics you need to illustrate campaign success*. <https://www.marketingevolution.com/knowledge-center/marketing-metrics-kpis-campaign-success>

Martinez, J. (2025, Ottobre 13). *Nude Project opens first US pop-up to surprising reception*. FashionUnited. <https://fashionunited.com/news/retail/nude-project-opens-first-us-pop-up-to-surprising-reception/2025101368671>

McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. R. D. Irwin.

Melero, I., Sese, F. J., & Verhoef, P. C. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, 50, 18–37. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/305166249_Recasting_the_Customer_Experience_in_Today's_Omni-channel_Environment

Melnyk, A. (2024). *Marketing evolution: From traditional to Web 3.0*. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(5), 273–281.

https://www.researchgate.net/publication/388855190_MARKETING_EVOLUTION_FROM_TRADITIONAL_TO_WEB_30

Moietta, P. (2023, Novembre 29). *Marketing: nascita e sviluppo della più grande influenza del nostro tempo*. Naxa. <https://www.naxa.ws/marketing-nascita-e-sviluppo-della-piu-grande-influenza-del-nostro-tempo/>

Morales, A. C., Kahn, B. E., McAlister, L., & Broniarczyk, S. M. (2005). Perceptions of assortment variety: The effects of congruency between consumers' internal and retailers' external organization. *Journal of Retailing*, 81(2), 159–169.

<https://www.semanticscholar.org/paper/Perceptions-of-assortment-variety%3A-The-effects-of-Morales-Kahn/633cdc5232a572b4e75202b4764b69f14207ba40>

MP Quadro. (n.d.). *Valori del brand: Cosa sono e a cosa servono*. Retrieved February 17, 2026, from <https://mpquadro.it/blog/brand/valori-del-brand-cosa-sono-e-a-cosa-servono/>

Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/240474361_Challenges_and_Opportunities_in_Multichannel_Customer_Management

Nude Project. (n.d.). *About us*. <https://nude-project.com/it-eu/pages/about-us-2?country=IT>

Nude Project. (n.d.). *Careers*. <https://nudeproject.teamtailor.com>

Nude Project increases sales by 500% in 2022 and begins its international expansion. (2023, Gennaio 10). *FashionNetwork.com*. <https://www.fashionnetwork.com/news/Nude-project-increases-sales-by-500-in-2022-and-begins-its-international-expansion,1474274.html>

Nude Project, la marca de moda de la generación Z, celebra hoy en Vigo su nuevo Nude Tour. (2022, Diciembre 17). *La Voz de Galicia*. https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/vigo/2022/12/17/nude-project-marca-moda-generacion-z-celebra-hoy-vigo-nuevo-nude-tour/0003_202212V17C4993.htm

O'Neill, S., & Curran, K. (2011). The core aspects of search engine optimisation necessary to move up the ranking. *International Journal of Ambient Computing and Intelligence*, 3(4), 62–70. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/220497253_The_Core_Aspects_of_Search_Engine_Optimisation_Necessary_to_Move_up_the_Ranking

Park, S. (2025). Spain's *Nude Project* is ready to go global. *Complex*. <https://www.complex.com/style/a/shinnie-park/nude-project-is-ready-to-go-global>

Peppers, D., & Rogers, M. (1993). *The one to one future: Building relationships one customer at a time*. Currency Doubleday. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2066876>

Pratesi C.A., Mattia G. (2006), *Branding. Strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, McGraw-Hill, Milano.

Pruthi, N., Wadhwa, R., & Bansal, R. (2021). *Analyzing Role of User Generated Content in Marketing in Digital Age*. NOLEGEIN Journal of Information Technology & Management.

https://www.researchgate.net/publication/354473799_Analyzing_Role_of_User_Generated_Content_in_Marketing_in_Digital_Age

PwC (2017). *Total Retail 2017: 10 Global Consumer Trends*.

Redazione Hub Style. (2023, Settembre 26). *Nude Project, il primo monomarca italiano apre a Milano*. Hub Style. <https://hubstyle.it/2023/09/26/nude-project-il-primo-monomarca-italiano-apre-a-milano/>

Rekuest. (2022, Novembre 25). *Marketing tradizionale vs marketing digitale: Quale scegliere?* <https://www.rekuest.com/blog/marketing-tradizionale-vs-marketing-digitale>

Rigby, D. (2011). *The Future of Shopping*. Harvard Business Review. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/265118174_The_Future_of_Shopping

Ries, A. e Trout, J. (2000). *Positioning: The Battle for Your Mind*, 20th Anniversary Edition (New York: McGraw-Hill)

Salido, M. (2023). *Nude Project, la firma española que obsesiona a la Generación Z*. Vogue Spagna. <https://www.vogue.es/moda/articulos/tendencias-nude-project-firma-espanola-sudaderas-generacion-z>

Santos, M. L. B. (2021). The “so-called” UGC: An updated definition of user-generated content in the age of social media. *Online Information Review*. Advance online publication. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/352004122_The_so-called_UGC_an_updated_definition_of_user-generated_content_in_the_age_of_social_media

Şahin, A., & Dirsehan, T. (2023). An overview of search engine marketing: A systematic literature review. *Galatasaray University Managerial and Social Sciences Letters*, 1(2), 125–142. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/374548575_An_Overview_of_Search_Engine_Marketing_A_Systematic_Literature_Review

Setiawan, I., & Purba, H. H. (2020). *A systematic literature review of key performance indicators (KPIs) implementation*. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(3), 200–208. Researchgate.

https://www.researchgate.net/publication/345941517_A_Systematic_Literature_Review_of_Key_Performance_Indicators_KPIs_Implementation

Sharma, D. (2021). Transition from traditional marketing to digital marketing: a bibliometric analysis. *Academy of Marketing Studies Journal*, 25(S3), 1-6. <https://www.abacademies.org/articles/transition-from-traditional-marketing-to-digital-marketing-a-bibliometric-analysis-12739.html>

Smartweek. (2024, Dicembre 11). *Brand identity, brand equity e brand awareness: Le differenze*. <https://www.smartweek.it/brand-identity-brand-equity-e-brabrand-identity-brand-equity-e-brand-awareness-le-differenzend-awareness-le-differenze/>

Startup Geeks. (n.d.). *Mission e Vision: significato, differenze, come crearle (+11 esempi)* <https://www.startupgeeks.it/mission-vision-valori-aziendali/>

Targa, M. (2020, Agosto 10). *La sfida dei Digital Native Vertical Brand ad Amazon e alle principali piattaforme*. Inside Comunicazione. <https://blog.insidecomunicazione.it/la-sfida-dei-digital-native-vertical-brand>

Treccani. (n.d.). *Community*. <https://www.treccani.it/vocabolario/community/>

Treccani. (2010). *Mass media*. In *Dizionario di storia*. [https://www.treccani.it/enciclopedia/mass-media_\(Dizionario-di-Storia\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/mass-media_(Dizionario-di-Storia)/)

Treccani. (2013). *Database*. In Enciclopedia della Matematica. Istituto della Enciclopedia Italiana. [https://www.treccani.it/enciclopedia/database_\(Enciclopedia-della-Matematica\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/database_(Enciclopedia-della-Matematica)/)

Urde, M. (2013). "The corporate brand identity matrix". *Journal of Brand Management*, 20(9), 742–761. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/263039456_The_corporate_brand_identity_matrix

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. ResearchGate https://www.researchgate.net/publication/274404553_From_Multi-Channel_Retailing_to_Omni-Channel_Retailing

Weinberg, T. (2009). *The new community rules: Marketing on the social web*. O'Reilly Media.

Wikipedia contributors. (n.d.). *Customer journey*. Wikipedia. Retrieved February 17, 2026, from https://it.wikipedia.org/wiki/Customer_journey

Wikipedia contributors. (n.d.). *Influenza sociale*. Wikipedia. Retrieved February 17, 2026, from https://it.wikipedia.org/wiki/Influenza_sociale

Wikipedia contributors. (n.d.). *Missione aziendale*. In *Wikipedia*. Retrieved Febbraio 17, 2026, from https://it.wikipedia.org/wiki/Missione_azendale

Wikipedia contributors. (n.d.). *Visione aziendale*. In *Wikipedia*. Retrieved Febbraio 17, 2026, from https://it.wikipedia.org/wiki/Visione_azendale

Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43(4), 89–105.

https://www.researchgate.net/publication/242529481_A_Framework_for_Customer_Relationship_Management

Wix. (2024, dicembre 4). *Mission aziendale: 21 esempi per farti notare*.
<https://it.wix.com/blog/mission-aziendale-21-esempi>

Zhou, A. (2025). *Social media and fashion marketing*. In *Fashion marketing* (pp. 211–242). Springer. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/393412173_Social_Media_and_Fashion_Marketing