



LUMSA
UNIVERSITÀ

LIBERA UNIVERSITA' MARIA SS. ASSUNTA

DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA, POLITICHE E LINGUE MODERNE

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE L-18

CATTEDRA DI MARKETING

BRAND POSITIONING E GESTIONE DEL PRODOTTO NEL SETTORE MODA: IL
CASO GUCCI

**BRAND POSITIONING AND PRODUCT MANAGEMENT IN THE FASHION INDUSTRY: THE
GUCCI CASE**

**RELATORE
CANDIDATA**

Prof. Alberto Padula

Camilla Bennardo

29361/410

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

Sommario

Introduzione

Capitolo 1 – Fondamenti di marketing e brand management

1.1 L'evoluzione del marketing fino all'economia contemporanea

1.2 *Brand identity*

1.3 Brand positioning e gestione del prodotto

Capitolo 2 – Fashion luxury

2.1 Lusso: origini, ambivalenze e trasformazioni storiche

2.2 Strategie e segmentazioni del *Luxury and fashion*

2.3 Il ruolo dei dipendenti

2.4 Strategie competitive e di prodotto nel lusso

Capitolo 3 – Brand positioning e gestione del prodotto: il caso Gucci

3.1 Storia e sviluppo del brand

3.2 Posizionamento e strategie di marketing

3.3 Gestione del prodotto e prospettive future

3.3.1 Analisi SWOT e sfide/opportunità

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Introduzione

Il settore del lusso rappresenta oggi una delle aree più dinamiche e affascinanti dell'economia globale, caratterizzato da una crescita costante, da un forte radicamento culturale e da un impatto rilevante sull'immaginario collettivo. In un contesto economico sempre più competitivo e in continua trasformazione, il posizionamento del brand e la gestione del prodotto assumono un ruolo centrale per le imprese che operano in questo comparto. Si appurerà che il lusso non si limita a offrire beni e servizi di elevata qualità, piuttosto si configura come un sistema complesso di valori simbolici, emozionali e relazionali, i quali consentono alle marche di distinguersi, restituire un'identità consolidata costruendo relazioni durature con i consumatori.

La tesi prende in esame i temi relativi a *brand positioning* e *product management* nell'industria moda-lusso con particolare riferimento al caso Gucci, simbolo del *made in Italy* in grado di rilanciarsi più volte nella propria storia, avendo dimostrato di mantenere una leadership forte sul piano internazionale. Attraverso lo studio delle strategie di marketing, delle scelte di comunicazione e delle mosse manageriali si vogliono mettere in luce i fattori che hanno reso Gucci un brand iconico e capace di competere con successo su un mercato in continuo mutamento.

L'elaborato è strutturato in tre sezioni.

Nello specifico, il capitolo primo è dedicato ai fondamenti teorici del marketing e del brand management: dopo una breve rassegna sull'evoluzione del marketing fino ad arrivare ai giorni nostri si approfondiscono i concetti relativi alla *brand identity*, intesa come il patrimonio di segni sensibili e valori in grado di rappresentare la marca, ma anche il già citato *brand positioning*, nonché il processo attraverso cui un'azienda cerca di collocare il proprio marchio nella mente del consumatore, sempre in relazione ai *competitor*. Si tratta, inoltre, il tema del *product management* come leva strategica di differenziazione e creazione di valore.

Il secondo Capitolo prende in esame il settore moda-lusso tracciandone le origini storiche, le ambiguità e le principali trasformazioni che lo hanno caratterizzato nel corso del tempo. Si affronta così il tema delle strategie e delle polarizzazioni che caratterizzano il lusso, facendo particolare riferimento alle tendenze di consumo attuali e all'imprescindibilità di considerare gli interessi delle nuove generazioni. Inoltre, si approfondisce il ruolo dei dipendenti, sempre di più considerati *brand ambassador* e protagonisti della creazione di valore esperienziale, riflettendo infine sulle strategie competitive e di prodotto messe in atto dalle *maison* del lusso per far fronte alle sfide del panorama internazionale e per continuare ad essere esclusive in un mercato sempre più democratizzato e digitalizzato.

Il Capitolo 3 sposterà il focus su un caso reale, nello specifico Gucci, preso a modello per comprendere come un marchio di lusso possa trovarsi ad affrontare prima e vincere poi le sfide del mercato. Dopo aver ricostruito la storia e lo sviluppo del brand, si analizzeranno il posizionamento e le strategie di marketing dell'azienda presa in esame, facendo particolare riferimento all'evoluzione del target e alla coerenza della comunicazione. Verrà poi esplicitata la gestione del prodotto e il potenziale sviluppo futuro, considerando sia le collezioni e i canali di distribuzione, sia i progetti di innovazione e sostenibilità. Lo studio si concluderà con una *SWOT analysis* atta a mettere in luce i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce che si pongono dinanzi a Gucci in un futuro prossimo.

La tesi si conclude con una riflessione critica sui risultati emersi, mettendo in luce come la capacità di coniugare heritage e innovazione, esclusività e inclusività, tradizione artigianale e linguaggi digitali, rappresenti la chiave per il successo competitivo nel settore del lusso contemporaneo.

Capitolo 1

Fondamenti di marketing e brand management

1.1 L'evoluzione del marketing fino all'economia contemporanea

Il marketing inizia a svilupparsi agli inizi del XX secolo, nell'immediato dopoguerra, quando negli Stati Uniti nascono imprese che producono per la prima volta beni di massa, ossia beni standardizzati da offrire sul mercato, tra cui si ricorderanno Ford (autovetture), Coca Cola (bibite), Singer (macchine da cucire) e molte altre.

Per la nascita del marketing come disciplina occorrerà attendere il 1960, anche se tuttora manca di una definizione univoca. Tuttavia, ad esso viene riconosciuta l'importanza del rapporto tra impresa e consumatore, in quanto a detta di Smith: "il consumo è l'unico fine e scopo di ogni produzione; e l'interesse del produttore dovrebbe essere considerato solo nella misura in cui esso può essere necessario a promuovere l'interesse del consumatore"¹.

Si trattava di particolari condizioni dell'ambiente generale in cui l'imprenditorialità si trovava ad operare, orientandosi a mercati chiusi geograficamente ed economie in via di ripresa a seguito di eventi bellici sconvolgenti di portata mondiale, dove la domanda di beni fondamentali cresceva e le aziende avevano difficoltà a rispondere a tutte le richieste. Questa potrebbe essere definita come la situazione tipica di "mercato del produttore", dove la domanda supera di gran lunga l'offerta disponibile sul mercato, e l'innovazione tecnologica procede a ritmi molto lenti. Di conseguenza, la concorrenza tra le imprese era pressoché inesistente; l'obiettivo principale delle aziende era semplicemente riuscire a soddisfare la domanda crescente, a pochi importava differenziarsi attraverso strategie di marketing.

In codesto particolare momento storico, i problemi fondamentali dell'impresa erano pertanto due: il primo quello di riuscire a produrre un numero di beni molto elevato per fornirli a dei consumatori in attesa di acquistarli (l'attenzione era quindi rivolta a rendere efficaci le modalità produttive); il secondo quello relativo al prezzo che, se troppo elevato, impediva a parte dei consumatori di procedere all'acquisto. Tale difficoltà oggi sarebbe superata

¹ Smith, A. (2000). *The wealth of nations*. Modern Library.

attraverso un aumento della produttività e il conseguente abbassamento dei costi, nonché per mezzo di un aumento dell'efficienza produttiva, con la possibilità di rendere accessibili i beni a un mercato più ampio². In questo contesto, il marketing come lo intendiamo oggi risulta quasi irrilevante, non solo per le condizioni di mercato sopra descritte, ma anche perché i consumatori erano sostanzialmente passivi, con bisogni stabili e noti alle imprese. Di conseguenza, la comunicazione rivolta ai consumatori rivestiva un ruolo marginale rispetto a quello che avrebbe avuto in tempi successivi.

Alla fine degli anni '90 viene coniato il termine di *experience marketing*, per cercare di codificare un nuovo approccio strategico, nato in risposta ad un processo di acquisto sempre più complesso. La clientela, nel corso degli anni, si è evoluta diventando sempre più consapevole delle proprie scelte. In un mercato super affollato, con infinite opzioni d'acquisto, si è iniziato a valutare cosa comprare secondo diversi fattori, non solo funzionali ma anche emotivi, psicologici, sociali. La mente applica dei filtri cognitivi per poter gestire l'enorme mole di comunicazioni che si ricevono ogni giorno, e solo alcune di esse, le più rilevanti secondo criteri personali di bisogni, interessi e desideri, raggiungono l'obiettivo di essere ricordate.

Le aziende si trovano dunque a operare in un contesto dalla domanda poco prevedibile e influenzabile. Quello che possono fare è inserirsi nel flusso della vita quotidiana del consumatore e cercare di offrire un'esperienza il più possibile "memorabile". Bernd Smith, professore della Columbia Business School e uno dei primi teorizzatori di questo approccio, ha individuato cinque leve d'acquisto, che chiama Moduli Strategici Esperienziali (SEM), capaci di generare cinque diverse tipologie di esperienza³:

1. *sense*: si tratta di azioni che lavorano sui cinque sensi del consumatore. Un esempio è l'uso di tappeti o profumi nei punti vendita;

² Kotler, P., Armstrong, G., Ancarani, F., & Costabile, M. (2019). *Principi di marketing*. Ediz. Mylab. Contenuto digitale per download e accesso on line.

³ Schmitt, BH (2010). *Customer experience management: un approccio rivoluzionario per entrare in contatto con i tuoi clienti*. John Wiley & Sons.

2. *feel*: sono azioni che lavorano a livello emotivo, secondo processi identitari o aspirazionali;
3. *think*: sono le iniziative che lavorano sugli aspetti cognitivi e razionali, inducendo un acquisto ragionato e consapevole e stimolando la capacità creativa del cliente;
4. *act*: qui rientrano le iniziative volte a coinvolgere fisicamente il consumatore, per rendere la partecipazione più attiva;
5. *relate*: sono le azioni incentrate a sviluppare l'appartenenza a un gruppo o status.

A queste cinque leve se ne potrebbe aggiungere una sesta: la trasformazione. Si tratta di una tendenza evolutiva che integra tutte le precedenti, mediante cui alcuni dei brand dall'*equity* più forte puntano non solo a offrire valori e benefici emotivi, relazionali e sensoriali, ma anche a promuovere il miglioramento personale. L'obiettivo è fornire ai consumatori strumenti e stimoli per sviluppare autonomamente comportamenti virtuosi nei confronti del mondo. Ne sono esempio Dove, nella sua lotta per *#realbeauty*, oppure Coca Cola con le iniziative dedicate a "*share the happiness*".

Fino agli anni '90 del secolo scorso, più precisamente nei 50-100 anni precedenti, gli strumenti di comunicazione di marketing utilizzati sono riconducibili, secondo quanto sostenuto da Lambin & Schuiling a un conglomerato di fattori ben preciso, sostanzialmente costituito da: pubblicità (veicolata tramite TV, stampa, radio, affissioni - cosiddetta "outdoor" o "out of home"), promozione delle vendite, *direct marketing*; pubbliche relazioni; vendita personale⁴.

Il modello di comunicazione consolidato nel tempo si fonda sull'assunto che i responsabili di marketing abbiano il pieno controllo del flusso dei messaggi che, dall'impresa, vengono trasmessi attraverso i media ai consumatori. La parola d'ordine è IMC (*Integrated Marketing Communications*): pur veicolate su diversi media, le comunicazioni adottano lo stesso posizionamento, il medesimo *look and feel*. Sono pensate per sostenersi reciprocamente e per sostenere, allo stesso tempo, la *value proposition* dell'impresa, generando effetti positivi non solo sulle vendite, ma anche di interazione sinergica. La finalità è quella di contribuire, tutte

⁴ Lambin, JJ, & Schuiling, I. (2012). *Gestione guidata dal mercato: marketing strategico e operativo*. Bloomsbury Publishing.

insieme e col medesimo tono di fondo, al rafforzamento nel mercato della notorietà, della consapevolezza, dell'immagine e delle associazioni di marche e prodotti che si vengono a creare. Fino all'impattante travolgimento e stravolgimento dei sistemi, causato dai social media, le decisioni tipiche che i marketer erano tenuti ad assumere riguardavano: l'obiettivo delle comunicazioni, il mercato target, la strategia (copy, media, tempi e così via), il budget e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

Il mutamento più incisivo è giunto quando, alla fine del secolo scorso, si è iniziato ad utilizzare Internet come strumento pubblicitario, durante l'ondata cosiddetta del Web 1.0⁵.

Le pagine della Rete divennero il nuovo, ulteriore *medium* con cui entrare in contatto con i consumatori. Attraverso banner, bottom, pop-up e così via, l'obiettivo si trasformò in quello di indurre i navigatori di Internet "a fare clic" e ad atterrare sul sito dell'inserzionista, sperando di suscitare l'interesse e magari, successivamente, di indurli all'acquisto dei beni e servizi offerti. Non a caso, questo passaggio è ritenuto il promotore di una profonda rivoluzione nel customer journey, che da un processo d'acquisto ancora piuttosto lineare e sotto il controllo delle imprese, si evolve in un percorso molto più disarticolato e complesso, in cui i consumatori diventano progressivamente più attivi, informati e influenzati da una molteplicità di canali digitali. La leva di controllo del brand si riduce, mentre fa capolino il ruolo dell'*engagement* e della personalizzazione nell'esperienza del cliente. Da allora il customer journey ha cambiato più volte volto, usufruendo di nuove tecnologie come i social media prima e le piattaforme e-commerce poi, le quali hanno modificato il modo in cui le aziende interagiscono con i consumatori, sempre in un'ottica di competizione e di successo nel mercato odierno.

Il tipo di *expérience marketing* che si è andata delineando impone di pensare cross-medialmente, in modo che non sia più possibile concentrarsi di volta in volta su un solo canale: ogni messaggio deve essere trattato come parte di un discorso che attraversa i fili della tecnologia entrando nella realtà, cambiando il tono di voce e i contenuti in funzione delle caratteristiche dei diversi trasmettitori ma soprattutto in funzione delle caratteristiche del target con cui essi si relazionano. Ma non sono più le aziende a scegliere il viaggio

⁵ McLean, G., & Wilson, A. (2016). Evolvere l'esperienza del cliente online. c'è un ruolo per il supporto clienti online? *Computer nel comportamento umano*, 60, 602-610.

dell'utente, tutt'altro: è il consumatore che si sceglie la propria strada, orientandosi da solo: ecco perché il termine *customer experience*; non si tratta più di un solo percorso ma di tante esperienze messe assieme, le quali simulano vari gradi di coinvolgimento e di approccio all'acquisto.

Per offrire una migliore esperienza ai propri clienti, non basta semplicemente conoscere il processo che sottende il bisogno manifesto e l'effettiva vendita: è necessario conoscere tutto ciò che avviene dopo l'acquisto, come la gestione delle recensioni e dell'assistenza clienti, ma non solo⁶; l'esperienza nella sua interezza che farà la differenza in termini di soddisfazione del cliente e fedeltà alla marca.

Dunque, per tracciare un'esperienza così complessa, prima di sviluppare un prodotto o un servizio e capire di conseguenza come comunicarlo, il focus deve essere orientato al bisogno più rilevante per i propri target, e con sé gli *insight* più autentici che li caratterizzano: per quanto non sia possibile prevedere i comportamenti futuri nei dettagli, è altresì possibile tracciarne necessità e priorità. Da questo punto di vista, il web si rivela una risorsa ineguagliabile: grazie all'interpretazione dei *Big Data*, al *social listening* e all'interazione diretta attraverso i canali social, le aziende possono ottenere *insight* preziosi sui bisogni e le preferenze dei consumatori, anticipando le loro necessità e personalizzando le strategie di comunicazione. Una volta individuati i suddetti *insight*, si elabora un *concept*, ovvero un'idea chiara, semplice, spesso composta da pochissime parole, che funge da linea guida per tutte le azioni e le comunicazioni. Una volta definito ciò, si comincia a disegnare l'insieme dei canali di comunicazione: ATL, BTL, digital, social, eventi, store e così via. In seguito, si medita circa i canali da lasciar fuori in base alle risorse economiche e alle analisi di guadagno. Ogni canale è gestito in modo indipendente come pezzo di una visione unica, al punto che messaggio e linguaggio sono modificati in base alle caratteristiche dei singoli mezzi e alle abitudini di consumo degli utenti che li "popolano"⁷.

⁶ Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Esperienza del cliente: premesse fondamentali e implicazioni per la ricerca. *Journal of the academy of marketing science*, 48, 630-648.

⁷ Bellezza, A. (2020). Il customer journey alla ricerca dell'omnicanalità. In *CNSAS 2019 Atti della IV Conferenza Nazionale delle Dottorande e dei Dottorandi in Scienze Sociali 5-6 settembre 2019* (pp. 9-20). Sapienza Università Editrice.

Questo ecosistema creato dovrà però essere molto duttile e modificabile in tempi brevi: proprio perché è difficile anticipare i comportamenti, risulta allora indispensabile poter rimodellare le iniziative in base alla risposta degli utenti. Un'attività di costante ascolto permette di concentrare le risorse su quei canali che mostrano una maggior partecipazione ed efficacia.

I social media hanno segnato un cambiamento sostanziale nella comunicazione: sono diventati vetrina, *engagement*, dialogo e *customer care*. Sono un occhio sulle abitudini, i comportamenti, gli interessi e il modo di parlare dei clienti. Offrono risultati misurabili e precisi. Sono un'opportunità, considerando che è lo stesso consumatore che estende il proprio percorso esperienziale attraverso di loro grazie anche all'evoluzione della tecnologia mobile. Possono trasformare l'utente in parte attiva nella creazione dei servizi/prodotti: molte aziende coinvolgono i fan e follower nella progettazione, scelta e sviluppo di nuovi prototipi, utilizzando la community come un *panel* di test. E se integrati con una struttura di CRM evoluta, diventano parte di un sistema ampio e integrato con anche i canali di comunicazione più tradizionali come SMS, DEM, call center e programmi fedeltà, permettendo efficaci iniziative di *retargeting*. Fino a qualche anno fa, tutto questo sarebbe stato possibile solo ed esclusivamente a fronte di budget di spesa molto alti, senza riuscire comunque a raggiungere tale livello di precisione di analisi⁸.

A oggi i canali ATL mantengono sempre una certa importanza, ma non è più possibile immaginarli senza una loro sinergia con i canali social e, in generale, digitali.

Al marketing esperienziale fa seguito (ma a esso è strettamente interconnesso) il marketing emozionale, anch'esso da ricondurre agli studi di Schmidt, dove l'esperienza "memorabile viene legata al superamento di ogni aspettativa del consumatore, di cui si anticipano i desideri inconsci, riuscendo, al tempo stesso, a soddisfarli⁹.

Occorrerà comunque attendere gli anni 2004-2005 affinché il web diventi "2.0" e assuma quelle connotazioni peculiari quali l'interattività, la multimedialità, l'individualità che oggi

⁸ Caruso, Francesca (2023). *Caso Amabile: tips e strategie TikTok per PMI*. smarTalks.

⁹ Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.

conosciamo e usiamo come utenti per comunicare le nostre esperienze all'impresa, ma anche a tutti gli altri attori che vogliano connettersi con noi¹⁰.

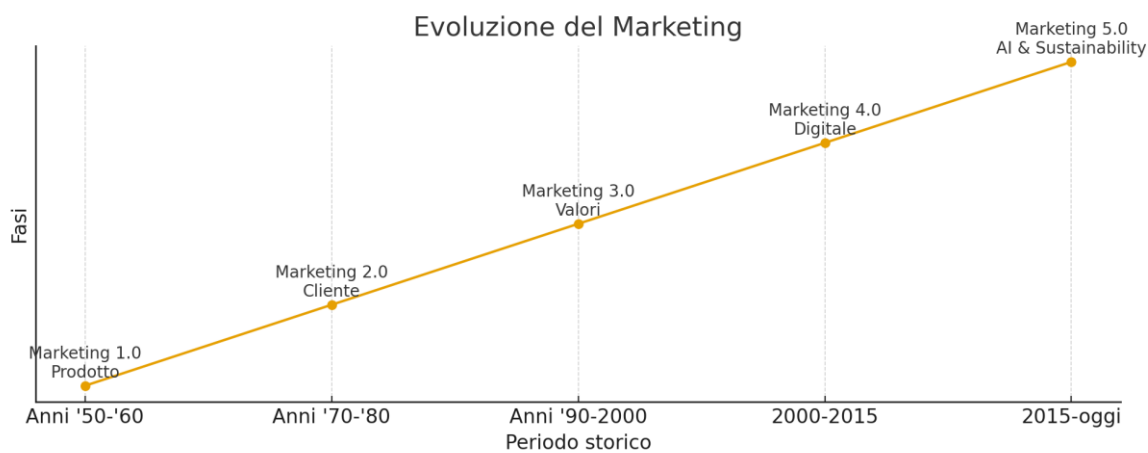


Grafico 1. Evoluzione del marketing basata sul modello classico di Kotler e successori concernente il passaggio dal marketing 1.0 (prodotto) fino al marketing 5.0 (AI e sostenibilità)¹¹.

1.2 Brand identity

Come suggerito da Masini e colleghi, l'identità di un brand è l'esito di una semiosi: l'associazione tra i simboli visibili quali logo, colori e suoni che in gergo filosofico rappresentano il significante¹², e i valori o le emozioni che suddetti elementi evocano nelle persone, ovvero il significato¹³. Questo principio guida due aspetti fondamentali del branding, strettamente interconnessi: l'estetica e l'etica del brand.

La prima mostra la parte sensoriale del marchio, composta da elementi chiari e uniformi che danno forma al suo "sensibile", l'assetto fenomenologico, ovvero quegli elementi che detengono tutto ciò che può essere toccato dai sensi come forme, colori, texture, luce, suoni, odori, gusti ed esperienze tattili.

¹⁰ <https://storiadiinternet.wordpress.com/>

¹¹ Elaborazione propria da Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.

¹² "Il significante è il gruppo di lettere e suoni che costituiscono la parola (cioè il modo in cui la scriviamo e la pronunciamo), mentre il significato è il contenuto della parola (cioè l'immagine che la parola ci fa venire in mente)". <https://iccivitella.it/differenza-tra-significato-e-significante/>

¹³ Masini, M., Pasquini, J., & Segreto, G. (2017). *Marketing e comunicazione: Strategie, strumenti, casi pratici*. HOEPLI EDITORE.

La seconda, ovvero l'etica del brand, rappresenta complementariamente la sua dimensione immateriale, concepita da elementi astratti che riflettono la visione del mondo del marchio, come miti, valori e atteggiamenti verso il sociale.

L'interazione tra questi due aspetti, estetico ed etico, è consentita solo a patto che il brand esprima i propri valori attraverso la percezione sensoriale. Non è possibile comprendere appieno la "vision" di un brand, ovvero la sua interpretazione del mondo senza che questa passi attraverso l'esperienza sensoriale. In tale prospettiva, il brand è da intendersi come un *sense provider* (fornitore di senso).

La gestione del senso non si deve limitare all'universo dei prodotti o del consumo ma deve essere in grado di abbracciare l'insieme dei discorsi sociali che circolano ovunque, non solo nei canali direttamente controllati o monitorati dal brand. L'azienda deve essere in grado di proporre sistemi di senso organizzati che funzionino da stimoli e risorse per costruire la propria identità e propri immaginari personali. Questi ultimi terminano per diventare "immaginari collettivi" che nutrono le esperienze e orientano i progetti di vita, facendo del brand un vero e proprio 'progetto di senso'.

Un processo di branding efficace riesce a costruire un legame profondo tra il marchio e le persone, distinguendosi per la sua capacità di ispirare e coinvolgere emotivamente il pubblico, facoltà che oggi costituisce la vera differenziazione di un brand.

Le aziende moderne, per sviluppare una *brand strategy* rilevante e competitiva, si basano da tempo su strategie che hanno a che vedere con i canali digitali e social, dal momento che la rete fornisce un gran numero di idee e contatti di cui le aziende si servono. Il *brand assessment*, come suggerisce la parola stessa, è una mossa importante per capire dove si colloca il brand rispetto agli altri: incrociando i dati si ha modo di riscontrare i punti di forza e quelli di debolezza, dalla cui presa in atto è concesso creare un posizionamento che per valutare i valori e risultati proposti dalla fonte¹⁴.

Gli elementi chiave del *communication mix* (logo, naming, packaging, comunicazione, advertising e così via) vengono valutati non solo in base ai tradizionali mezzi di comunicazione, ma soprattutto attraverso il *feedback* online e le discussioni sui social media,

¹⁴ Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S., & Jensen, P. (2015). Customer experience management and business performance. *International journal of quality and service sciences*, 7(1), 90-106.

che vengono monitorate mediante il cosiddetto *social listening*: utilizzando strumenti avanzati che analizzano le menzioni sui social media, nei blog, nelle community e nei forum, le aziende possono raccogliere dati di *sentiment* e *reputation* per comprendere come il marchio è percepito in tempo reale, avendo la possibilità di identificare i principali trend, valori emergenti e potenziali problematiche che influenzano la reputazione del brand¹⁵.

L'analisi delle conversazioni online non si ferma, peraltro, alla raccolta di dati quantitativi: si esegue anche un'analisi semiotica delle menzioni e delle interazioni, che permette di trasformare i dati numerici in *insight* qualitativi attraverso l'analisi di testi (post, commenti, hashtag) e immagini (foto, emoji)¹⁶.

Come accennato, alla brand identity contribuiscono anche i social media, ormai una piattaforma di coinvolgimento del pubblico in maniera interattiva a tutti gli effetti. Il *content marketing* orientato al dialogo con i consumatori, l'*user-generated content* (UGC) che permette agli utenti di co-creare contenuti per il brand e campagne che sfruttano i trend virali per aumentare la visibilità, permettono di creare campagne di marketing altamente personalizzate e mirate. Così, i brand hanno modo di intercettare i bisogni dei consumatori in tempo reale e offrire contenuti o prodotti adatti alle loro preferenze specifiche, migliorando l'efficacia della comunicazione e aumentando il tasso di conversione grazie alla cosiddetta *brand strategy board*, una guida operativa per ottimizzare la comunicazione su tutti i canali, in particolare sui social media. La rappresentazione testuale all'interno di tale *board* serve a proporre una rifocalizzazione organica del brand, gettando le basi per definire una nuova *brand idea*, fulcro della strategia e sintesi del posizionamento del marchio. La *brand idea* può dunque essere esplicitata in modo stringato, ma può anche essere estesa rispetto all'*output* operativo di questa fase strategica: una serie di linee guida pratiche che incorporano consigli concreti su come migliorare l'identità del brand, sia in termini etici che in termini estetici, e, così facendo, fornisce persino ispirazioni sartoriali per guidare l'intero processo di *design exploration* da applicare in prosieguo. Grazie alla definizione del *tone of voice* e dei topic, infatti, si intende trasformare ciascun canale comunicativo del brand in un

¹⁵ Klaus, PP, & Maklan, S. (2013). Verso una migliore misura dell'esperienza del cliente. *Rivista internazionale di ricerche di mercato*, 55 (2), 227-246.

¹⁶ Jain, R., Aaja, J., & Bagdare, S. (2017). Esperienza del cliente: una revisione e un programma di ricerca. *Journal of service theory and practice*, 27 (3), 642-662.

vero e proprio touchpoint, dando luogo ad opportunità per una diretta conversazione con il pubblico.

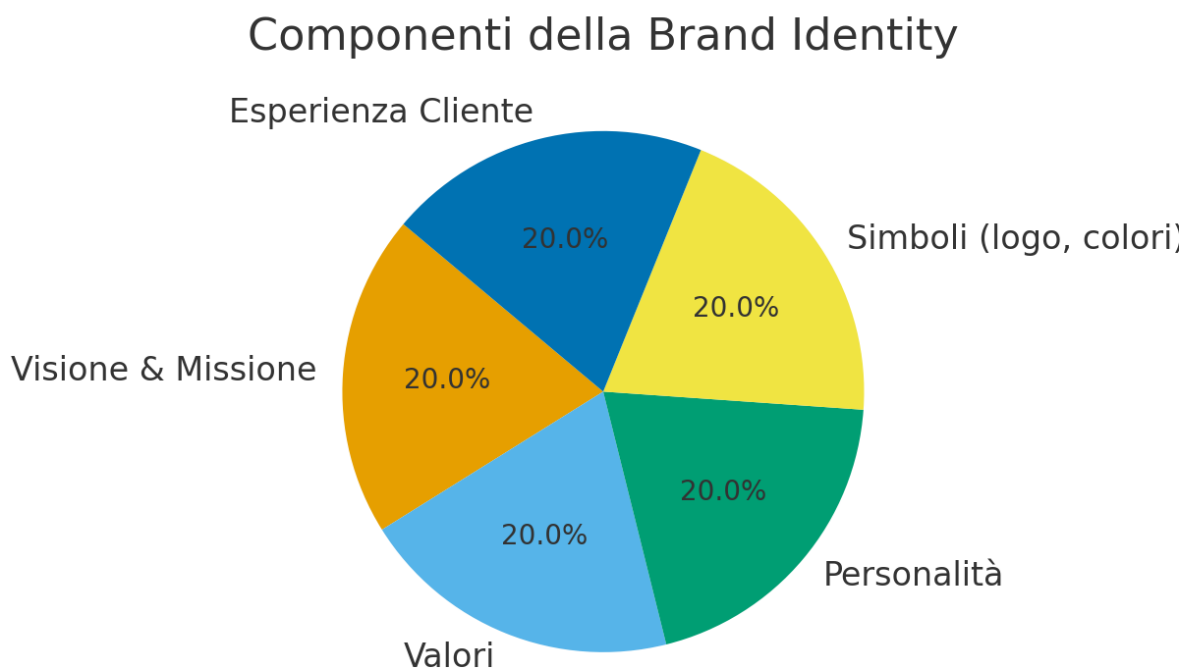


Grafico 2. Brand identity: rappresenta la tassonomia proposta da Aaker e Kapferer (valori, simboli, personalità, ecc.)¹⁷.

1.3 Brand positioning e gestione del prodotto

Nel panorama competitivo contemporaneo, caratterizzato da mercati globalizzati e da consumatori sempre più consapevoli, il brand positioning e la gestione del prodotto rappresentano due leve strategiche fondamentali per il successo delle imprese. Non si tratta soltanto di definire un marchio riconoscibile o di lanciare sul mercato un prodotto di qualità, bensì di creare un sistema coerente di significati, valori ed esperienze capace di orientare le scelte dei consumatori e di generare un legame duraturo tra azienda e pubblico.

¹⁷ Elaborazione propria da Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.

Com'è stato ampiamente accennato, il posizionamento del brand è infatti frutto di un percorso strategico con l'obiettivo di far collocare il brand in una posizione di rilievo nella mente del consumatore, differenziandolo dai concorrenti¹⁸; mentre la gestione del prodotto si identifica come l'aspetto operativo di tale strategia: dall'ideazione alla distribuzione, il prodotto diventa il veicolo concreto attraverso cui l'impresa comunica e rafforza il proprio posizionamento¹⁹, al punto che è bene ricordare l'introduzione del termine *brand positioning* avvenuta per mano di Al Ries e Jack Trout negli anni '80, avvalorando il fatto che ancora oggi costituisca un pilastro del marketing strategico. Posizionare un brand significa occupare uno spazio unico nella percezione dei consumatori, facendo leva su elementi tangibili (caratteristiche del prodotto, qualità, prezzo) quanto intangibili (immagine, valori, emozioni)²⁰: basti pensare a colossi quali Apple, che non vende semplicemente dispositivi tecnologici, ma propone un'idea di innovazione, design e lifestyle o a Gucci, che veicola concetti di lusso, creatività e appartenenza a un'élite culturale oltre che economica²¹.

La forza di un posizionamento risiede nella sua coerenza, dacché ogni elemento, dal logo al *packaging*, dal *toin on voice* sui social alla *customer experience* (tutti concetti già accennati), deve contribuire a rafforzare l'immagine che l'azienda vuole trasmettere; al contrario, un posizionamento debole, frammentato o contraddittorio rischia di generare confusione e di indebolire il legame con il pubblico²².

Un approccio contemporaneo al posizionamento riconosce che un brand non si definisce soltanto attraverso i suoi elementi estetici (colori, forme, suoni, linguaggi visivi), ma anche attraverso la sua etica, ossia i valori, i miti e le narrazioni che esprime: a tal proposito, l'estetica riguarda la dimensione sensoriale del marchio (il modo in cui il consumatore percepisce il brand attraverso vista, udito, tatto, olfatto e gusto, ecco perché il packaging, il

¹⁸ Diotto, M. (2017). *Brand positioning*. Palermo, Dario Flaccovio editore.

¹⁹ Keller, K., Busacca, B., & Ostilio, M. C. (2021). *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. EGEA spa.

²⁰ De Veglia, M. (2018). *Zero Concorrenti: come usare il brand positioning per differenziarti e farti cercare dai clienti*. Roi Edizioni.

²¹ De Veglia, M. (2018). *Zero Concorrenti: come usare il brand positioning per differenziarti e farti cercare dai clienti*. Roi Edizioni.

²² Diotto, M. (2018). *Brand positioning: Applica le 15 Leggi di Diamante per diventare leader del tuo mercato*. Dario Flaccovio Editore.

design dei prodotti e l'esperienza nei punti vendita sono componenti determinanti²³); per etica si intende invece la dimensione immateriale (vale a dire i principi, le cause sociali sostenute, l'atteggiamento verso temi come la sostenibilità, l'inclusione, l'innovazione).

Questi due piani non possono essere considerati separatamente, dal momento che un marchio che proclama valori etici, se non li rende tangibili nella propria estetica (ad esempio nella scelta di materiali sostenibili o nella comunicazione trasparente), rischia di cadere nella trappola del *greenwashing* o del *purpose washing*²⁴. L'integrazione tra estetica ed etica punta a rafforzare il posizionamento rendendolo più autentico agli occhi dei consumatori, la cui sensibilità si è negli ultimi tempi affinata, soprattutto quella nei riguardi della coerenza e della responsabilità dei brand.

Comunque, se il *brand positioning* rappresenta la cornice strategica, la gestione del prodotto (*product management*) è lo strumento operativo che consente di trasformare la teoria in realtà, abbracciando l'intero ciclo di vita del prodotto, ovvero²⁵:

1. ideazione e sviluppo: individuare un bisogno di mercato e progettare un prodotto che risponda a tale esigenza;
2. design e packaging: elementi estetici che devono essere coerenti con l'identità del brand;
3. produzione e qualità: assicurare che le caratteristiche tecniche del prodotto riflettano la promessa di valore del marchio;
4. distribuzione: selezione dei canali più adatti a sostenere il posizionamento (ad esempio, boutique di lusso per i brand premium, marketplace online per brand accessibili);
5. comunicazione e promozione: campagne pubblicitarie, strategie digitali e storytelling che rafforzano la percezione desiderata.;

²³ Bertoli, G., & Busacca, B. (2012). Marca e brand management: tendenze evolutive e prospettive di ricerca. *Finanza, marketing e produzione: rivista di economia d'impresa dell'Università Bocconi*: XXX, 4, 2012, 7-18.

²⁴ Cordella, A. (2021). *Posizionamento del Brand: rilevanza della promozione di valori sostenibili attraverso i social media*= *Brand positioning: the importance of promoting sustainable values through social media* (Doctoral dissertation, Politecnico di Torino).

²⁵ Ibidem

6. monitoraggio e rinnovamento: analisi delle performance del prodotto sul mercato e adattamento alle nuove esigenze dei consumatori.

Il prodotto, dunque, non si configura come un mero bene di consumo, quanto piuttosto come un medium comunicativo, ovvero un'espressione tangibile della *brand identity*²⁶.

Nel contesto attuale, la gestione del brand e del prodotto non può prescindere dall'uso di strumenti digitali. La digitalizzazione ha reso più complessa e allo stesso tempo più ricca la relazione tra imprese e consumatori, tra le cui pratiche più rilevanti si scorge²⁷ il *social listening* (monitoraggio delle conversazioni online per comprendere la percezione del brand in tempo reale); *user-generated content* (valorizzare i contenuti prodotti dagli utenti per rafforzare l'autenticità del brand); personalizzazione delle campagne (grazie ai dati raccolti online, le aziende possono offrire esperienze su misura, aumentando la rilevanza della comunicazione); *community building* (i social media non sono più solo vetrine promozionali, ma luoghi di interazione in cui il brand costruisce dialoghi e relazioni), tutte pratiche che convertono il consumatore da semplice destinatario della comunicazione a co-creatore di significato, rendendo il brand un'entità viva, in continua negoziazione con il proprio pubblico²⁸.

Stando alle caratteristiche del mercato odierno, caratterizzato da una crescente saturazione dell'offerta e da una forte omogeneizzazione dei prodotti, si può ben supporre che il vero vantaggio competitivo non derivi soltanto dalle caratteristiche tecniche del prodotto, bensì dalla capacità del brand di differenziarsi attraverso un posizionamento distintivo, come dimostrato da casi concreti: Tesla, per esempio, non si limita a vendere automobili elettriche ma si spinge a proporre una vera e propria idea di innovazione tecnologica e sostenibilità, posizionandosi come pioniere della transizione ecologica; Gucci, protagonista del capitolo

²⁶ Aiello, G., & Donvito, R. (2006, January). L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso. In *5th International Congress Marketing trends, (Venezia-Italia)* (pp. 20-21).

²⁷ Brondoni, S. M. (2000). Patrimonio di marca e gestione d'impresa. *Symphonya: emerging issues in management. N. 1-Brand equity, 2000*, 1000-1022.

²⁸ Fabris, G., & Minestrone, L. (2004). Valore e valori della marca. *Come costruire e gestire una marca di successo, Franco Angeli, Milano*.

dedicato al caso studio del presente elaborato, attraverso operazioni di *rebranding* e strategie di comunicazione orientate alle nuove generazioni, ha trasformato il proprio posizionamento da simbolo di lusso tradizionale a icona culturale e pop contemporanea²⁹, cosicché la gestione del prodotto è tenuta ad adattarsi a cicli sempre più rapidi, dove innovazione e storytelling divengono essenziali per mantenere la rilevanza e la fedeltà del pubblico³⁰.

E' pertanto lecito asserire che il brand positioning e la gestione del prodotto sono due facce della stessa medaglia: il primo fornisce la direzione strategica, il secondo ne rappresenta la realizzazione pratica; insieme, costruiscono un ecosistema di senso capace di distinguere il marchio dai competitor e di generare valore sia per l'impresa sia per i consumatori³¹.



Grafico 3. Mappa di posizionamento strategico³².

²⁹ Baietti, I., Marketing, A., & Bocconi, S. D. A. (2000). Dalla brand identity alla site identity: l'influenza della comunicazione off line sulla site image e sulla brand image. In *Proceedings of the conference le tendenze del marketing in Europa, 24th November 2000*.

³⁰ Mazzei, A., & Gambetti, R. (2006). La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni. *Atti del Convegno "Le tendenze del Marketing"*.

³¹ Collesi, U., & Iseppon, M. (2004). Strategie di crescita della marca. *Micro & Macro Marketing*, 13(3), 609-628.

³² <https://lucamanitto.it/posizionamento-strategico/>. Consultato il 10/09/2025.

Capitolo 2

Fashion luxury

2.1 Lusso: origini, ambivalenze e trasformazioni storiche

Dal punto di vista etimologico, la parola 'lusso' deriva dal latino “*luxus*” che significa sovrabbondanza, eccesso nel modo di vivere o ostentazione di ricchezza volta a soddisfare desideri che trascendono i reali bisogni. Come afferma Sombart, il lusso è qualsiasi spesa che eccede quanto è necessario³³, pertanto il concetto si rivela strettamente legato ai bisogni umani, al punto che una definizione concreta di lusso dipende dal momento specifico e dalla società in analisi, suscettibile di variazioni all'interno di questi aspetti.

Così, si può dire che non esiste una definizione univoca di "lusso"; al contrario, assume forme e significati diversi in relazione al contesto spazio-temporale nonché secondo la prospettiva dello studio. Il lusso ha un carattere nomade, polivalente, difficilmente riconducibile a un concetto definitivo³⁴.

Si fa menzione che il termine lusso può assumere un significato negativo, legato a immagini di esagerazione e smodatezza. Non è un caso che dalla radice “*lux*” derivi anche la parola “*luxuria*” che può essere tradotta come “esuberanza”, “profusione”, “lusso” e “vita lasciva e voluttuosa”³⁵. Il termine lusso richiama anche il lemma greco “*loxos*”³⁶, che significa “crescita in modo obliquo”, interpretabile come spostamento e deviazione dalla norma. Il riferimento all'idea di distacco è discusso, tra gli altri, da Kapferer, il quale ne identifica l'origine nel latino “*lussazione*”, cioè distanza, e suggerisce che il lusso descrive un notevole allontanamento dal modo abituale di soddisfare i bisogni³⁷. Questo ambito è solitamente connesso a esperienze, oggetti e servizi ed è contraddistinto da un alto valore simbolico per il quale il consumatore è disposto a spendere cifre esorbitanti ben al di sopra del prezzo medio

³³ Werner, S., & Dittmar, W. R. (1967). *Luxury and capitalism*. Ann Arbor, University of Michigan Press.

³⁴ Ibidem

³⁵ Ibidem

³⁶ Mattia, G. (2013). *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi: Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*. FrancoAngeli.

³⁷ Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.

della categoria a cui appartiene il prodotto, che a sua volta è decisamente non ancorato alla semplice somma dei costi di produzione. Il termine suggerisce quindi una sorta di deviazione e di distorsione in cui si mescolano eccesso e distinzione; descrive un atteggiamento che coinvolge l'entusiasmo per tutto ciò che è fuori dalla norma³⁸.

Non a caso il significato del termine oscilla tra due opposte polarità: da un lato la rappresentazione della ricchezza, meritevole di riconoscimento del successo economico e sociale legato alle capacità dell'individuo e, dall'altro, il cattivo gusto e l'assenza di misura originata dall'attaccamento esclusivo a tutto ciò che è superfluo e materiale.

Da queste considerazioni emergono due diverse interpretazioni del concetto di lusso: da un lato, rappresenta una forma di consumo ostentato che motiva la necessità di acquisire il bene per esibire status e ricchezza; dall'altro fa riferimento alla dimensione emotiva (consumo edonistico) favorendo la ricerca della gratificazione e della soddisfazione personale. Concedersi ciò che è “meglio” al fine di cercare il piacere e benessere, è quello che, in questa sede, si vuol intendere con "lusso".

Già da questa breve analisi etimologica si percepisce l'ambivalenza del concetto di lusso, sia in positivo che in negativo, e come questo tema racchiuda diverse interpretazioni e significati, che hanno subito una metamorfosi nel tempo in quanto a forma e valore nelle diverse epoche storiche.

Secondo Lipovetsky e Roux, il lusso non nasce dalla semplice produzione di oggetti costosi e dall'ostentazione dell'opulenza e della sontuosità. Tuttavia, si può trovare un'etica del lusso anche nella preistoria. Prima di divenire un simbolo della civiltà materiale, il lusso “paleolitico” è stato un fenomeno culturale, un atteggiamento mentale che vedeva l'affermazione dell'uomo come essere sociale e non animale. Un altro motivo dell'emergere del lusso, al di là di una prospettiva economica e materialistica, è la religione dove il lusso assume una forma sacra, fatta di simbolismo e vicinanza alle divinità. Gli oggetti di lusso erano regali perfetti per le divinità degli antichi imperi egizi o romani. Con lo sviluppo delle grandi civiltà del mondo antico, i beni di lusso rimandavano sempre più all'idea di ricchezza, privilegio e potere insieme alla soddisfazione dell'abbondanza che va oltre i meri bisogni

³⁸ Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.

primari. Tuttavia, in questa fase, sono state osservate anche connotazioni negative in alcune culture. Ad esempio, nell'antica Grecia, l'abitudine al lusso era considerata una minaccia per la società perché la soddisfazione che ne derivava avrebbe potuto spostare l'attenzione dei cittadini dalla polis alla vita privata³⁹. Ancora oggi questa è una parola il cui significato dipende da prospettive molteplici e molto diverse. Ad esempio, in alcune religioni le spese di lusso sono un sottoprodotto della debolezza dell'animo umano, mentre in altre sono considerate la prova tangibile del successo mondano a sua volta legato alla grazia divina.

Pur senza un'analisi dettagliata di tutte le fasi dell'evoluzione del concetto di lusso nelle diverse epoche, società o religioni, è comunque importante individuare la nascita del cosiddetto concetto moderno di lusso, soffermandosi sugli anni più recenti. In particolare, molti autori individuano una fase di transizione nella concezione del lusso dopo l'ondata della seconda rivoluzione industriale⁴⁰.

Alla fine dell'Ottocento il termine lusso acquista un nuovo significato legato al compiacimento per ciò che è eccellente e costoso e al piacere di godere di qualcosa di comodo oltre lo stretto necessario⁴¹. Per buona parte dell'Ottocento il concetto di lusso risentiva ancora del modello aristocratico e artigianale in cui le merci venivano lavorate manualmente da esperti artigiani e si basavano su materie prime di alta qualità, e talvolta rare, e venivano vendute principalmente nei mercati locali. L'irruzione della modernità e della rivoluzione industriale ha cambiato nel profondo l'approccio e il significato del lusso.

L'industrializzazione ha portato a enormi guadagni di produttività e maggiori volumi di produzione di articoli più standard da vendere oltre i confini geografici locali, ponendo le basi per quelle che oggi sono le aziende globali del lusso.

Inizialmente, la nuova logica della moda di lusso ha trovato la sua immagine più rappresentativa nell'alta moda, tanto che il lusso è diventato per la prima volta una "industria creativa"⁴². Il lusso tende così a perdere gran parte delle sue connotazioni negative, come la decadenza e l'estraniamento dalla morale. Nel corso del ventesimo secolo, il lusso è diventato

³⁹ Ivi, pp. 823-847.

⁴⁰ Ibidem

⁴¹ Ibidem

⁴² Ibidem

un termine per descrivere un prodotto, un'industria o un oggetto costoso e di alta qualità che ostenta eleganza e sontuosità⁴³.

Per molti anni, il lusso è stato sinonimo di *haute couture*, un modello basato sostanzialmente sulla sartorialità. Quello che si suol definire il custode della tradizione estetica delle classi più agiate è, ad oggi, lo stilista, per il quale ogni abito era un pezzo unico, un'opera d'arte con l'intento di celebrare il prestigio dell'aristocrazia, secondo un approccio tradizionale e sartoriale che, con il tempo, iniziò a cambiare.

Negli anni '20 la stilista Coco Chanel rivoluzionò il look tradizionale, enunciando un'idea di moda più moderna e dinamica cambiando ad esempio completamente il *mood* del tailleur al fine di renderlo comodo e pratico. Certo, la rivoluzione non è avvenuta per caso: in tempo di guerra, Chanel dovette utilizzare tutti i tessuti a disposizione e iniziò ad utilizzare anche la maglia, al punto che l'abito divenne più aderente al corpo senza segni di vita per una giacca da uomo con tasche e gonne dritte che arrivano al ginocchio. Funzionale, pratico e comodo che diventò in seguito l'icona della *Maison*.

Dagli anni '60 in poi, la democratizzazione della società introdusse una sorta di riformismo estetico che rompeva con l'idea tradizionale: le prime collezioni accessibili alle classi emergenti sono attribuite a stilisti quali Pierre Cardin e Yves Saint Laurent. Nel 1966, quest'ultimo riprese lo stile lanciato dalla diva Marlene Dietrich, che indossava per la prima volta la giacca con i pantaloni, rendendolo suo. Questo era il *prêt-à-porter* con abiti pensati per la vita di tutti i giorni e resi più accessibili. In termini di comunicazione, l'identificazione del brand con la figura-mito dello stilista impone alle *fashion victim* un proprio *diktat* sotto forma di *total look* che in quel periodo andava di moda.

Nel corso degli anni '80 l'industrializzazione inondò anche il mondo della moda, al punto che stilisti italiani quali Versace, Armani e Trussardi superarono i cugini francesi in termini di volume e fatturato: la competizione tra Milano e Parigi, le due capitali europee della moda, riflette la contrapposizione tra il modello francese di *haute couture* e il modello italiano di *prêt-à-porter* favorito da politiche di *licensing* e *brand extension*, che hanno sancito l'unione tra stilisti e aziende.

⁴³ Caraivan, L. (2022). Some Observations On The Evolution Of Luxury. *Quaestus*, (21), 216-224.

Se in passato l'esperienza del lusso era riservata a pochi privilegiati, grazie a quel passaggio si può dire che abbia allargato i propri orizzonti, estendendosi a nuove fasce di acquirenti e nuove categorie di prodotti come cosmesi, jeans, accessori, food ed elettronica di consumo, fino ad arrivare al quasi completo abbandono della connotazione di sacralità e unicità che aveva caratterizzato il "lusso" fino a quel momento.⁴⁴ Lo stile italiano definiva l'espressione di una qualità della vita che non era riservata solo ai strati più elitari della popolazione e ha trovato il suo corrispettivo nella peculiarità del modello produttivo dei distretti industriali; è stato in grado di rispondere con grande flessibilità alla crescente complessità della domanda. Nel corso degli anni '90 si è poi affermata una logica post-moda caratterizzata dal proliferare di stili e fonti di ispirazione. I designer hanno modellato le collezioni ma sono stati anche ispirati dal fenomeno emergente dello *street style*, una situazione che amplia notevolmente le possibilità di scelta della consumatrice sempre più evoluta ed esigente che ora può assemblare i propri outfit mixando e abbinando capi e accessori di stilisti diversi. In questo contesto, il prodotto risponde alle esigenze più complesse assumendo molteplici significati, tra cui il valore comunicativo del brand.⁴⁵

Dalla seconda metà del XX secolo, c'è stata una tendenza alla massificazione, che ha portato a una trasformazione sia dell'offerta che della domanda nel settore della moda: la crescente produzione di massa ha visto il fiorire della “democratizzazione del lusso” che ha portato sul mercato non solo le persone più facoltose ma anche, sempre di più, buona parte della popolazione in generale, eliminando così la stratificazione sociale. Il cosiddetto “*Neo-Luxury*” offre prodotti e servizi di alta qualità a un prezzo più accessibile alla maggioranza dei consumatori della classe media. Questa trasformazione è stata illustrata da Silverstein attraverso il fenomeno del *trading-up*: il desiderio e l'intenzione di pagare un prezzo maggiorato per beni che presentano un elevato grado di qualità, particolarità estetica, e unicità rispetto a prodotti che, pur facendo parte della stessa categoria, non così inavvicinabili. Le persone sono così propense a spendere di più sulle categorie merceologiche di loro interesse e su alcuni marchi selezionati (*trading-up*) e meno su classi di prodotto meno

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ Forni, A., & Malandra, M. (2020). *Investire nei megatrend del futuro: Scenari di investimento collegati a fattori demografici, tecnologici e ambientali*. HOEPLI EDITORE.

interessanti (producendo il cosiddetto *trading down*) per poter investire i risparmi in nuovo lusso prodotti; un'evoluzione che genera anche diverse interpretazioni del lusso, inteso come identità sociale, ricerca di esperienze ed emozioni, desiderio di essere soddisfatti di se stessi e gratificazione⁴⁶. Il lusso diventa bellezza, piacere e sogno e accompagna il consumatore in un'esperienza capace di coinvolgere la molteplicità dei sensi.

2.2 Strategie e segmentazioni del *Luxury and fashion*

È interessante notare che Kapferer sottolinea che il termine 'premium' non è sinonimo di lusso e che esiste una discontinuità tra i due⁴⁷. Ciò che è lussuoso è in qualche modo più speciale dei prodotti premium. Secondo Danziger, l'etichetta del nuovo lusso non dovrebbe essere associata solo alla democratizzazione del lusso, cioè al semplice riferimento a un lusso più accessibile, ma il vero cambio di paradigma risiederebbe nel modo in cui i consumatori definiscono il nuovo lusso, cioè come un'esperienza o un sentimento⁴⁸. Mentre il vecchio lusso riguarda solo le cose, il nuovo lusso riguarda l'intera esperienza del consumatore.

Contemporaneamente, il centro dell'attenzione si sposta dalle caratteristiche intrinseche del prodotto a ciò che esso rappresenta. Si crea, in sostanza, una nuova arena competitiva in cui le aziende vincono o perdono sulla base della creatività, dell'innovazione e della forza del brand e sono chiamate ad donare agli oggetti valori simbolici staccandosi e allontanandosi dai tradizionali requisiti di rarità ed esclusività. Si tratta di una strategia altamente redditizia per le aziende, che prevede il *trading-up*, un comportamento di acquisto sempre più diffuso tra i consumatori disposti a pagare un prezzo maggiorato per entrare in possesso di prodotti di qualità superiore e ad alto contenuto emozionale. Sempre più persone parlano di lusso e non solo di moda. Questa terminologia indica un cambiamento sostanziale nel settore negli ultimi anni. Al giorno d'oggi, le aziende di moda non vendono più vestiti per coprirsi ma

⁴⁶ Desai, D. R. (2012). From trademarks to brands. *Fla. L. Rev.*, 64, 981.

⁴⁷ Kapferer, J. N. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55(5), 453-462.

⁴⁸ Citato in Ayupp, K., Ling, L. N., & Tudin, A. (2013). An analysis of luxury products purchasing behavior of Malaysian University students. *Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(4), 219-227.

vendono uno stile di vita, un modo di essere. Abiti e accessori sono diventati strumenti per esprimere identità.

Diesel, Starbucks e BMW sono aziende che hanno fatto uso del fenomeno del lusso accessibile. A differenza dei beni di lusso tradizionali (es. Chanel, Rolls Royce e Cartier) il cui prezzo li confina a consumatori di élite, i beni di neo-lusso possono generare volumi di vendita più elevati nonostante prezzi più elevati rispetto a quelli di altri prodotti della stessa categoria merceologica. Pertanto, l'esclusività sposa il fascino di massa. Infatti, sebbene i nuovi beni di lusso costino circa il 200% in più rispetto a quelli della concorrenza, rimangono alla portata di una parte consistente di consumatori disposti a possedere prodotti con vantaggi funzionali, tecnici ed emozionali superiori; bilanciano i costi acquistando beni a prezzi minimi in categorie che non hanno un simile tipo di importanza⁴⁹.

La competitività e il posizionamento di mercato delle aziende del lusso richiedono una rinnovata capacità di comprendere questi cambiamenti per fornire una risposta adeguata alle esigenze di un consumo più attento e sofisticato. Prada, Pirelli e Balenciaga sono esempi di aziende che hanno raccolto questa sfida, aggiornando il lusso attraverso l'avanguardia, l'esaltazione del comfort, la praticità e l'esagerazione dei dettagli tecnologici. Gucci infrange anche l'immagine compatta e aristocratica del marchio per presentarsi in modo più moderno, audace e seducente.

Sullo sfondo, c'è una nuova figura di consumatrice che non interpreta in modo statico e univocamente determinato l'appartenenza ad uno specifico stile di vita: è una cliente “centauro”, capace di muoversi con grande agilità ed è informata e saggia nelle sue scelte; il suo comportamento è meno prevedibile e volto a soddisfare i propri bisogni specifici, a volte contrastanti e non classificabili secondo un unico modello di comportamento.

È un lusso dal volto umano che non esclude più nessuno ma mira piuttosto a comprendere un mondo sempre più ampio. Dal palco della Triennale di Milano 2018, l'ospite della conferenza *Next Design Perspectives*, il CEO di Gucci Marco Bizzarri, ha spiegato che l'era

⁴⁹ Bain e compagnia. 2018. Il mercato dei beni di lusso per la persona registra una crescita positiva nel 2018 per raggiungere i 260 miliardi di euro, una tendenza che dovrebbe continuare fino al 2025, disponibile su <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2018/autunno-studio-di-mercato-dei-beni-di-lusso/>. Accesso effettuato il 12 agosto 2025.

dell'esclusività del lusso è giunta al termine, lasciando spazio a un concetto molto più ampio e variegato. L'esclusività del mondo del lusso è falsa ed è ormai finita, ha spiegato il manager, e l'alternativa è puntare sul concetto opposto, quello di inclusività⁵⁰.

La moda sta diventando più inclusiva in termini di design, imparando dallo *streetwear* come offrire alle persone comfort e stile quotidianamente h24, di fatto nei negozi l'esperienza è completamente cambiata: gli impiegati sono più naturali, empatici e sorridenti, intendendo trasmettere emozioni positive. Bizzarri ha anche discusso del lavoro svolto in Gucci assieme al direttore creativo Alessandro Michele, spiegando di voler dare vita ad un nuovo Gucci non solo in termini estetici ma anche culturali: “Volevamo parlare al lato emotivo dei nostri consumatori, attraverso narrazioni e storytelling ben concepiti, per essere presenti nelle loro vite non solo con prodotti, ma anche con contenuti e valori”. All'interno del complesso mondo del lusso, dove vari autori hanno tentato di individuare macro-segmenti di clientela, Albérès divideva il mercato del lusso in tre categorie distinte che fanno riferimento a diverse classi sociali, in una tassonomia che distingue tra⁵¹:

1. lusso inaccessibile;
2. lusso intermedio;
3. lusso accessibile.

Nella categoria del lusso cosiddetto inaccessibile, ci sono tutti quei beni creati su misura, in numero limitato e destinati a clienti selezionati. I prezzi di questi prodotti sono indubbiamente molto alti. Questi prodotti sono capaci di trasportare colui che acquista in una dimensione di rarità ed esclusività inarrivabile realizzando, di conseguenza, desideri riservati ad un ristretto giro di clienti. Quindi, il lusso inaccessibile è la punta della piramide, una classe associata a collezioni di *haute couture* e oggetti preziosi che riflette l'idea di lusso affermata prima dell'avvento del “nuovo lusso”.

Come sarà facilmente intuibile, i prodotti facenti parte della categoria del lusso intermedio hanno un grado di unicità più basso rispetto a quelli inaccessibili; sono prodotti in ridotte quantità e distribuiti attraverso selezionati canali di vendita; sono venduti a un prezzo che,

⁵⁰ Beverland, M. (2004). Uncovering “theories-in-use”: building luxury wine brands. *European journal of marketing*, 38(3/4), 446-466.

⁵¹ Albers, L. L. (1990). *The effect of birth setting on medical interventions and outcomes in low-risk women*. The University of North Carolina at Chapel Hill.

seppur alto, non raggiunge gli stessi livelli di inaccessibilità di quelli della classe superiore, e questa categoria comprende collezioni *prêt-à-porter* che meglio si adattano all'idea di "nuovo lusso".

Infine, il lusso accessibile include prodotti che consentono a una fascia più ampia di consumatori di avvicinarsi all'esperienza emotiva dell'acquisto di prodotti di lusso, cosicché l'estensione del marchio di lusso a categorie come profumeria, occhiali e cosmesi è un tipico modo di entrare in questo mondo anche per chi non può permettersi di spendere cifre importanti. Di fatto circola della merce venduta a un prezzo che, seppur alto, non raggiunge gli stessi livelli di inaccessibilità di quelli della classe superiore, sposando perfettamente l'idea di "nuovo lusso" che include prodotti alla portata di una fascia più ampia di consumatori⁵².

In linea con questa prospettiva piramidale, Kapferer nella sua analisi dei modelli di business evidenzia tre diversi livelli di brand⁵³.

In cima c'è la “griffe”, che si avvicina concettualmente alla teoria del lusso inaccessibile illustrata poc'anzi, descritta da Kapferer come una firma su un'opera unica. Nella medesima definizione quest'ultimo ricomprende l'idea dell'artigianalità, nonché della vera e propria arte, che non riguarda semplicemente lo stile, bensì quell'avvicinarsi all'idea di perfezione che porta il consumatore a sentirsi protagonista di un sogno elitario.

Al secondo livello ci sono i “marchi di lusso” prodotti in serie limitate con una qualità molto elevata. Questo gradino inferiore incorpora l'output della produzione di massa semplificata in cui il livello di industrializzazione è più elevato. In questa gamma di prodotti, la consapevolezza del marchio genera un valore aggiunto intangibile per prodotti costosi e di alta qualità.

Alla base della piramide ci sono i beni di marca prodotti in grandi quantità e venduti a un prezzo inferiore, a una fascia più ampia di consumatori.

⁵² Wiedmann, K. P., Henningsen., & Siebels, A. (2007). Measuring consumers' luxury value perception: a cross-cultural framework. *Academy of Marketing Science Review*, 2007, 1.

⁵³ Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.

Il limite di questo modello di business, a detta di alcuni critici, sta nel fatto che più le categorie e i prodotti inferiori si espandono a un prezzo accessibile, più si rischia di allontanarsi dal vertice della piramide e quindi dalla creatività e dalla matrice della marca⁵⁴.

Non ci si esime dal rammentare ancora una volta che la nozione di lusso è soggetta a una significativa relatività, individuata sulla base di diversi fattori, dettata dalla sua continua evoluzione. Nonostante la globalizzazione dell'industria della moda, la definizione di beni e servizi di lusso rimane, almeno in parte, condizionata dal genere, dall'età e dalle aree geografiche considerate, il che si deve ai diversi gradi di evoluzione e penetrazione del lusso nei mercati maturi o emergenti. Altri elementi che possono entrare in gioco sono variabili estremamente individuali capaci di alterare il concetto di lusso sulla base di percezioni, motivazioni e atteggiamenti⁵⁵.

⁵⁴ Wigley, S. M., Moore, C. M., & Birtwistle, G. (2005). Product and brand: critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(7), 531-544.

⁵⁵ Mattia, G. (2013). *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi: Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*. FrancoAngeli.

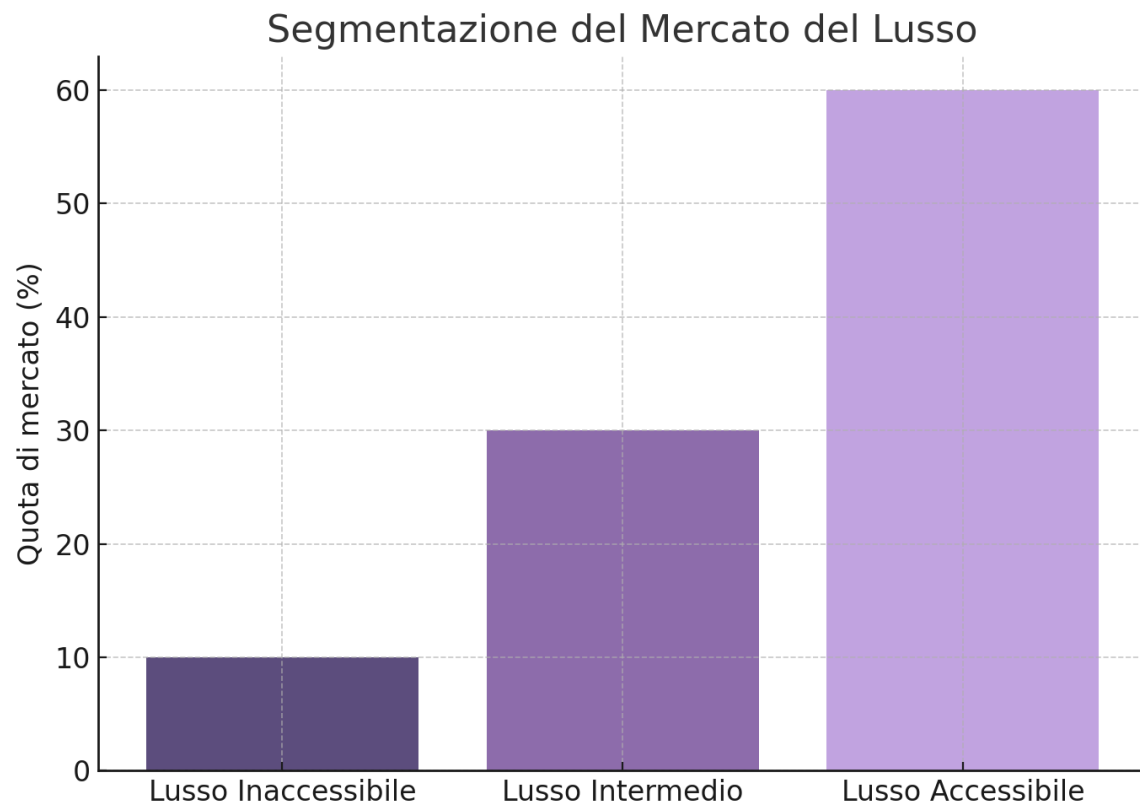


Grafico 4. Segmentazione lusso ispirata alla piramide del lusso di Kapferer (lusso inaccessibile, intermedio, accessibile)⁵⁶.

Le considerazioni di cui sopra sottolineano chiaramente che i clienti sono disposti a pagare un prezzo premium per i prodotti di lusso. Tuttavia, sarebbe riduttivo soffermarsi solo sulla variabile prezzo per identificare i prodotti di lusso. Il prezzo è uno degli attributi più importanti; è una condizione necessaria per il lusso ma non una condizione sufficiente⁵⁷. Tentando di delineare cos'altro rappresenti il lusso, si possono individuare alcune caratteristiche considerate requisiti minimi fondamentali⁵⁸. Come molti autori sottolineano, il lusso è un plesso di significati che trascende ampiamente il valore economico e calibra perfettamente un mix di attributi.⁵⁹ L'esperienza del marchio di lusso non è mai caratterizzata

⁵⁶ Elaborazione propria da Kapferer, J. N. (2014). The future of luxury: Challenges and opportunities. *Journal of Brand Management*, 21(9), 716-726.

⁵⁷ Quelch, J. A., Joachimsthaler, E., & Nueno, J. L. (1991). After the wall: marketing guidelines for Eastern Europe. *MIT Sloan Management Review*, 32(2), 82.

⁵⁸ Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Conceptualizing the country of origin of brand. *Journal of Marketing Communications*, 6(3), 159-170.

⁵⁹ Fabri Giampaolo. *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Milano: Franco Angeli Editore; 2003.

da un singolo tratto; è poliedrico e frutto di un mix di innovazione e creatività, tradizione e storia, qualità superiore e prezzi elevati, comunicazione esclusiva e distribuzione selettiva, immaginario e narrazione⁶⁰. In particolare nel settore della moda, il lusso combina caratteristiche del prodotto, creatività e immagine del marchio.⁶¹

La letteratura ha identificato molti attributi ricorrenti dei prodotti di moda di lusso⁶². Il nome del marchio, l'identità, lo status, la reputazione e la consapevolezza, nonché gli attributi del prodotto e del design come la qualità, l'artigianalità, l'innovazione, l'unicità e la creatività sono considerati fondamentali⁶³.

I prodotti di lusso sono spesso percepiti anche come rari, e la selettività va intesa non solo a livello di prodotto ma anche dal punto di vista del cliente, che si sente parte di una ristretta cerchia di rappresentanti eletti: “gli *happy few*”⁶⁴. Alcuni prodotti di lusso sono adattati alle esigenze personali dei clienti e nessun altro avrà accesso agli stessi. I prodotti su misura esaltano il senso di esclusività che un prodotto di lusso può offrire⁶⁵.

Questi attributi devono essere gestiti contemporaneamente e richiedono un approccio coerente e coerente per creare e mantenere un posizionamento del marchio di moda di lusso. L'eccellente qualità unita ai prezzi elevati è una delle caratteristiche del lusso più citate e identifica la presenza di materie prime uniche e preziose o lavorazioni caratterizzate da grande professionalità e rara maestria.

L'affidabilità e la durata percepita portano il consumatore ad un atteggiamento di fiducia tale da non temere i difetti. Portando all'estremo il concetto, si può affermare che un bene di lusso viene associato ad un'immagine di perfezione ed eternità.

Queste caratteristiche generano prodotti iconici che hanno caratterizzato caratteristiche esclusive e ambiziose. L'interpretazione e la commistione di ciascuno di questi attributi genera la cosiddetta firma del marchio o 'DNA del marchio', lo spirito aziendale che esalta la

⁶⁰ Okonkwo, U. (2016). *Luxury fashion branding: trends, tactics, techniques*. Springer.

⁶¹ Corbellini Erica, Saviolo Stefania. *Gestire aziende della moda e del lusso*. Firenze: Rizzoli ETAS; 2015.

⁶² Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management*. Franco Angeli, Milano.

⁶³ Erickson, G. M., & Johansson, J. K. (1985). The role of price in multi-attribute product evaluations. *Journal of consumer research*, 12(2), 195-199.

⁶⁴ Kapferer, B. (1997). *The feast of the sorcerer: practices of consciousness and power*. University of Chicago Press.

⁶⁵ Jackson, T., & Shaw, D. (2004). *The fashion handbook*. Routledge.

rarietà, l'esclusività, la visibilità e l'unicità e in cui i clienti trovano un mezzo per esprimersi. In questo senso, le strategie di comunicazione e distribuzione sono centrali per raccontare, condividere e sostenere in modo corretto e coerente il DNA del brand. I negozi di lusso sono considerati cattedrali dello shopping; godono di investimenti significativi, sono considerati cruciali per il marketing e la reputazione di un marchio e non si limitano a supportare le vendite del marchio. Pertanto, le aziende di lusso spesso possiedono negozi per aumentare il controllo sulla relazione e sull'esperienza del cliente nel punto vendita.

Tuttavia, nonostante l'importanza e la crescita del settore del lusso, le indagini empiriche sulle dimensioni degli attributi di lusso e sulle loro connessioni e sviluppi sono ancora poco sviluppate.⁶⁶

Ad esempio, al giorno d'oggi, parole chiave come 'sexiness', che identifica la capacità di esprimere una nuova sensualità in netta rottura con i canoni del passato, o 'genderless' sono ampiamente riportate dagli esperti del settore e potrebbero contribuire alla crescita del settore del lusso⁶⁷.

2.3 Il ruolo dei dipendenti

Il settore della moda e del lusso sta affrontando un rapido cambiamento del business e le persone sono al centro di questa rivoluzione. È ampiamente accettato che le aziende con strutture di gestione ben organizzate e pratiche di gestione dei talenti stiano guadagnando un vantaggio competitivo.⁶⁸

Tuttavia, all'interno di questo settore, c'è ancora una sfida significativa nel trovare le persone giuste con il giusto mix di competenze per consentire una crescita di successo attraverso una fase di grande transizione ed espansione. I leader delle suddette organizzazioni dovrebbero applicare tanto conoscenza e acume aziendale quanto creatività, per risolvere complessi problemi organizzativi e di gestione dei talenti.

⁶⁶ Lyngé-Norlén, A. (Ed.). (2020). *Fashion stylists: History, meaning and practice*. Bloomsbury Publishing.

⁶⁷ Luna, C. P., & Barros, D. F. (2019). Genderless fashion: A (still) binary market. *Latin American Business Review*, 20(3), 269-294.

⁶⁸ Comin, G. (2016). *L'impresa oltre la crisi: Per una gestione efficace della reputazione aziendale*. Marsilio Editori spa.

La globalizzazione dei mercati e la digitalizzazione dei metodi di reclutamento sono due tendenze chiave che stanno guidando la necessità di professionalizzazione in un settore che è tradizionalmente etichettato come un'industria "creativa". Fino a 30 anni fa le aziende della moda non competevano, in senso finanziario, con le grandi aziende di altri settori industriali. Bisogna considerare come al giorno d'oggi le aziende della moda e del lusso non si discostano, in quanto a similarità, dalle società internazionali che cercano investimenti commerciali e finanziari per sostenere i propri obiettivi di crescita⁶⁹. Parallelamente, Internet ha aperto una nuova strada per il modo in cui le persone imparano a conoscere le aziende e si candidano per un lavoro, il che offre opportunità per nuove strategie di talento, pertanto la professionalizzazione del settore suggerisce la necessità di trovare il candidato giusto più rapidamente e con un successo più continuo, per garantire un lavoro più efficace alla prima occasione.⁷⁰ Un'alternativa più estrema sono le *Merger & Acquisition*, che pongono la sfida di mantenere un modello di talento rilevante che sia integrato in un'organizzazione più complessa⁷¹.

Molte aziende affidano ingenti risorse al potenziale dei siti di social media e lavorano parecchio con reti come Twitter e Facebook; tuttavia, al fine di massimizzare tale potenziale, le industrie creative che vogliono avere successo tendono a fornire i canali più efficaci di comunicazione bidirezionale con i potenziali candidati. Non possono più dipendere dalla pubblicazione di aperture esclusivamente nelle loro "pagine di carriera": allo stesso modo in cui il cliente interagisce con il marchio del prodotto, i dipendenti percepiscono e si relazionano con il loro datore di lavoro⁷².

⁶⁹ Bottini Aldo, Paciello Diego, 2021, "I pacchetti di welfare diventano personalizzati", Il Sole 24 Ore, 8 marzo 2021.

⁷⁰ Lynham, S. A., & Chermack, T. J. (2006). Responsible leadership for performance: A theoretical model and hypotheses. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 73-88.

⁷¹ Le Merger & Acquisition (M&A) rappresentano operazioni strategiche di fusione o acquisizione attraverso le quali gruppi o *maison* cercano di rafforzare il proprio posizionamento competitivo, ampliare il portafoglio di marchi e consolidare la presenza globale. A differenza di altri comparti industriali, in questo contesto le M&A non sono guidate unicamente da logiche di efficienza economico-finanziaria, ma soprattutto dalla necessità di preservare e valorizzare l'identità unica di ciascun brand, che costituisce il vero asset intangibile e la principale fonte di valore.

⁷² Zanfrini, L., & Gheno, S. (2019). Il superamento del gender gap nel mondo del lavoro che cambia: una prospettiva di empowerment sociale e psicologico. *Lavoro, Diritti, Europa*, 3, 2-15.

Le aziende di moda pretendono talenti, come dimostra uno studio del *Boston Consulting Group* e del *Business of Fashion* (BOF) che rileva che molti dirigenti della moda e del lusso, come i loro colleghi di altri settori, sono molto preoccupati di assicurarsi professionisti di talento: il 50% degli intervistati ritiene di non avere accesso al miglior creativo talento⁷³. Questa sembra essere una preoccupazione particolarmente urgente per le piccole imprese indipendenti. Si preoccupano non solo di ricoprire ruoli creativi, ma anche di acquisire le competenze necessarie per supportare un'ampia gamma di funzioni.

Ricerche precedenti di BCG confermano che le aziende con pratiche di assunzione, sviluppo, gestione e fidelizzazione superiori vedono chiari vantaggi economici; ad esempio, coloro che eccellono nel reclutamento godono di una crescita dei ricavi 3,5 volte più rapida di quella di altre società, dimostrando anche margini di profitto due volte più robusti di quelli dei ritardatari⁷⁴.

I professionisti leader utilizzano strumenti e processi sofisticati per capire quali competenze e capacità sono necessarie per guidare il business, per identificare dove esistono oggi o potrebbero verificarsi domani lacune di talento, andando così a sviluppare piani per colmare le suddette.⁷⁵

2.4 Strategie competitive e di prodotto nel lusso

Le strategie competitive e di prodotto nel lusso orbitano attorno al tema della comunicazione *business-related*, affollandosi in una molteplicità di discipline e di termini, per la cui comprensione oggettiva diversi studiosi si sono spesi⁷⁶. L'assunto, che è insieme lessicale ed epistemologico, si può esplicitare a partire da una comparazione delle più importanti quattro

⁷³ Davenport, T. H., & Beck, J. C. (2002). *L'economia dell'attenzione: come gestire una risorsa cruciale per affrontare il nuovo corso del business*. Il sole-24 ore.

⁷⁴ Deloitte. (2017). *Global Human Capital Trends- Riscrivere le regole per l'era digitale*. Deloitte University Press.

⁷⁵ Liley, M., Feliciano, P., & Laura, A. (2017). *Esperienza dei dipendenti reinventata*. Strategia di Accenture.

⁷⁶ Shelby, AN (1993). Comunicazione organizzativa, aziendale, gestionale e aziendale: un'analisi dei confini e delle relazioni. *The Journal of Business Communication* (1973) , 30 (3), pp. 241-267.

discipline correlate alla questione, ovvero: il marketing, la comunicazione organizzativa, le relazioni pubbliche e la *Corporate communication*, le quali condividono fondamentali comuni⁷⁷.

Il marketing sottolinea il valore competitivo delle risorse immateriali generate attraverso le interazioni di comunicazione, la cui finalità principale attribuita oggi è creare e diffondere valore per l'azienda e per i diversi segmenti di interlocutori, nonché includere nuovi target, connessi a quello originario dei clienti, fino a svilupparsi come comunicazione integrata d'impresa⁷⁸.

Quest'ultima si identifica con uno specifico target di comunicazione e comprende quattro aree⁷⁹:

1. marketing
2. istituzionale
3. gestionale
4. economico-finanziaria.

A ciascuna area si accompagnano specifici obiettivi, contenuti e finalità della comunicazione: performance economico-finanziarie per ottenere fiducia dai mercati finanziari, informazione di rilevanza sociale per ottenere consenso sociale, condizioni organizzative interne per generare benessere organizzativo per i collaboratori, informazione sui prodotti per la soddisfazione dei clienti.

Secondo il *Communicative Constitution of Organizations (CCO) Principle*, la comunicazione organizzativa mette in risalto il ruolo della comunicazione come costitutiva dell'organizzazione stessa⁸⁰.

Le pubbliche relazioni contribuiscono a valorizzare i rapporti con gli stakeholder, in tutta la loro rilevanza sociale, di fatto l'evoluzione più recente degli studi di relazioni pubbliche tende

⁷⁷ Elving, WJ (2013). Comunicare la responsabilità sociale d'impresa in un mondo scettico. *Contemporary Issues in Corporate Social Responsibility*, pp. 57-69.

⁷⁸ Vernuccio, M., Ceccotti, F., & Pastore, A. (2014). Corporate e marketing communication. *Marketing. Il management orientato al mercato*, pp. 414-431.

⁷⁹ Fiocca, R. (1999). *Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione*. Università della Svizzera italiana, Facoltà di scienze della comunicazione, Istituto per la comunicazione aziendale.

⁸⁰ Putnam, L. L., Phillips, N., & Chapman, P. (1999). Metaphors of communication and organization. *Managing organizations: Current issues*, 125-158.

ad avvicinare questa disciplina a quella della *corporate communication*, con la quale si sta inesorabilmente unificando. Le finalità attribuite alla comunicazione, stando a questo approccio, sono sostanzialmente due: la gestione strategica delle relazioni con gli stakeholder e la gestione della reputazione⁸¹.

La reputazione aziendale svolge diverse funzioni, tra cui segnalare e garantire la qualità, fungendo da barriera all'entrata in un settore produttivo che, in quanto tale, protegge il vantaggio competitivo, venendo definita come una rappresentazione socialmente elaborata e condivisa della storia e dei risultati passati dell'azienda, descrivendone l'abilità di generare valore (economico e sociale) per i suoi molteplici stakeholder⁸². La comunicazione d'impresa influenza la reputazione aziendale attraverso tre modalità, dirette e indirette⁸³:

1. la comunicazione non verbale che viene captata mediante i comportamenti che danno un feedback sulla qualità dei prodotti;
2. i segni di cui si serve l'impresa per comunicare in maniera esplicita e intenzionale, come per esempio una campagna pubblicitaria;
3. le reti di relazioni che diffondono opinioni, informazioni e conoscenze, per esempio tramite il passaparola.

La prima leva della comunicazione, detta appunto primaria, atta a generare la reputazione aziendale, consiste nella comunicazione implicita insita nei comportamenti dell'azienda, ovvero delle persone che operano per essa: è la leva primaria perché è impossibile che essa non si verifichi, è la base e dà credibilità alla comunicazione secondaria e a quella terziaria. Ogni stakeholder vive personalmente l'esperienza della qualità e dell'affidabilità dell'azienda quando entra in relazione con essa, formando così un giudizio che contribuisce alla costruzione della sua reputazione, il quale a sua volta si basa su tutti i comportamenti e i fatti osservabili: dai prodotti e servizi offerti, al trattamento riservato ai collaboratori, al modo in cui questi ultimi interagiscono con gli stakeholder esterni, fino all'impatto sociale e ambientale dell'azienda⁸⁴. Tutte le scelte e le azioni dell'azienda, del management e di ogni

⁸¹ Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*. Simon and Schuster.

⁸² Ibidem

⁸³ Mazzei, A. (2015). *Strategia e management della comunicazione d'impresa* (pp. 1-314). FrancoAngeli.

⁸⁴ Geuens, M., & De Pelsmacker, P. (2001). *Sentimenti evocati da pubblicità stampate calde, erotiche, umoristiche o non emozionali per bevande alcoliche*. RUCA.

singolo collaboratore hanno una valenza comunicazionale, includendo l'azione dell'organizzazione in quanto tale e non solo le interazioni *one-to-one*⁸⁵. Usare la leva primaria implica che le azioni e i comportamenti dell'azienda vengano modificati per rispondere alle attese degli stakeholder e inviare i corretti messaggi di fatto⁸⁶, mediante un concetto che corrisponde a quello che Grunig indica col termine di "*behavioral relationships*", Balmer e Gray col termine di "*primary communication*" e Siano come "branding esperienziale"⁸⁷.

La comunicazione secondaria comprende tutti i segni, verbali e non verbali, che l'azienda invia in modo consapevole e intenzionale: è la leva secondaria perché rinforza i messaggi inviati attraverso i comportamenti e, per risultare efficace, necessita di coerenza con essi. La comunicazione intenzionale utilizza sia segni analogici che digitali, trasmessi attraverso diversi canali come la pubblicità, gli eventi, le relazioni con i media, il sito web aziendale, il marchio, l'identità visiva, il packaging, le vendite dirette e l'architettura aziendale, la cui produzione richiede competenze specialistiche di costruzione dei messaggi, di scelta del canale, di valutazione dei risultati, patrimonio dei professionisti della comunicazione; è dunque il risultato di strategie deliberate, generalmente formalizzate in un piano di comunicazione approvato e condiviso dalla dirigenza.

La comunicazione esplicita e intenzionale contribuisce a costruire la reputazione aziendale poiché rende trasparenti e dunque percepibili il valore offerto e i costi sostenuti riducendo l'asimmetria informativa tra le due parti⁸⁸. La comunicazione dimostra inoltre il suo sussidio per ridurre il gap tra la qualità erogata e quella percepita dal cliente e il gap tra obiettivi di *customer satisfaction* definiti dal management e quelli condivisi dagli operatori⁸⁹. Infine, la comunicazione può rendere trasparenti sia i processi di generazione delle competenze

⁸⁵ Schmitt, B. (1999). Marketing esperienziale. *Journal of marketing management* , 15 (1-3), 53-67.

⁸⁶ Kim, J. N., Bach, S. B., & Clelland, I. J. (2007). Symbolic or behavioral management? Corporate reputation in high-emission industries. *Corporate Reputation Review*, 10, 77-98.

⁸⁷ Grunig, JE (1993). Immagine e sostanza: dalle relazioni simboliche a quelle comportamentali. *Public relations review* , 19 (2), 121-139.

⁸⁸ Costabile, M. (2001). Il capitale relazionale dell'impresa. Gestione delle relazioni e della customer loyalty.

⁸⁹ Busacca, B. G. (1994). *Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento*. Utet.

dell'impresa sia i valori della stessa⁹⁰. Essa corrisponde al concetto di *symbolic relationships* elaborato da Grunig, di *secondary communication* indicato da Balmer e Gray, di *comunicazioni e simbolismo organizzativo* indicati da De Pelsmacker, Geuens, Van De Berg e da Gotsi e Wilson⁹¹.

Nella cerchia della comunicazione terziaria è annoverato ogni messaggio diffuso per parte di fonti indipendenti dall'azienda, che sono portate a moltiplicarsi e propagarsi mediante concatenamenti di svariate tipologie relazionali. Si definisce terziaria in quanto attinge i comportamenti dalla forma di comunicazione primaria e i segni dalla secondaria. Si sottolinea che quest'ultima, al contrario delle due precedenti forme di comunicazione, non scaturisce in forma diretta dall'azienda; si può tuttavia sostenere che lo faccia in forma indiretta. Che il concatenamento relazionale si diffonda e amplifichi i messaggi relativi all'impresa indipendentemente dalla stessa, non significa che essa non abbia alcun margine per governarle. Si tratta di informazioni, conoscenze, opinioni, atteggiamenti relativi all'azienda che si divulgano e circolano tra soggetti in relazione con essa e tra di loro, quali i collaboratori, i clienti, i fornitori, i partner, gli opinion leader e i mass media. L'azienda costituisce certamente l'oggetto del messaggio, ma non ne è la sorgente di questo; a differenza di quanto accade nel caso della comunicazione intenzionale ed esplicita. La comunicazione informale e la comunicazione attivata sono i due processi mediante cui agiscono le reti di relazioni interpersonali. La prima avviene attraverso il passaparola, la seconda agisce in maniera strategica in quanto attinge da fonti diverse dall'azienda, ad esempio i mass media, le associazioni correlate, la concorrenza, gli opinion leader. E' il concetto che corrisponde alle "*reputational relationships*" ovvero alla "*tertiary communication*"⁹².

Si denota una crescita dell'importanza attribuita alle reti relazionali, giacché recentemente si è registrato un aumento delle sorgenti comunicative indipendenti, e con esse la loro capacità

⁹⁰ Siano, A. (2001). Competenze e comunicazione del sistema d'impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza.

⁹¹ Grunig, JE (1993). Immagine e sostanza: dalle relazioni simboliche a quelle comportamentali. *Public relations review*, 19 (2), 121-139.

⁹² Grunig, J., & Grunig, L. (2002). A New Definition & Measure of Reputation. *Research. A Supplement of PR Report*.

d'impatto⁹³. A dimostrazione di quanto detto, le comunità che legano in reti di conversazioni i collaboratori al mondo esterno si diffondono sempre più, tanto da far emergere i concetti di *social networking branding* e di *social commerce*⁹⁴. I messaggi propagati da queste fonti non aziendali sembrano avere un peso maggiore rispetto alla comunicazione governata in modo intenzionale perché si tratta di una comunicazione considerata più veritiera di quella formale e ufficiale: è garantita dal soggetto che propaga messaggio nelle proprie reti di relazioni; è uno strumento di comunicazione caldo ovvero che veicola un elevato numero di segnali allo stesso tempo, sia verbali sia non verbali, sia razionali sia emozionali e in tempi molto rapidi; è in grado di raggiungere un elevato numero di persone alla stregua dei mezzi di comunicazione di massa. Il limite sta nel fatto che le informazioni veicolate assumono sovente soglie interpretative imprecise, ragion per cui i messaggi veicolati dalle relazioni sono tenuti ad essere gestiti in maniera emblematica. Infatti gli utenti riportano una valutazione di maggiore affidabilità e responsabilità verso le aziende che rispondono ai loro commenti online, quindi l'interattività tra azienda e utenti proietta una reputazione migliore, in condizioni di pari notorietà dei brand⁹⁵. Detto ciò, si desume che le reti di relazioni possono essere governate dall'impresa sviluppando le relazioni con i soggetti che influenzano la formazione dell'opinione e con quelli che godono di prestigio e credibilità.

Le organizzazioni che sperano di aumentare la loro resilienza devono riconoscere che le questioni globali generali, come il cambiamento climatico, sono solo la metà dell'equazione ESG. Sì, la strategia ESG dovrebbe concentrarsi su obiettivi ambientali e di governance, ma i leader aziendali devono anche investire nella resilienza e nel benessere dei loro lavoratori, prestando particolare attenzione alle questioni che riguardano la salute, la comunità, la stabilità economica, l'istruzione e l'identità sociale dei loro forza lavoro.

Fare il bene per "il mondo" significa poco quando non si fa prima il bene con i propri dipendenti, specialmente quando trattenerli è un importante obiettivo strategico. Mentre le

⁹³ Balmer, JM, & Greyser, SA (2006). Marketing aziendale: Integrazione di identità aziendale, branding aziendale, comunicazioni aziendali, immagine aziendale e reputazione aziendale. *European journal of marketing*, 40 (7/8), 730-741.

⁹⁴ Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (2009). *Il manifesto del Cluetrain*. Libri di base.

⁹⁵ Lee, H., & Park, H. (2013). Test dell'impatto dell'interattività dei messaggi sulla gestione delle relazioni e sulla reputazione organizzativa. *Journal of public relations research*, 25 (2), 188-206.

considerazioni sociali e il benessere sono aspetti sociali intrinseci di ESG, i luoghi di lavoro spesso non fanno abbastanza per garantire il benessere dei dipendenti, anche se gli studi hanno dimostrato che una forza lavoro sana è anche una forza lavoro più produttiva.⁹⁶

Abbracciando la salute e il benessere dei dipendenti come un fattore cardine delle loro strategie ESG e vedendo i due come interconnessi, le organizzazioni possono creare una forza lavoro più resiliente, produttiva e innovativa che è ben posizionata per il futuro, si possono anche aumentare i loro profitti contribuendo a rendere il mondo un posto migliore e più sicuro in cui vivere. E questo è un vantaggio per tutti.⁹⁷

⁹⁶ Sharma, N. (2019). *Fit e intenzioni di turnover dei dipendenti: esame della mediazione dell'impegno dei dipendenti nel settore IT*. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 10(2), 51–60.

⁹⁷ I. Senatori, M. Tiraboschi, “Occupazione giovanile nel mercato globale tra produttività e capitale umano”, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3/2008.

Capitolo 3

Brand positioning e gestione del prodotto: il caso Gucci

3.1 Storia e sviluppo del brand

Gucci nasce a Firenze nel 1921 per iniziativa di Guccio Gucci, inizialmente come selleria e valigeria di lusso⁹⁸. L'azienda costruisce rapidamente una reputazione di eccellenza artigianale italiana, espandendo l'offerta dalla pelletteria agli articoli moda già nei primi decenni⁹⁹. Nel secondo dopoguerra Gucci introduce innovazioni iconiche, come la borsa con manico in bambù (creata durante la carenza di pellami) e il celebre mocassino con morsetto lanciato nel 1953¹⁰⁰, fino ad arrivare al punto che i suoi prodotti diventano *status symbol* internazionali, contribuendo a consacrare Gucci tra i marchi di lusso più rinomati al mondo già entro gli anni '60.

Negli anni successivi la casa fiorentina conquista una clientela d'élite globale (celebri le foto di Jacqueline Kennedy con la borsa Gucci poi rinominata "Jackie"; figura 1) e *apre boutique* in capitali della moda come New York, Londra e Parigi, affermando il proprio posizionamento di brand italiano di alta moda e qualità¹⁰¹.

⁹⁸ <https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-1-hottest-brand>. Consultato il 19/08/2025.

⁹⁹ Ibidem

¹⁰⁰ <https://www.britannica.com/topic/Gucci>. Consultato il 19/08/2025.

¹⁰¹ Ibidem



Figura 1: Borsa Jackie, foto del 1961¹⁰²

Tuttavia, la governance familiare turbolenta e un'eccessiva politica di licenze negli anni '80 indeboliscono l'immagine esclusiva del marchio, portando Gucci vicino al declino¹⁰³. La svolta arriva negli anni '90, quando grazie a una nuova dirigenza guidata dal CEO Domenico De Sole e dal direttore creativo Tom Ford, Gucci viene rilanciata e riposizionata come sinonimo di lusso moderno e sensualità provocatoria¹⁰⁴: Tom Ford reintroduce un'estetica audace e glamour, famosa per campagne pubblicitarie controverse ma impattanti, riportando Gucci al centro della moda internazionale. Nel 1995 l'azienda viene quotata in Borsa, e pochi anni dopo il controllo passa al gruppo francese PPR (oggi Kering) che ne accelera l'espansione globale¹⁰⁵: alla fine degli anni '90 Gucci è tornata una *hot brand* del lusso,

¹⁰² <https://www.outpump.com/gucci-jackie-la-borsa-ora-un-simbolo-genderless/>. Consultato il 19/08/2025.

¹⁰³ Ibidem

¹⁰⁴ <https://www.fashionnetwork.com/news/Gucci-makes-major-cuts-to-wholesale-network>. Consultato il 19/08/2025.

¹⁰⁵ <https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-1-hottest-brand>. Consultato il 10/09/2025.

guidando trend e acquisendo altri marchi sotto il proprio gruppo per poi, nel decennio successivo, con Frida Giannini alla direzione creativa (2006-2014) il brand consolida il legame con la propria heritage (motivi storici, richiamo all'archivio) mantenendo una forte presenza di mercato, pur senza replicare il tasso di crescita esplosivo dell'era Ford.

Una nuova fase di sviluppo dirompente inizia nel 2015, con l'arrivo del CEO Marco Bizzarri e soprattutto del direttore creativo Alessandro Michele, il quale rivoluziona l'estetica Gucci con uno stile *eclettico*, *rétro* e inclusivo, rompendo gli schemi di genere e mescolando riferimenti culturali diversi¹⁰⁶, dando vita ad una strategia che si rivela vincente: tra il 2015 e il 2019 Gucci triplica il fatturato e quadruplica gli utili, diventando il marchio di lusso in più rapida crescita al mondo¹⁰⁷. Nel 2018 le vendite superano 8 miliardi di euro (+36,9% rispetto all'anno precedente) e Gucci rappresenta oltre il 60% dei ricavi di Kering¹⁰⁸; in quello stesso anno il 62% del fatturato Gucci proviene da consumatori sotto i 35 anni, segno di un successo eccezionale presso le nuove generazioni¹⁰⁹. Nel 2019 Gucci raggiunge quasi 10 miliardi di euro di ricavi, dopo diversi anni consecutivi di crescita a doppia cifra con la “rinascita” firmata Michele e Bizzarri¹¹⁰ e, a conferma del suo status, nel 2021 il brand celebra il centenario consolidando la propria influenza culturale: si colloca tra i marchi più desiderati al mondo (spesso al vertice dell'indice Lyst dei brand di moda “più caldi”) ed è oggetto anche di un film hollywoodiano (“*House of Gucci*”)¹¹¹. Gli analisti riconoscono che nessun'altra *maison* di lusso moderna è riuscita a reinventarsi con successo così tante volte nel corso di un secolo, sapendosi adattare a baby boomer, Gen X, millennial e ora Gen Z¹¹².

¹⁰⁶ <https://www.washingtonpost.com/magazine/2021/11/15/alessandro-michele-gucci-100-anniversary/>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁰⁷ <https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-1-hottest-brand/>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁰⁸ <https://moodiedavittreport.com/kering-unveils-stellar-2018-results-led-by-red-hot-gucci/>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁰⁹ <https://www.fastcompany.com/90374520/how-a-century-old-luxury-brand-like-gucci-won-over-gen-z>. Consultato il 10/09/2025.

¹¹⁰ <https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-1-hottest-brand/>. Consultato il 10/09/2025.

¹¹¹ Ibidem

¹¹² <https://www.washingtonpost.com/magazine/2021/11/15/alessandro-michele-gucci-100-anniversary/>. Consultato il 10/09/2025.

La crescita conosce una battuta d'arresto improvvisa nel 2020 a causa della pandemia di Covid-19, che colpisce duramente Gucci con un calo di vendite superiore al 22%¹¹³ e costringe il gruppo Kering a rispondere accelerando sul digitale e sul mercato locale (dato il crollo del turismo), mantenendo comunque Gucci al centro dell'attenzione dei consumatori globali. Nel 2021-2022, con la ripresa del mercato, Gucci rimane leader ma mostra segnali di rallentamento rispetto ai concorrenti: la forte estetica di Michele, inizialmente propulsiva, prende a saturare il mercato stabilizzando la crescita, per poi a fine 2022 avvenire un cambio di direzione creativa: lo stesso Alessandro Michele molla l'azienda dopo 7 anni rivoluzionari e nel 2023 viene nominato il nuovo direttore creativo Sabato De Sarno, con l'obiettivo di inaugurare un ulteriore rinnovamento stilistico. Parallelamente, nel 2023 la guida manageriale passa temporaneamente a Jean-François Palus (braccio destro del CEO di Kering) e poi, nel 2025, quest'ultimo annuncia l'ingresso di un nuovo top management dedicato a rilanciare Gucci¹¹⁴, dando luogo a degli avvicendamenti che segnano l'avvio di una nuova fase strategica per l'azienda che al 2024 si trova ad affrontare la sfida di rigenerare la crescita dopo un 2023 culminato con ricavi in calo del 6% a 9,9 miliardi di euro¹¹⁵.

Il brand, va menzionato, dispone tuttavia di ancoraggi solidi, constando un'eredità centenaria di artigianalità italiana, una presenza globale con oltre 500 negozi diretti, e una riconoscibilità planetaria costruita attraverso continue reinvenzioni di successo¹¹⁶.

3.2 Posizionamento e strategie di marketing

¹¹³ <https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-1-hottest-brand>. Consultato il 10/09/2025.

¹¹⁴ <https://www.britannica.com/topic/Gucci>. Consultato il 19/08/2025.

¹¹⁵ <https://www.france24.com/en/live-news/20240320-gucci-owner-kering-s-shares-head-toward-historic-fall>. Consultato il 19/08/2025.

¹¹⁶ <https://www.britannica.com/topic/Gucci>. Consultato il 19/08/2025.

Fin dalle origini Gucci ha basato il proprio posizionamento sul lusso artigianale italiano, rivolgendosi a una clientela élitaria amante della qualità e dell'esclusività. Nel dopoguerra il marchio incarna l'idea di *dolce vita* e prestigio internazionale, diventando un simbolo di status per aristocrazia e celebrità. Questo posizionamento tradizionale, esclusivo e aspirazionale, subisce una prima trasformazione radicale negli anni '90 con Tom Ford, che *svecchia* l'immagine di Gucci puntando su uno stile iper-moderno, sexy e provocatorio. La strategia di Ford ambisce all'ampliamento del fascino del brand verso una clientela più giovane e attenta alle tendenze, senza però tradire il codice di lusso: il risultato è un *allargamento del target* ai *trend-setter* metropolitani, pur mantenendo Gucci nel segmento alto del mercato. Come nota Kapferer, "la moda è l'afrodisiaco del consumo" e negli anni '90 Gucci cavalca abilmente questa leva emotiva, rendendo il proprio marchio sinonimo di desiderio contemporaneo¹¹⁷; la crescita di quel periodo dimostra la riuscita evoluzione di posizionamento: da brand classico "da signora" a marchio di lusso edonistico e all'avanguardia, capace di attrarre sia la clientela consolidata sia i nuovi ricchi yuppie dell'epoca.

Un'ulteriore evoluzione avviene a metà anni 2010 sotto la direzione di Alessandro Michele: invece di puntare sull'esclusività nel senso tradizionale (ovvero distinguere nettamente il pubblico di riferimento), Gucci adotta la filosofia opposta: "un prodotto esclusivo in una cultura dell'inclusività"¹¹⁸. Come afferma Marco Bizzarri, l'idea è di non "targettizzare" una fascia anagrafica o sociale specifica, ma uno *stato mentale*: chiunque esprima individualità e creatività può trovare qualcosa di Gucci¹¹⁹, secondo un approccio che ridefinisce il posizionamento competitivo di Gucci, rompendo la regola classica secondo cui il lusso deve "tenere fuori" il grande pubblico, come ampiamente discusso da Kapferer e Bastien¹²⁰. Di base Gucci abbraccia elementi pop e *streetwear*, introducendo collezioni eccentriche e

¹¹⁷ <https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-1-hottest-brand>. Consultato il 10/09/2025.

¹¹⁸ Ibidem

¹¹⁹ <https://www.glossy.co/fashion/how-gucci-plans-to-cut-wholesale-revenue-to-less-than-10-percent-of-its-business>. Consultato il 10/09/2025.

¹²⁰ Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2017). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. In *Advances in luxury brand management* (pp. 65-84). Cham: Springer International Publishing.

collaborazioni inaspettate ad esempio con artisti underground o marchi come adidas e The North Face, per ampliare la propria audience senza abbassare i prezzi, al punto di essere stato definito dagli analisti “l’inclusività come nuova esclusività”, dal momento che invece di limitarsi a un’élite, Gucci ha creato una *tribù globale* di appassionati del marchio, soprattutto tra le generazioni giovani, pur mantenendo prezzi elevati e posizionamento di lusso¹²¹. Nella figura 2 si vede un estratto della campagna del 2017, corredata da animali, persone, oggettistica vintage ed altri elementi atipici.



Figura 2. Campagna SS17 ambientata a Roma: utilizzo del contesto locale come elemento identitario/visivo¹²².

Emblematico è il dato del 2018: oltre i due terzi delle vendite Gucci provengono da clienti millennial o Gen Z, un traguardo impensabile per la maggior parte dei brand di alta moda,

¹²¹ <https://www.glossy.co/fashion/how-gucci-plans-to-cut-wholesale-revenue-to-less-than-10-percent-of-its-business>. Consultato il 10/09/2025.

¹²² <https://www.grazia.it/moda/news-moda/gucci-campagna-pe-2017>. Consultato il 10/09/2025.

indice che il target di riferimento si è ringiovanito drasticamente¹²³ generando una nuova clientela under-35, attratta dall'estetica distintiva e dai valori progressisti incarnati da Gucci ovvero *genderless, diversity, self-expression* (nella figura 3 la campagna del 2018).



Figura 3. Campagna “Exquisite Gucci” (2018) di Alessandro Michele, che reinterpreta estetiche cinematografiche per comunicare heritage e sperimentazione¹²⁴.

Dal punto di vista geografico e socio-demografico, Gucci ha dunque ampliato il raggio d'azione: accanto alla clientela tradizionale “*old money*” (ancora importante, specialmente negli Stati Uniti e in Europa), oggi il marchio parla ai giovani metropolitani globali, inclusi i nuovi ricchi dei mercati emergenti. La Cina in particolare è diventata determinante: già intorno al 2016 un terzo delle vendite Gucci proveniva da consumatori cinesi¹²⁵, e Bain & Company prevede che entro il 2030 i clienti cinesi costituiranno il primo mercato mondiale

¹²³ <https://www.fastcompany.com/90374520/how-a-century-old-luxury-brand-like-gucci-won-over-gen-z>. Consultato il 10/09/2025.

¹²⁴ <https://www.nssmag.com/en/fashion/30702/gucci-kubrick-alessandro-michele#article-30702-1>. Consultato il 10/09/2025.

¹²⁵ <https://luxuryheterotopia.wordpress.com/2017/02/02/blog-post-title>. Consultato il 10/09/2025.

del lusso personale¹²⁶. Gucci ha intercettato questa domanda con un posizionamento aspirazionale ma accessibile sul piano culturale, ad esempio ingaggiando celebrità e *KOL* (*Key Opinion Leader*) asiatici e adattando la comunicazione ai gusti locali pur restando fedele al proprio DNA. In sintesi, l'evoluzione del posizionamento di Gucci negli ultimi decenni si può riassumere come un passaggio da esclusivo a inclusivo: il brand resta nel lusso alto di gamma, ma il suo immaginario si è aperto a molteplici segmenti psicografici. Questa strategia ha ampliato enormemente il mercato potenziale di Gucci, ponendo però la sfida di bilanciare costantemente desiderabilità ed espansione. Come riconosce lo stesso Pinault (CEO di Kering), la chiave per Gucci ora è trovare “il giusto equilibrio per attrarre sia i clienti *old money* sia le nuove generazioni”, combinando prodotti più classici e senza tempo con elementi innovativi che parlino il linguaggio dei giovani¹²⁷. Il percorso di Gucci dimostra un caso unico di *repositioning* continuo nel settore del lusso, mantenendo il brand rilevante per pubblici diversi attraverso le epoche¹²⁸.

La comunicazione di Gucci è da sempre uno strumento fondamentale per costruire e mantenere la coerenza dell'identità di marca, pur nell'evoluzione degli stili. Sin dagli anni '50-'60 Gucci ha utilizzato in modo astuto il product placement e le icone del jet set per promuovere l'immagine di marca: celebri fotografie di star di Hollywood e figure dell'alta società con articoli Gucci (dalla borsa Jackie ai foulard Flora) hanno veicolato i valori di eleganza e prestigio artigianale associati al brand. Negli anni '90 la comunicazione sotto Tom Ford assume toni provocatori ed erotici, in linea con il posizionamento audace del periodo: campagne come quella del 2003 (che mostrava un modello con una “G” depilata sul pube) generano scandalo e dibattito, ma accrescono la visibilità di Gucci presso un pubblico giovane e cosmopolita¹²⁹. Pur criticate da alcuni, queste campagne dimostrano la volontà di Gucci di *spingersi oltre i limiti* pur di mantenere alta l'attenzione sul marchio, senza però intaccarne l'alone di lusso esclusivo. In termini di *branding*, Gucci ha sempre bilanciato

¹²⁶ <https://altagamma.it/media/source/Executive%20Summary>. Consultato il 10/09/2025.

¹²⁷ <https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-l-hottest-brand>. Consultato il 10/09/2025.

¹²⁸ <https://www.washingtonpost.com/magazine/2021/11/15/alessandro-michele-gucci-100-anniversary>. Consultato il 10/09/2025.

¹²⁹ <https://www.marketing91.com/swot-gucci>. Consultato il 10/09/2025.

tradizione e innovazione nella comunicazione: il logo con la doppia G e il nastro verde-rosso-verde rimangono elementi cardine di riconoscibilità (sinonimi di heritage e qualità), spesso ben visibili nei prodotti e nelle pubblicità, mentre il contenuto visivo e narrativo viene aggiornato per rispecchiare lo spirito del tempo.

Con Alessandro Michele, Gucci porta la comunicazione su un nuovo livello di creatività e coerenza al tempo stesso. L'universo narrativo creato da Michele (onirico, eclettico, intriso di riferimenti all'arte, alla pop culture e all'inclusività) è stato declinato con notevole consistenza su tutti i touchpoint del brand. Le sfilate diventano spettacoli concettuali, le campagne pubblicitarie presentano casting diversificati per età, etnia e genere, rompendo gli stereotipi della moda tradizionale. Sui social media, Gucci adotta un tono avanguardistico ma autentico: su Instagram (dove il brand conta oltre 50 milioni di follower) vengono pubblicati scatti visionari e storytelling che enfatizzano i tratti distintivi dell'identità Gucci¹³⁰. Uno studio accademico del 2022 sull'account Instagram di Gucci ha rilevato che i contenuti trasmettono in modo coerente un'identità di marca percepita come "*eclettica, moderna, romantica, esclusiva e influente*", esattamente i valori che definiscono il Gucci di Michele¹³¹. Queste caratteristiche emergono sia attraverso i prodotti mostrati (mix di elementi vintage e contemporanei, capi androgini, design audaci) sia attraverso la figura del direttore creativo stesso, elevato a icona mediatica del brand¹³². La coerenza comunicativa è dunque garantita da un forte allineamento tra visione creativa e messaggi trasmessi: ogni campagna, collezione o evento di Gucci appare immediatamente riconducibile all'estetica e ai valori del marchio, creando un'immagine unitaria nella percezione del pubblico (figura 4).

¹³⁰ <https://www.marketing91.com/swot-gucci>. Consultato il 10/09/2025.

¹³¹ Jiménez, A. I. A. (2022). The communication of Gucci's brand identity on its Instagram profile. *Comunicación*, 34, 177-200.

¹³² Ibidem

GUCCI



Figura 4: Dettaglio lookbook con logo “GG”: riconoscibilità visiva e continuità stilistica¹³³.

Un aspetto chiave della strategia di comunicazione recente è l’uso pionieristico dei canali digitali e dei nuovi media. Gucci è stato tra i primi marchi di lusso ad adottare un approccio digital-first, lanciando già dal 2015 campagne su Snapchat, collaborando con meme artist per i social, e investendo pesantemente in comunicazione online (nel 2018 oltre il 55% del budget media era digital¹³⁴). Questo investimento ha accresciuto l’*engagement* dei consumatori più giovani, avvicinandoli al mondo Gucci con contenuti virali e partecipativi (ad esempio challenge su TikTok ispirate a elementi delle collezioni). Anche sul fronte delle collaborazioni, la comunicazione Gucci si distingue: partnership inedite come quella con Dapper Dan (sarto di Harlem legato alla cultura hip-hop) o *capsule collection* “hackerate” con Balenciaga e Adidas, sono state comunicate con storytelling accattivanti che hanno generato massiccia copertura mediatica e conversazioni spontanee attorno al brand. A consolidare la percezione di Gucci come marchio culturalmente rilevante e attento alle subculture, senza però perdere la propria credibilità di lusso, ha contribuito anche la comunicazione dei valori aziendali: tramite la piattaforma “Gucci Equilibrium”, il brand racconta i propri impegni etici e di sostenibilità, costruendo una narrativa di responsabilità sociale che arricchisce l’identità di marca agli occhi di un pubblico giovane e sensibile a queste tematiche¹³⁵; non a caso, Gucci comunica attivamente il fatto di essere carbon neutral lungo tutta la filiera dal 2018 e di utilizzare materie prime a minore impatto come ad esempio più lana e meno cotone, integrando tali messaggi nei contenuti destinati al grande pubblico¹³⁶.

¹³³ <https://www.gucci.com/it/it/pr/men/ready-to-wear-for-men/denim-for-men/denim-pants-for-men/slim-fit-denim-pant-with-logo-detail-p-815642XDDCC1130>. Consultato il 10/09/2025.

¹³⁴ <https://www.glossy.co/fashion/how-gucci-plans-to-cut-wholesale-revenue-to-less-than-10-percent-of-its-business>. Consultato il 10/09/2025.

¹³⁵ <https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-l-hottest-brand>. Consultato il 10/09/2025.

¹³⁶ Ibidem

3.3 Gestione del prodotto e prospettive future

La gestione del prodotto in Gucci riflette l'esigenza di combinare innovazione creativa e continuità con la tradizione, in modo da soddisfare sia il bisogno di novità della moda sia le aspettative di lunga durata della clientela del lusso. Dal punto di vista delle collezioni, Gucci propone un ampio ventaglio di linee e categorie merceologiche: pelletteria (core business storico, dalle borse alle cinture), calzature, *prêt-à-porter* uomo e donna, accessori, gioielleria e orologi, profumi e cosmetica (questi ultimi in licenza). Singolare l'aggiunta da parte della maison, negli ultimi anni, precisamente dal 2019, di linee di *alta gioielleria* e *capsule collection* in collaborazione con altri brand o artisti, espandendo il portafoglio di prodotti verso l'alto (pezzi unici di alta gamma) e lateralmente (data la presenza di articoli *streetwear* o sportivi in edizione limitata)¹³⁷. Questa strategia multi-collezione permette a Gucci di presidiare diversi segmenti del mercato del lusso, da quello assoluto comprendente *high jewelry* e pezzi da collezione al lusso accessibile come sneakers o piccoli accessori in tela GG per clienti più giovani.

Un elemento fondamentale del *product management* Gucci è il bilanciamento tra articoli classici e articoli fashion: tradizionalmente i grandi brand del lusso fanno affidamento su iconici prodotti continuativi (i cosiddetti *carry-over*, come ad esempio la borsa Jackie o il mocassino con morsetto per Gucci) che generano vendite costanti stagione dopo stagione, il che ha permesso al brand di mantenere nel catalogo un nucleo di *staple products* intramontabili, che incarnano il patrimonio del marchio e attraggono i clienti affezionati all'estetica più classica e raffinata¹³⁸; allo stesso tempo, però, sotto la guida recente Gucci ha incrementato il peso delle creazioni moda di stagione: capi ed accessori dal design audace, spesso in edizione stagionale, pensati per generare *hype* e intercettare le ultime tendenze¹³⁹, perseguendo una *assortment mix strategy* unica con circa il 40% dei prodotti orientato alle

¹³⁷ <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/kering-aims-gucci-sales-15-billion-euros-medium-term-slide-2022-06-09>. Consultato il 10/09/2025.

¹³⁸ <https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-1-hottest-brand>. Consultato il 10/09/2025.

¹³⁹ Ibidem

tendenze fashion del momento, mentre il 60% resta ancorato a stili classici e iconici¹⁴⁰. Inoltre la direzione *merchandising* ha applicato la regola “30-70” (30% novità, 70% *carry-over*) come indicato da Bizzarri, aggiornando regolarmente i prodotti continuativi per mantenerli desiderabili (ad esempio introdurre un nuovo colore per una borsa classica) e ritirando quelli con rotazione bassa¹⁴¹, una gestione agile dell’assortimento che consente di “restare al centro della conversazione culturale” con articoli di tendenza, senza alienare la clientela tradizionale che continua a trovare i prodotti senza tempo¹⁴². Un esempio di questo fenomeno è ben rappresentato dalla *mini-bag*, mediante cui Gucci ha reinterpretato le sue borse iconiche in formato mignon e in colori di tendenza o per così dire alla moda, soddisfacendo il gusto del momento ma capitalizzando su modelli già noti¹⁴³, dinamicizzando il suo approccio al prodotto che è persino stato definito quasi da “*fast fashion* di lusso” da alcuni analisti, perché introduce un ritmo elevato di novità; comunque, pur rappresentando un potenziale rischio di sovraesposizione o di erosione dell’integrità del brand, tale scelta ha premiato Gucci nell’ultimo decennio in termini di crescita e rilevanza presso i nuovi consumatori¹⁴⁴.

Una certa attenzione, per via della loro peculiarità, la meritano i canali distributivi di Gucci, tramite i quali l’azienda ha intrapreso una forte integrazione verticale delle vendite privilegiando sempre più un controllo diretto, dato che storicamente il marchio era distribuito sia tramite boutique monomarca di proprietà sia attraverso rivenditori plurimarca di lusso come department store, negozi *duty free*, boutique multimarca, ma negli ultimi anni la strategia di Kering è stata di ridurre drasticamente la quota di *wholesale*: di fatti già nel 2018 le vendite dirette (negozi a gestione propria insieme all’e-commerce) rappresentavano circa l’86% del totale e il management ha espresso l’obiettivo di portare il *wholesale* sotto il 10%

¹⁴⁰ Ibidem

¹⁴¹ Cabigiosu, A. (2020). The Kering group and Gucci’s success. In *Digitalization in the Luxury Fashion Industry: Strategic Branding for Millennial Consumers* (pp. 175-202). Cham: Springer International Publishing.

¹⁴² <https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-1-hottest-brand>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁴³ Ibidem

¹⁴⁴ Ibidem

del fatturato¹⁴⁵. Questo piano si è attuato attraverso la chiusura di circa il 25% dei punti vendita *wholesale* e la cessazione di rapporti con molti distributori secondari¹⁴⁶: in Italia, ad esempio, Gucci ha ridotto i partner multimarca del 70%, passando da 110 a 38 rivenditori autorizzati nel 2020¹⁴⁷, uno *streamlining* distributivo accelerato dalla pandemia che mira a rafforzare l'*exclusivity* percepita del brand e a migliorare i margini, concentrando le vendite nelle boutique dirette (che nel 2020 costituivano già l'85% dei ricavi)¹⁴⁸. Oggi Gucci opera una rete di oltre 500 negozi monomarca nel mondo, localizzati sia in città del lusso affermate (Milano, Parigi, Tokyo, New York) sia in mercati emergenti (basti pensare alle nuove aperture in Cina continentale, Medio Oriente, eccetera)¹⁴⁹, a cui si aggiunge la presenza in selezionati *department store* di alta gamma e negli aeroporti (il *travel retail* era considerato un canale da far crescere fino a pesare ~10% delle vendite secondo indicazioni 2019 di Kering, anche se il Covid ha poi ridimensionato temporaneamente questo settore)¹⁵⁰.

Ne deriva che un canale su cui Gucci ha puntato fortemente è l'e-commerce, di fatti già prima del 2020 il brand aveva investito nella piattaforma online proprietaria e in esperienze digitali innovative (realtà incrementata per provare i prodotti, servizi di *clienteling* virtuale) per aumentare le vendite sul web, tanto che nel 2018 l'e-commerce di Gucci era in forte crescita (+88% rispetto all'anno precedente), sebbene partisse da una base ancora piccola (circa 4% delle vendite, con obiettivo di portarlo al 10% in pochi anni)¹⁵¹. La pandemia ha ulteriormente spinto la digitalizzazione, tanto che Gucci è stata tra le prime *maison* a presentare collezioni in formato digitale (si pensi ai filmati creativi al posto delle sfilate; figura 5) e a lanciare progetti nel metaverso come prodotti virtuali su piattaforme di gaming.

¹⁴⁵ <https://www.glossy.co/fashion/how-gucci-plans-to-cut-wholesale-revenue-to-less-than-10-percent-of-its-business>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁴⁶ Ibidem

¹⁴⁷ <https://www.fashionnetwork.com/news/Gucci-makes-major-cuts-to-wholesale-network,1227874.html>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁴⁸ Ibidem

¹⁴⁹ <https://www.britannica.com/topic/Gucci>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁵⁰ <https://moodiedavittreport.com/kering-unveils-stellar-2018-results-led-by-red-hot-gucci>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁵¹ <https://www.glossy.co/fashion/how-gucci-plans-to-cut-wholesale-revenue-to-less-than-10-percent-of-its-business>. Consultato il 10/09/2025.



Figura 5: Anteprima del corto come collezione: "The Tiger"¹⁵²

¹⁵² https://www.instagram.com/p/DO819FFjLb-/?utm_source=ig_embed. Consultato il 10/09/2025.

Tali mosse, oltre a scaturire vendite online hanno efficacemente rafforzato l'immagine di marca innovativa presso un pubblico giovane *digital savvy*, come dimostra la collaborazione con piattaforme di rivendita di moda usata (non tutti sanno che Gucci ha investito in *Vestiaire Collective* nel 2021) e il lancio di NFT Gucci hanno mostrato la volontà di sperimentare nuovi modelli di business pur di restare vicini ai trend tecnologici¹⁵³. A livello di reetail fisico, Gucci ha anche rinnovato i *concept store* per migliorare l'esperienza: nuovi *flagship* come quello di Soho a New York sono stati progettati secondo un format immersivo lanciato nel 2018, e molte boutique esistenti sono state ristrutturare in linea col nuovo look creativo¹⁵⁴. In parallelo, la *supply chain* è stata rafforzata mediante la creazione del Gucci ArtLab, un polo produttivo *hi-tech* inaugurato nel 2018, per supportare l'aumento di produzione mantenendo qualità artigianale, così da sostenere la distribuzione omnicanale con rapidità e coerenza¹⁵⁵.

Guardando alle prospettive future, la gestione del prodotto e della distribuzione di Gucci sarà certamente orientata a consolidare l'immagine di alta gamma e incrementare il valore medio delle vendite; non a caso Kering ha delineato un piano con mid-term al 2025 per portare Gucci a 15 miliardi di euro di ricavi, puntando su tre leve¹⁵⁶:

1. aumento del traffico nei negozi (attraverso aperture selettive e concept innovativi);
2. espansione del *network retail* (soprattutto in Nord America e Asia);
3. incremento dei prezzi medi.

In concreto, ciò significa che si assisterà all'introduzione da parte di Gucci di più prodotti di fascia altissima nelle collezioni (borse in pellami preziosi, calzature personalizzate su misura,

¹⁵³ <https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-1-hottest-brand>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁵⁴ <https://www.glossy.co/fashion/how-gucci-plans-to-cut-wholesale-revenue-to-less-than-10-percent-of-its-business>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁵⁵ <https://www.fastcompany.com/90374520/how-a-century-old-luxury-brand-like-gucci-won-over-gen-z>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁵⁶ Cabigiosu, A. (2020). The Kering group and Gucci's success. In *Digitalization in the Luxury Fashion Industry: Strategic Branding for Millennial Consumers* (pp. 175-202). Cham: Springer International Publishing.

collezioni di alta gioielleria) per alzare il livello del lusso offerto e lo *spend* per cliente¹⁵⁷; parallelamente continuerà la strategia di riduzione del *wholesale* nei mercati chiave, ad esempio negli Stati Uniti Gucci sta privilegiando l'apertura di proprie boutique anche in città secondarie, riducendo contestualmente la presenza in negozi terzi¹⁵⁸. Certo, l'attenzione alla Cina rimarrà alta, dal momento che con la fine delle restrizioni pandemiche Gucci ha preso a "rafforzare l'esecuzione locale" in Cina, investendo su retail di punta nelle principali metropoli e su servizi dedicati alla clientela cinese facoltosa¹⁵⁹; in maniera analoga anche gli Stati Uniti sono considerati un mercato con potenziale ulteriore, per il quale sono previste nuove aperture e un maggior focus.

3.3.1 Analisi SWOT e sfide/opportunità

Giunti a questo punto, è il caso di valutare in modo completo la situazione attuale di Gucci e le sue prospettive, e per farlo è utile condurre un'analisi SWOT, identificando i punti di forza, debolezza, nonché le opportunità e minacce principali per il brand nel contesto competitivo odierno.

Gucci gode di una *brand equity* eccezionale, frutto di 100 anni di storia e di una reputazione consolidata di qualità e creatività: il marchio vanta un patrimonio di simboli iconici che vanno dal monogramma "GG" al nastro web verde-rosso, riconosciuti globalmente e associati a status e lusso¹⁶⁰. La forte *heritage* italiana, assieme al mito del *made in Italy* artigianale, conferisce autenticità e valore percepito ai prodotti Gucci, distinguendoli in un mercato affollato.

Un altro punto di forza è la capacità innovativa dimostrata, in quanto Gucci ha saputo riposizionarsi e rinnovarsi più volte (sotto Ford, poi sotto Michele) mantenendo rilevanza

¹⁵⁷ <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/kering-aims-gucci-sales-15-billion-euros-medium-term-slide-2022-06-09>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁵⁸ Ibidem

¹⁵⁹ Ibidem

¹⁶⁰ <https://www.marketing91.com/swot-gucci>. Consultato il 10/09/2025.

culturale e anticipando i trend, il che ne attesta la flessibilità strategica anche dal punto di vista finanziario e organizzativo, per il quale Gucci beneficia delle risorse del gruppo Kering che fornisce solidità e competenze manageriali di primo piano (Kering è riconosciuto per l'abilità nel gestire marchi luxury)¹⁶¹, conferendo a Gucci una presenza globale capillare con oltre 500 negozi diretti nel mondo e un canale e-commerce avanzato, potendo raggiungere i clienti in ogni continente¹⁶². Anche sul fronte marketing l'azienda è all'avanguardia digitale, la sua community online è tra le più ampie nel settore moda con 52 milioni di follower su Instagram e più di 2 milioni su Facebook, presentando livelli di engagement elevati, sintomo di un marchio vivo e “conversazionale”¹⁶³.

Come accennato nei paragrafi precedenti, Gucci ha intrapreso delle significative iniziative di sostenibilità come *carbon neutrality* operativa e tracciabilità di materie prime che migliorano l'immagine presso il pubblico giovane eco-consapevole¹⁶⁴.

Non da ultimo, la strategia di collaborazioni esterne con artisti, celebrità, altri brand si è dimostrata un asset: dando luogo a partnership mirate (ad esempio con Harry Styles come testimonial, o capsule con marchi *streetwear*) si ambisce a mantenere alta l'attenzione mediatica e rinnovano periodicamente l'offerta Gucci, contribuendo alla capacità del brand di dettare tendenza¹⁶⁵ che, nonostante la forza del marchio, presenta tuttavia anche alcune criticità intrinseche.

Una debolezza strutturale è l'alta dipendenza dal mercato del lusso: il modello di business è legato ai consumi voluttuari, risultando vulnerabile a cicli economici negativi o shock esterni (come si è visto con il crollo del turismo durante il Covid)¹⁶⁶. Legata a ciò è la forte esposizione a determinate geografie, in primis la Cina: l'aver puntato moltissimo sui clienti cinesi (sia turisti sia locali) ha trainato la crescita ma crea rischio concentrazione, di fatto le

¹⁶¹ Ibidem

¹⁶² <https://www.britannica.com/topic/Gucci>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁶³ <https://www.marketing91.com/swot-gucci>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁶⁴ <https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-1-hottest-brand>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁶⁵ <https://www.marketing91.com/swot-gucci>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁶⁶ Ibidem

recenti chiusure in Cina per pandemia o rallentamenti economici locali hanno inciso più su Gucci che su alcuni concorrenti¹⁶⁷; analogamente, il possibile rischio di sovraesposizione del brand riguarda l'enorme popolarità raggiunta negli ultimi anni, con logo Gucci altamente visibile ovunque, che potrebbe portare a saturazione e far percepire il marchio come *too popular*, erodendo l'aura di esclusività. Alcuni analisti notano infatti che la rapidissima espansione di oltre 35% di crescita annua per diversi trimestri fino al 2019 ha un lato negativo: "troppo Gucci in giro" può stancare i consumatori d'élite e ridurre l'*appeal* di rarità del brand¹⁶⁸.

Dal punto di vista creativo, c'è il tema della dipendenza da direzioni estetiche forti: Gucci ha legato il suo recente successo alla visione di Alessandro Michele (la sua ultima sfilata in figura 6) e il cambio di stilista comporta inevitabilmente un periodo di assestamento e l'incertezza se i clienti ameranno il nuovo corso. In generale, mantenere costante innovazione creativa senza snaturare il brand è una sfida interna non banale che, sul piano operativo, ha ancora margini di miglioramento in ambito *supply chain* e R&D: taluni osservatori indicano che, pur investendo molto, Gucci potrebbe non essere all'avanguardia tecnologica quanto alcuni rivali come LVMH, il quale ad esempio investe in materiali innovativi e *retail tech* forse più aggressivamente¹⁶⁹. Peraltro, malgrado i progressi nell'online, bisogna ammettere che la rete di retail fisico resta costosa e complessa da gestire, cosicché Gucci dipende in buona parte dal traffico nei *flagship store*: eventi imprevisti come tensioni geopolitiche o nuove pandemie che riducano i flussi turistici possono impattare i negozi di destinazione (si pensi all'Europa, dove le vendite di lusso dipendono dai turisti extra-UE)¹⁷⁰. Da segnalare anche occasionali incidenti reputazionali nella comunicazione: campagne come quella citata del 2003 o quella del 2019 (maglione accusato di richiamare un *blackface*) mostrano come passi falsi possano tradursi in backlash mediatico e danni d'immagine¹⁷¹; episodi che, pur gestiti con iniziative riparative, evidenziano la necessità di calibrare meglio i messaggi

¹⁶⁷ <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/kering-aims-gucci-sales-15-billion-euros-medium-term-slide-2022-06-09>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁶⁸ <https://www.marketing91.com/swot-gucci>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁶⁹ Ibidem

¹⁷⁰ Ibidem

¹⁷¹ Ibidem

sensibili. In termini di portafoglio prodotti, alcuni analisti considerano *debole* la posizione di Gucci in categorie come l'alta orologeria o l'alta gioielleria, dove marchi specialisti hanno maggiore credibilità; sicuramente l'espansione in questi segmenti richiederà tempo e investimenti e, nel frattempo, l'azienda rimane e rimarrà fortemente dipendente dalla pelletteria intesa come borse e accessori per la redditività.



Figura 6. Campagna SS23 “Twinsburg” (2023), ultima stagione firmata da Alessandro Michele: fusione tra passato e presente, elementi iconici e modernità¹⁷².

Gucci ha davanti a sé numerose opportunità di crescita, legate tanto alle tendenze di mercato quanto a leve strategiche interne, *in primis* l’opportunità di capitalizzare sull’emergere di una nuova generazione di consumatori di lusso quali *Millennial* e soprattutto Gen Z, che entro il 2025 costituiranno circa il 45% degli acquirenti di beni di lusso¹⁷³. Gucci è in una posizione favorevole su questo fronte, avendo già conquistato grande popolarità tra i giovani per i quali, se continuerà a coltivarne la fedeltà (attraverso comunicazione mirata, prodotti aspirazionali a ingresso gamma come sneaker, cinture, eccetera), potrà beneficiare del fatto che suddetti giovani aumenteranno il loro potere d’acquisto con l’età. In parallelo, c’è la possibilità di espandere ulteriormente la penetrazione nei mercati emergenti, dacché oltre alla Cina (dove la crescita è destinata a riprendere dopo la flessione del 2022), mercati come l’India, il Sud-Est asiatico, la Corea e l’America Latina vedono aumentare la classe benestante interessata al lusso¹⁷⁴ e Gucci, forte del supporto di Kering, potrebbe aprire negozi in nuove città di queste regioni e adattare il marketing culturalmente, per esempio mediante collaborazioni con star locali, al fine di guadagnare quote tra i nuovi ricchi magari investendo nel digitale, cosa che Gucci ha già dimostrato di saper fare mediante AR, Virtual try-on, NFT, eventi digitali; continuando su questa strada, ad esempio sviluppando esperienze di *metaverse commerce*, realtà aumentata nei negozi, o programmi di fidelizzazione digitali, l’azienda può differenziarsi ulteriormente e attrarre i nativi digitali su scala globale.

¹⁷² <https://www.vanityfair.it/article/alessandro-michele-lascia-direzione-creativa-gucci>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁷³ <https://www.fastcompany.com/90374520/how-a-century-old-luxury-brand-like-gucci-won-over-gen-z>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁷⁴ <https://daxueconsulting.com/chinese-luxury-market>. Consultato il 10/09/2025.

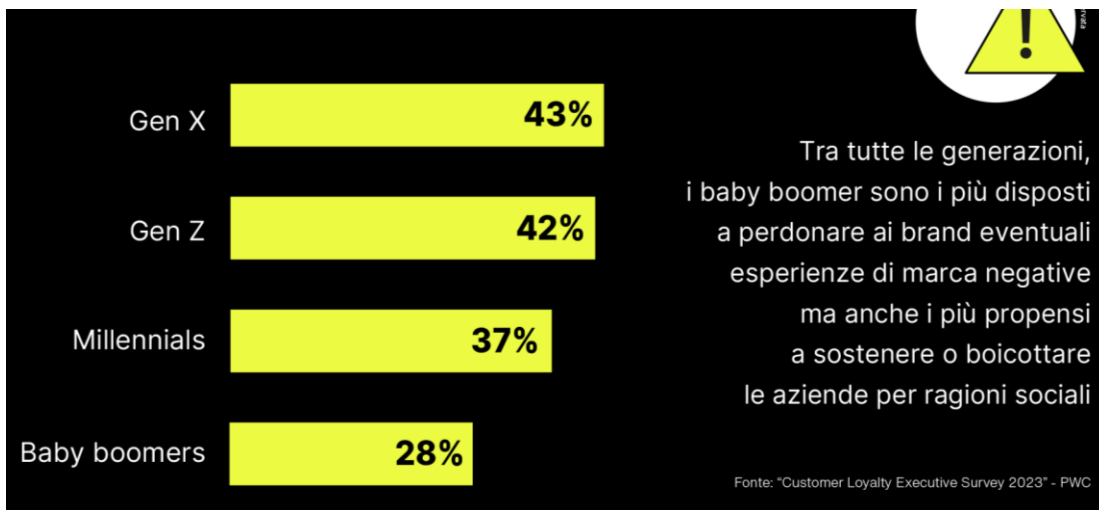


Grafico 5: La percentuale di consumatori che ha abbandonato un brand a causa di un'esperienza negativa con i suoi prodotti e/o servizi¹⁷⁵.

Sul prodotto, vi sono opportunità nell'estensione di linea, in quanto il mercato del lusso casual (come abbigliamento *leisure*, *sport-luxury*) è in crescita e Gucci potrebbe lanciare collezioni dedicate come *capsule athleisure*, collaborazioni con marchi sportivi, come già fatto con Adidas ma in modo continuativo. Dei buoni margini di crescita sono offerti anche dalla personalizzazione dettata da servizi su misura o *customization* di prodotti come iniziali, colori, patch personalizzati che permettono di offrire esclusività aggiuntiva al cliente e aumentare i ricavi per prodotto¹⁷⁶; peraltro, l'evoluzione delle preferenze verso la sostenibilità è un'opportunità per Gucci di porsi come leader del "lusso sostenibile": investendo in materiali alternativi (pelli *metal-free*, tessuti eco) e comunicando impegni ambientali, così che il brand possa attrarre consumatori *luxury* sempre più attenti all'etica, percezione già oggi Gucci diffusa quella di pioniere nell'ambito (si pensi alla collezione *Gucci Off The Grid* con materiali riciclati, iniziative *carbon neutral*) che può consolidare la relazione con i clienti più giovani e consapevoli¹⁷⁷, sfruttando sempre la tendenza della economia circolare nel lusso, dove il fiorente mercato del resale di lusso non deve essere

¹⁷⁵ <https://www.kettydo.com/customer-experience-le-linee-guida-per-fornire-unesperienza-distintiva-che-induca-i-clienti-a-rimanere-sempre-fedeli-nel-tempo/>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁷⁶ <https://www.marketing91.com/swot-gucci>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁷⁷ <https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-1-hottest-brand>. Consultato il 10/09/2025.

visto solo come minaccia, come una perdita di vendite di prima mano, bensì come opportunità per coinvolgere nuovi clienti e controllare il mercato secondario. E' stato menzionato l'investimento in piattaforme come *Vestiaire Collective*, il quale a detta di qualcuno potrebbe essere indice del fatto che Gucci in futuro faciliterà programmi di resale o vintage ufficiali, traendone vantaggio in termini sia economici sia di sostenibilità e fidelizzazione (i clienti del *second-hand* di oggi potranno diventare acquirenti del *new-luxury* di domani)¹⁷⁸.

Nel panorama competitivo e macroeconomico attuale, Gucci deve fronteggiare diverse minacce potenziali, la cui più pressante è senza ombra di dubbio la concorrenza: il settore del lusso è altamente competitivo e brand rivali come Louis Vuitton, Dior, Chanel, sostenuti da colossi come LVMH, stanno investendo massicciamente per conquistare quote di mercato, specialmente tra i consumatori giovani cinesi e americani¹⁷⁹, competitor che dispongono a loro volta di forte *heritage* e risorse, che innovano in maniera costante: basti pensare a Dior che spinge sul segmento uomo e streetwear, o Louis Vuitton che nomina direttori creativi vicini alla cultura pop. Gucci deve quindi continuare a mobilitarsi per non perdere rilevanza nella “*share of voice*” del lusso globale, adattandosi e ballando sul rischio di cambiamento delle preferenze dei consumatori, dal momento che la moda è notoriamente volatile e ciò che è richiesto oggi potrebbe non esserlo domani¹⁸⁰: se nei late 2010s l'estetica massimalista di Gucci era in auge, nel futuro i consumatori di lusso potrebbero orientarsi verso stili più sobri come quella del *quiet luxury*, una tendenza emergente nel 2023-24, sottostando ad un cambiamento di gusto repentino potrebbe lasciare Gucci, fortemente identificato con un look distintivo, in difficoltà nel riadattarsi.

Se si parla di minacce all'azienda, non ci si può esimere dal menzionarne una cronica nel lusso: la contraffazione. Gucci è tra i marchi più copiati al mondo, e il mercato dei falsi (borse con logo GG, eccetera) erode sia vendite sia prestigio del brand¹⁸¹; nonostante gli sforzi legali

¹⁷⁸ <https://www.marketing91.com/swot-gucci>. Consultato il 10/09/2025.

¹⁷⁹ Ibidem

¹⁸⁰ Ibidem

¹⁸¹ Ibidem

continui (Gucci partecipa a numerose azioni anti-counterfeiting), i prodotti contraffatti restano diffusi e possono intaccare l'esclusività percepita anche sul piano macro, dove va considerata la congiuntura economica, dal momento che l'inflazione globale e possibili recessioni rappresentano un rischio, poiché nei periodi di crisi i consumi di lusso tendono a rallentare e i clienti possono rimandare acquisti voluttuari¹⁸²; in particolare, l'aumento dei tassi di interesse e l'incertezza economica potrebbero frenare la spesa di quella fascia "aspirazionale" di clientela che ha sostenuto gran parte della crescita recente di Gucci.

Inoltre, l'instabilità geopolitica dettata da guerre commerciali, tensioni USA-Cina e sanzioni varie può colpire le operazioni globali: dazi o restrizioni potrebbero rendere più complessa la distribuzione internazionale di Gucci, che necessita di un *supply chain* flessibile per reagire¹⁸³; un esempio di ciò è la possibile introduzione di dazi o regolamentazioni ambientali stringenti sulle produzioni in pelle, che aumenterebbero i costi e richiederebbero investimenti ulteriori in compliance¹⁸⁴. Anche i rischi ambientali e sanitari restano all'orizzonte: eventi pandemici futuri o disastri naturali legati al clima potrebbero impattare il turismo di lusso e la produzione, considerando che Gucci dipende da fornitori specializzati in Italia, vulnerabili a eventi come terremoti, alluvioni, e via discorrendo.

In ultimo, ma non per importanza, c'è da considerare una minaccia interna legata al cambio di leadership creativa e manageriale: il 2023-24 è stato un periodo di transizione con un nuovo direttore creativo e un nuovo CEO dedicato; qualora le nuove collezioni non incontrassero il favore del pubblico, c'è il rischio di un calo di desiderabilità, e toccherà al management orchestrare un rilancio rapido per evitare una perdita di slancio commerciale. Si conclude che Gucci deve dimostrare ancora una volta la capacità di *reinventarsi* senza alienare la clientela esistente: una sfida elevata, benché già vinta in passato.

¹⁸² Ibidem

¹⁸³ Ibidem

¹⁸⁴ Ibidem

Conclusioni

Nell'era digitale e iperconnessa, il successo dipende dalla capacità dei brand di unire coerenza identitaria e flessibilità adattiva: rimanere fedeli ai propri valori, ma saperli declinare nei diversi touchpoint e nei nuovi linguaggi del pubblico. Solo così un marchio può diventare non soltanto un prodotto da acquistare, ma un progetto di senso in grado di ispirare e accompagnare le persone nelle loro esperienze quotidiane.

Giunti al culmine della trattazione diviene lecito asserire che la strategia di comunicazione di Gucci si caratterizza per un equilibrio riuscito tra coerenza e innovazione: il marchio mantiene salda la propria identità (heritage, artigianalità, creatività audace) e la ripropone in forme sempre nuove e sorprendenti; la *brand image* risulta così estremamente robusta: pur attraversando epoche e direttori creativi diversi, Gucci è percepito in modo univoco e distintivo: anche i momenti critici, come le crisi reputazionali, vengono affrontati restando fedeli al brand: ad esempio dopo la controversia del maglione “*blackface*” nel 2019, Gucci ha avviato dialoghi sulla *diversity* e lanciato iniziative di inclusione, rafforzando l'autenticità del proprio impegno verso la multiculturalità, coerente con le campagne inclusive di Michele e con la capacità di *sense-making* attraverso la comunicazione che testimonia la maturità del brand. Come rilevato da più esperti in ambito, Gucci è riuscita a costruire un'identità sfaccettata ma solida, in cui ogni messaggio, a partire dal *fashion show* su Instagram fino ad arrivare alle vetrine *in-store*, contribuisce a raccontare la stessa storia di marca. Tale coerenza strategica nella comunicazione è uno dei motivi per cui Gucci gode di un *brand equity* elevatissimo (valutato circa 17,8 miliardi di dollari nel 2023)¹⁸⁵, posizionandosi tra i primi marchi del lusso mondiale per valore e riconoscibilità.

La gestione del prodotto di Gucci va nella direzione di un lusso più elevato e controllato che implica meno dipendenza dai volumi generici, più enfasi su qualità, artigianalità estrema e distribuzione selettiva e, allo stesso tempo, l'azienda dovrà conservare quel carattere di freschezza ed energia creativa che ha alimentato il suo successo recente. Molto dipenderà

¹⁸⁵ <https://www.marketing91.com/swot-gucci>. Consultato il 10/09/2025.

dalle scelte del nuovo direttore creativo Sabato De Sarno: le prime collezioni da lui firmate dalla primavera-estate 2024 indicano un certo prosieguo momentaneo di Gucci nell'estetica massimalista di Michele, ma nessuno sa ancora se tornerà a un linguaggio più classico e “*timeless*” per riconquistare magari anche i clienti alto di gamma tradizionali. In ogni caso, non si può negare che la struttura flessibile di assortimento e l'ampiezza di canali costruita finora rappresentano un vantaggio competitivo: Gucci dispone di un ecosistema omnicanale robusto e globale (dalle boutique fisiche al metaverso) attraverso cui potrà distribuire efficacemente i propri prodotti, adattandosi rapidamente alle mutevoli condizioni di mercato. La combinazione di prestigio storico, creatività contemporanea e potenza di distribuzione fa di Gucci uno dei leader indiscussi del lusso: nel 2023 il brand è stato valutato circa 17,8 miliardi di dollari ed è rimasto stabilmente nella top 3 mondiale dei marchi fashion-luxury per valore; l'analisi SWOT evidenzia come Gucci entri nella metà degli anni 2020 con un profilo solido ma non privo di sfide.

Dal canto suo, il marchio può vantare un mix potente di heritage, innovazione e capacità manageriali noto su scala mondiale, che indubbiamente ha favorito il superamento di crisi e mutamenti generazionali in tempi remoti e non troppo. Attualmente, la sua sfida risiede nel capitalizzare sui punti di forza, il suo focus deve accendersi sulla fedeltà e sull'*appeal* nei giovani, per cogliere le opportunità di un mercato del lusso in evoluzione. Al contempo, dovrà mitigare le debolezze che paradossalmente concernono anche l'eccesso di successo che talvolta logora l'esclusività tanto quanto la dipendenza da alcuni mercati e la concorrenza agguerrita.

Come affermano i principali osservatori di *luxury management* ampiamente citati nel corso dell'elaborato quali Kapferer, Chevalier, Okonkwo, la chiave per i grandi brand del lusso è mantenere una visione di lungo periodo, investendo nel rafforzare il sogno intorno alla marca, senza cedere alla tentazione di facili volumi a scapito dell'esclusività, che Gucci sembra aver compreso, data la sua interpretazione verso una strada di una distribuzione più selettiva e di un arricchimento dell'offerta sul vertice dell'alta gamma. Si prevede che se saprà equilibrare tradizione e modernità, in linea con il motto aziendale “*Quality is remembered long after price is forgotten*” attribuito a Aldo Gucci, il brand è ben posizionato per continuare a essere

un protagonista assoluto del settore, così da “reinventare il lusso restando se stessi”, secondo la formula che Gucci ha applicato con successo nel suo primo secolo di vita.

Bibliografia

- Albers, L. L. (1990). *The effect of birth setting on medical interventions and outcomes in low-risk women*. The University of North Carolina at Chapel Hill.
- Ayupp, K., Ling, L. N., & Tudin, A. (2013). An analysis of luxury products purchasing behavior of Malaysian University students. *Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(4), 219-227.
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Esperienza del cliente: premesse fondamentali e implicazioni per la ricerca. *Journal of the academy of marketing science*, 48, 630-648.
- Bellezza, A. (2020). Il customer journey alla ricerca dell'omnicanalità. In *CNSAS 2019 Atti della IV Conferenza Nazionale delle Dottorande e dei Dottorandi in Scienze Sociali 5-6 settembre 2019* (pp. 9-20). Sapienza Università Editrice.
- Bertoli, G., & Busacca, B. (2012). Marca e brand management: tendenze evolutive e prospettive di ricerca. *Finanza, marketing e produzione: rivista di economia d'impresa dell'Università Bocconi*: XXX, 4, 2012, 7-18.
- Beverland, M. (2004). Uncovering “theories-in-use”: building luxury wine brands. *European journal of marketing*, 38(3/4), 446-466.
- Brondoni, S. M. (2000). Patrimonio di marca e gestione d'impresa. *Symphonya: emerging issues in management. N. 1-Brand equity*, 2000, 1000-1022.
- Brun, A., Castelli, C. (2013) La natura del lusso: una prospettiva del consumatore. *Giornale internazionale di gestione della vendita al dettaglio e della distribuzione*. 41 (11-12): 823-847.
- Caruso, Caraivan, L. (2022). Some Observations On The Evolution Of Luxury. *Quaestus*, (21), 216-224.
- Collesi, U., & Iseppon, M. (2004). Strategie di crescita della marca. *Micro & Macro Marketing*, 13(3), 609-628.

Comin, G. (2016). *L'impresa oltre la crisi: Per una gestione efficace della reputazione aziendale*. Marsilio Editori spa.

Cordella, A. (2021). *Posizionamento del Brand: rilevanza della promozione di valori sostenibili attraverso i social media= Brand positioning: the importance of promoting sustainable values through social media* (Doctoral dissertation, Politecnico di Torino).

Danziger, P. (2005). *Lascia che mangino la torta: commercializzare il lusso alle masse, così come le classi*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.

Davenport, T. H., & Beck, J. C. (2002). *L'economia dell'attenzione: come gestire una risorsa cruciale per affrontare il nuovo corso del business*. Il sole-24 ore.

Diotto, M. (2017). Brand positioning. *Palermo, Dario Flaccovio editore*.

Fabris, G., & Minestrone, L. (2004). Valore e valori della marca. *Come costruire e gestire una marca di successo, Franco Angeli, Milano*.

Forni, A., & Malandra, M. (2020). *Investire nei megatrend del futuro: Scenari di investimento collegati a fattori demografici, tecnologici e ambientali*. HOEPLI EDITORE.

Francesca (2023). *Caso Amabile: tips e strategie TikTok per PMI*. smarTalks.

Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S., & Jensen, P. (2015). Customer experience management and business performance. *International journal of quality and service sciences*, 7(1), 90-106.

Jain, R., Aaja, J., & Bagdare, S. (2017). Esperienza del cliente: una revisione e un programma di ricerca. *Journal of service theory and practice*, 27 (3), 642-662.

Jiménez, A. I. A. (2022). The communication of Gucci's brand identity on its Instagram profile. *Comunicación*, 34, 177-200.

Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.

Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.

Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2017). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. In *Advances in luxury brand management* (pp. 65-84). Cham: Springer International Publishing.

Keller, K., Busacca, B., & Ostillio, M. C. (2021). *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. EGEA spa.

Klaus, PP, & Maklan, S. (2013). Verso una migliore misura dell'esperienza del cliente. *Rivista internazionale di ricerche di mercato*, 55 (2), 227-246.

Kotler, P., Armstrong, G., Ancarani, F., & Costabile, M. (2019). *Principi di marketing*. Ediz. Mylab. Contenuto digitale per download e accesso on line.

Lambin, JJ, & Schuiling, I. (2012). *Gestione guidata dal mercato: marketing strategico e operativo*. Bloomsbury Publishing.

Luna, C. P., & Barros, D. F. (2019). Genderless fashion: A (still) binary market. *Latin American Business Review*, 20(3), 269-294.

Lynge-Norlén, A. (Ed.). (2020). *Fashion stylists: History, meaning and practice*. Bloomsbury Publishing.

Lynham, S. A., & Chermack, T. J. (2006). Responsible leadership for performance: A theoretical model and hypotheses. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 73-88.

Masini, M., Pasquini, J., & Segreto, G. (2017). *Marketing e comunicazione: Strategie, strumenti, casi pratici*. HOEPLI EDITORE.

Mattia, G. (2013). *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi: Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*. FrancoAngeli.

Mazzei, A., & Gambetti, R. (2006). La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni. *Atti del Convegno "Le tendenze del Marketing"*.

Mazzoletti, P. E., & Camaioni, C. La gestione del brand nel settore dei beni di lusso Tra genialità e Made in Italy: il caso Tod's.

McLean, G., & Wilson, A. (2016). Evolvere l'esperienza del cliente online. c'è un ruolo per il supporto clienti online? *Computer nel comportamento umano*, 60, 602-610.

Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.

Schmitt, BH (2010). *Customer experience management: un approccio rivoluzionario per entrare in contatto con i tuoi clienti*. John Wiley & Sons.

Silverstein, M. J., Fiske, N., Butman, J. (2008) *Trading up: perché i consumatori vogliono nuovi beni di lusso e come le aziende li creano*. New York: Pinguino/Portfolio.

Smith, A. (2000). *The wealth of nations*. Modern Library.

Werner, S., & Dittmar, W. R. (1967). Luxury and capitalism. *Ann Arbor, University of Michigan Press*.

Wiedmann, K. P., Henningsen., & Siebels, A. (2007). Measuring consumers' luxury value perception: a cross-cultural framework. *Academy of Marketing Science Review*, 2007, 1.

Wigley, S. M., Moore, C. M., & Birtwistle, G. (2005). Product and brand: critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(7), 531-544.

Zanfrini, L., & Gheno, S. (2019). Il superamento del gender gap nel mondo del lavoro che cambia: una prospettiva di empowerment sociale e psicologico. *Lavoro, Diritti, Europa*, 3, 2-15.

Sitografia

<https://altagamma.it/media/source/Executive%20Summary>. Consultato il 10/09/2025.

<https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2018/autunno-studio-di-mercato-dei-beni-di-lusso/>. Accesso effettuato il 12 agosto 2025.

<https://www.britannica.com/topic/Gucci>. Consultato il 19/08/2025.

<https://www.fashionnetwork.com/news/Gucci-makes-major-cuts-to-wholesale-network>. Consultato il 19/08/2025.

<https://www.fastcompany.com/90374520/how-a-century-old-luxury-brand-like-gucci-won-over-gen-z>. Consultato il 10/09/2025.

<https://www.france24.com/en/live-news/20240320-gucci-owner-kering-s-shares-head-toward-historic-fall>. Consultato il 19/08/2025.

<https://www.glossy.co/fashion/how-gucci-plans-to-cut-wholesale-revenue-to-less-than-10-percent-of-its-business>. Consultato il 10/09/2025.

<https://www.grazia.it/moda/news-moda/gucci-campagna-pe-2017>. Consultato il 10/09/2025.

<https://iccvitella.it/differenza-tra-significato-e-significante/>. Consultato il 10/09/2025.

<https://www.kettydo.com/customer-experience-le-linee-guida-per-fornire-unesperienza-distintiva-che-induca-i-clienti-a-rimanere-sempre-fedeli-nel-tempo/>. Consultato il 10/09/2025.

<https://www.lectra.com/en/library/guccis-strategy-what-does-it-take-to-be-1-hottest-brand>. Consultato il 19/08/2025.

<https://luxuryheterotopia.wordpress.com/2017/02/02/blog-post-title>. Consultato il 10/09/2025.

<https://lucamanitto.it/posizionamento-strategico/>. Consultato il 10/09/2025.

<https://www.marketing91.com/swot-gucci>. Consultato il 10/09/2025.

<https://moodiedavittreport.com/kering-unveils-stellar-2018-results-led-by-red-hot-gucci/>.

Consultato il 10/09/2025.

<https://www.nssmag.com/en/fashion/30702/gucci-kubrick-alessandro-michele#article-30702-1>. Consultato il 10/09/2025.

<https://www.outpump.com/gucci-jackie-la-borsa-ora-un-simbolo-genderless/>. Consultato il 19/08/2025.

<https://www.washingtonpost.com/magazine/2021/11/15/alessandro-michele-gucci-100-anniversary>. Consultato il 10/09/2025.

<https://www.gucci.com/it/it/pr/men/ready-to-wear-for-men/denim-for-men/denim-pants-for-men/slim-fit-denim-pant-with-logo-detail-p-815642XDDCC1130>. Consultato il 10/09/2025.