

IL MARKETING DELLA MODA E DEI PRODOTTI LIFESTYLE

CAP 1. MODA, LUSO E LIFESTYLE: ATTORI E STRATEGIE COMPETITIVE

Le aziende di moda vengono di solito comprese nel cosiddetto settore del lusso, altre invece sostengono di lavorare nel settore del lifestyle. Esse cercano di proporre ai clienti uno stile di vita. Queste aziende, inizialmente focalizzate su abbigliamento, calzature e accessori, hanno ampliato la loro offerta includendo una varietà di beni e servizi coerenti con uno specifico stile di vita. Questo ampliamento ha portato alcune aziende a trasformarsi al punto da non essere più classificabili come tradizionali aziende di moda. Parallelamente, anche imprese provenienti da settori lontani dall'abbigliamento hanno iniziato a operare nel mercato del lusso, abbracciando una concezione più ampia del lifestyle. L'obiettivo comune è creare marchi di stile di vita globale, che influenzino non solo il modo in cui ci vestiamo, ma anche dove viviamo, i ristoranti che frequentiamo, le auto che guidiamo e gli hotel in cui soggiorniamo. Questo approccio riflette l'importanza della moda come espressione di un'identità e uno stile di vita complessivo.

Negli ultimi anni, il mercato del lusso ha conosciuto una crescita straordinaria, triplicando il proprio valore nonostante due crisi economiche. Questa espansione è stata guidata principalmente da due fattori:

- **globalizzazione del lusso** → paesi emergenti, come la Cina, hanno incrementato la loro domanda, trasformando il lusso da un fenomeno limitato a mercati come Europa, USA e Giappone a uno globale
- **cambiamento nella distribuzione** → si è passati da un modello wholesale (produttori che vendono a rivenditori) a uno retail, con punti vendita gestiti direttamente dalle aziende produttrici

Un'evoluzione significativa ha riguardato anche i comportamenti di acquisto dei consumatori del lusso. In passato, i beni di lusso erano acquistati principalmente per mostrare il proprio status sociale attraverso oggetti costosi e facilmente riconoscibili, con loghi evidenti. Oggi, invece, i consumatori sono più critici e pragmatici: cercano il giusto equilibrio tra prezzo e valore, e spesso alternano acquisti di fascia alta a prodotti più accessibili. Inoltre, loghi troppo visibili possono persino risultare poco attraenti. Alla base di tali comportamenti bisogna considerare quattro macro-tendenze che stanno caratterizzando i comportamenti d'acquisto dei consumatori:

- aumento del reddito disponibile → maggiore disponibilità economica, riduzione dei prezzi e diffusione di prodotti di qualità a basso costo
- ruoli familiari in evoluzione → soprattutto il cambiamento del ruolo della donna
- incremento del livello di istruzione → consumatori più informati, selettivi e consapevoli
- responsabilità sociale → maggiore attenzione all'impatto ambientale e sociale dei consumi

Queste macro-tendenze forniscono la spinta per l'emergere di quattro motivazioni o spazi emozionali che orientano i consumi del lusso:

- prendersi cura di sé** → il lusso come gratificazione personale e risposta a una vita frenetica
- stabilire relazioni** → consumi che favoriscono le connessioni personali, variabili in base alle fasi della vita
- esplorare** → acquisti motivati dalla ricerca di nuove esperienze e stimoli
- esprimere uno stile personale** → il consumatore moderno usa il lusso per riflettere i propri valori e il proprio stile, più che per ostentare ricchezza. Si è diffuso il fenomeno del luxury shame, dove chi acquista beni costosi evita di mostrarli apertamente, privilegiando brand che rispecchiano coerenza e autenticità → style symbol

In sintesi, il mercato del lusso non è più centrato sull'ostentazione, ma sull'autenticità, l'esperienza e il valore percepito

L'ostentazione, un tempo centrale, è ora considerata poco rilevante e in contrasto con i valori della società attuale. Al suo posto emergono nuovi criteri, come il rapporto qualità-prezzo e la connessione emotiva che un prodotto riesce a instaurare con il consumatore. Il consumatore moderno è attento ai costi, ma disposto a spendere di più per prodotti che si inseriscono nei suoi spazi emozionali, ossia quelli che suscitano sentimenti o esprimono uno stile personale.

La presenza negli atteggiamenti dei consumatori di comportamenti di trading down (ricerca del massimo risparmio) e trading up (ricerca di prodotti superiori) ha portato all'evoluzione del concetto di lusso tradizionale verso quello di "nuovo lusso", caratterizzato da due elementi principali:

ampliamento delle categorie di prodotti e servizi

il nuovo lusso si concentra sulle emozioni e sull'espressione di uno stile personale, rendendo i confini del lusso molto più fluidi e legati a percezioni individuali.

giustificazione del prezzo elevato

nel neo-lusso, il costo deve riflettere una superiorità tecnica, estetica o funzionale del prodotto, oltre alla sua capacità di connettersi emotivamente con il consumatore.

L'acronimo **CRESO** riassume i pilastri del nuovo lusso: cultura, ricerca, esperienza, soggettività e olismo. Questi valori definiscono beni che comunicano eleganza, qualità e attenzione allo stile, ma evitano l'etichetta "lusso", che viene ormai percepita come negativa o antiquata. Molte aziende preferiscono definirsi venditrici di prodotti lifestyle, sebbene alcune continuano a utilizzare la definizione tradizionale di lusso. Il lusso moderno non si limita più a simboli di status, ma si evolve verso prodotti di elevato valore simbolico, capaci di rappresentare uno stile di vita raffinato e personale.

Le aziende del settore moda e lusso hanno adattato le loro strategie alle nuove abitudini di consumo, caratterizzate da scelte più selettive dei clienti. Questo cambiamento rappresenta una sfida per individuare i concorrenti e i prodotti alternativi, ma anche un'opportunità di crescita attraverso la diversificazione in nuovi settori.

La diversificazione si basa spesso sull'utilizzo della marca, che può essere applicata in nuovi ambiti con costi ridotti. La brand extension non solo riduce i rischi d'impresa, bilanciando i risultati tra diversi mercati, ma può anche accrescerne il valore, aumentando visibilità e prestigio. Tuttavia, per garantire il successo in nuovi settori, le aziende devono assicurarsi di possedere le risorse necessarie a mantenere l'eccellenza del prodotto, elemento fondamentale nel lusso. Le aziende possono accedere a risorse specializzate attraverso rapporti di **subfornitura**, delegando fasi produttive o progettuali a imprese esterne. Questi rapporti spesso non sono formalizzati ma si basano su fiducia e conoscenza reciproca, costituendo così contratti relazionali di lungo periodo. In altri casi, si ricorre a contratti di **licensing**, dove il licenziante concede al licenziatario l'uso della marca in cambio di royalties calcolate sulle vendite, spesso con un minimo garantito e contributi pubblicitari. La strategia di licensing permette al licenziante di accedere a competenze e canali distributivi del licenziatario senza rischi o costi diretti. Al contempo, il licenziatario beneficia della notorietà del marchio e ha l'opportunità di acquisire nuove competenze grazie alla collaborazione con il licenziante. Questo modello è vantaggioso anche per marchi consolidati che, nonostante lo sviluppo limitato del fatturato da licenza, scelgono questa strada per accrescere il loro know-how e le sinergie aziendali.

Il modello di sviluppo basato su accordi di subfornitura e licenze è stato per lungo tempo dominante nel settore della moda. Questo approccio prevedeva che le aziende si concentrassero sul coordinamento dei fornitori senza occuparsi direttamente della produzione. Tuttavia, negli ultimi anni, il settore ha registrato un'inversione di tendenza, con le imprese che hanno progressivamente aumentato il grado di integrazione verticale, sia gestendo direttamente i punti vendita, sia internalizzando alcune attività produttive. Questo cambiamento è stato dettato dall'evoluzione del mercato del lusso, dove l'eccellenza è un elemento cruciale per il valore del prodotto. Affidare produzione e distribuzione a terzi espone le aziende al rischio di comportamenti opportunistici, come il calo della qualità, che potrebbero danneggiare la reputazione del marchio. Sebbene i controlli dettagliati sui partner possano mitigare questo rischio, essi comportano costi elevati, riducendo l'efficienza del modello di produzione esterna. Inoltre, l'esternalizzazione potrebbe causare un'erosione delle competenze distintive delle aziende, con conseguenze negative sull'innovazione e sul valore aggiunto. La velocità di risposta al mercato è un altro fattore chiave. Collaborare con un partner produttivo consente un rapido ingresso in nuovi mercati, mentre l'integrazione verticale riduce i tempi necessari per portare i prodotti nei punti vendita. Soluzioni ibride, come le joint venture, offrono un compromesso: permettono di acquisire rapidamente competenze per operare in nuovi settori, mantenendo un maggiore controllo e favorendo lo sviluppo di nuove capacità grazie alla collaborazione con il partner. Tuttavia, le joint venture possono comportare conflitti e alti costi di coordinamento. Oggi il settore tende verso un maggiore controllo della produzione e distribuzione, ma non esiste un livello ottimale di integrazione verticale valido per tutte le aziende. Ogni impresa deve confrontare i costi di produzione interna ed esterna e i costi di gestione delle relazioni in base alla propria strategia competitiva, considerando qualità, velocità e innovazione. Le scelte dipendono anche dalle caratteristiche specifiche delle aziende, come competenze produttive e capacità di gestire relazioni con i partner. Un ulteriore elemento da considerare è la localizzazione geografica della produzione, particolarmente rilevante nel settore del lusso. La provenienza dei prodotti influisce sulla percezione dei consumatori: ad esempio, il "Made in Italy" è un marchio apprezzato, ma non basta che un prodotto venga realizzato in Italia se manca un vero legame con l'identità del marchio o con l'artigianalità italiana. In alcuni casi, l'identità dell'azienda produttrice può avere più peso della localizzazione geografica, trasferendo valore al prodotto indipendentemente dal luogo di produzione.

Alcune imprese hanno scelto di crescere diversificando le loro attività in settori differenti, sfruttando il loro marchio principale → brand extension. Altre invece hanno adottato strategie di diversificazione multibrand, utilizzando marchi diversi per creare poli del lusso, ovvero insiemi di brand che mantengono un'identità distinta agli occhi dei consumatori. Creare un nuovo marchio è un'operazione complessa e costosa, motivo per cui queste aziende spesso preferiscono acquisire marchi già esistenti. Questo approccio consente loro di operare in mercati differenti e crescere senza dover integrare i marchi condividendo le stesse risorse. Tuttavia, il successo di un portafoglio di marchi non garantisce automaticamente il successo complessivo dell'azienda che li gestisce.

CAP 2. CHE COSA VENDONO LE AZIENDE DELLA MODA E DEL LIFESTYLE

In ambito marketing, il concetto di **prodotto** non si limita ai beni materiali, ma include tutto ciò che può soddisfare un bisogno o un desiderio, come servizi, esperienze, idee o informazioni. Questi elementi, nel loro insieme, generano il valore percepito dal cliente. Questo valore è influenzato da tre dimensioni principali:

funzionale → legata alle prestazioni pratiche offerte dal prodotto.

semiotica → riguarda il prodotto come mezzo di comunicazione sociale, utilizzato per trasmettere messaggi agli

psicologica → si riferisce agli aspetti affettivi ed emotivi, cioè al potere evocativo del prodotto sulle persone

Nel contesto attuale, il consumo si sposta sempre più dagli aspetti tangibili verso il linguaggio e la comunicazione. Gli acquisti diventano un modo per esprimere emozioni, valori, stili di vita, appartenenze sociali o per soddisfare bisogni personali. In settori come la moda e il lifestyle, le dimensioni semiotica e psicologica spesso prevalgono sull'aspetto funzionale del prodotto.

Le aziende nel settore della moda e del lusso non vendono solo prodotti, ma uno stile di vita, attribuendo un grande valore agli aspetti intangibili dei loro beni, come il significato emotivo e simbolico che il consumatore gli associa. Tuttavia, non bisogna dimenticare l'importanza della qualità materiale (es. i materiali pregiati e le lavorazioni artigianali) che continua a giocare un ruolo fondamentale nella creazione di valore e nel differenziare un prodotto. Negli ultimi anni, la durabilità dei prodotti è diventata un aspetto sempre più rilevante. Sebbene l'eccellenza nelle caratteristiche funzionali e nella qualità intrinseca sia fondamentale, il consumatore spesso la dà per scontata, e non sempre rappresenta un vantaggio competitivo da sola. Per alcuni prodotti, la qualità intrinseca di lusso non si distingue molto da quella di marchi più accessibili. Solo per i prodotti più complessi la qualità della lavorazione è chiaramente superiore, ma spesso il consumatore non riesce a percepire questa differenza, e quando la nota, non è detto che la qualità da sola influenzi la scelta d'acquisto. Pertanto, è cruciale che le aziende comunichino adeguatamente la qualità dei loro prodotti, ma non basta per garantire il successo nel mercato del lusso. Infine, le aziende si interrogano anche su cosa renda un prodotto di lusso: se debba essere accessibile solo a pochi (lusso esclusivo) o se debba includere anche il concetto di "lusso accessibile" o "neo-lusso", una categoria che si espande considerando l'importanza del legame personale del consumatore con il prodotto.

Nel settore della moda e del lifestyle, l'esclusività non è più considerata una caratteristica imprescindibile per i beni di lusso, ma un aspetto interessante che sta emergendo in questo periodo è il crescente individualismo dei consumatori, che porta a una forte personalizzazione nell'approccio ai consumi. Oggi, infatti, i consumatori non sono più uniti in ampi gruppi omogenei, ma si diversificano in segmenti sempre più specifici. Questo fenomeno ha spinto le aziende a rispondere con pratiche di marketing differenziato, che si adattano ai bisogni di ciascun segmento. In questo contesto, il marketing **one-to-one** o individualizzato sta guadagnando terreno, dove ogni consumatore viene trattato come un segmento unico, e le risposte aziendali sono progettate per soddisfare esigenze molto specifiche. Tuttavia, pur essendoci una spinta verso l'individualità, molte aziende stanno cercando di coniugare la crescente richiesta di unicità con la necessità di espandere il loro mercato. Una delle soluzioni più efficaci è l'adozione di edizioni limitate, che rispondono a due esigenze: quella di offrire prodotti esclusivi e quella di mantenere la capacità di raggiungere un ampio pubblico. Questi prodotti vengono offerti in quantità ridotte o per un periodo di tempo limitato, creando così un senso di rarità e desiderabilità. Le edizioni limitate hanno visto un'esplosione negli ultimi anni, con molte aziende che hanno lanciato capsule collection, ossia collezioni di pochi pezzi, spesso create in collaborazione con altri marchi, legate a eventi speciali, ricorrenze o anche a specifiche località di vendita. Un fenomeno che ha preso piede recentemente è quello che potrebbe essere definito **lusso democratico** o esclusività low-cost. Alcune delle principali catene di distribuzione con un posizionamento di prezzo aggressivo hanno, infatti, avviato collaborazioni con marchi di lusso, creando collezioni in edizione limitata. Questi prodotti venivano venduti in negozi di massa, ma solo in piccole quantità, rendendo così accessibili anche a una clientela più ampia beni associati al lusso. Un tempo, simili collaborazioni sarebbero state considerate rischiose per i brand di lusso, poiché l'associazione con un marchio dal prezzo basso poteva minare il valore del brand. Oggi, però, il prezzo elevato non è più visto come un elemento qualificante esclusivo dei beni di lusso. Al contrario, queste collaborazioni hanno contribuito a migliorare l'immagine percepita dei brand a basso prezzo e a consolidare l'immagine dei brand di lusso, che talvolta riescono anche a raggiungere un pubblico più giovane, più dinamico e più orientato all'innovazione. In alcuni casi, queste iniziative hanno anche l'effetto di rivitalizzare il brand di lusso, avvicinando nuovi segmenti di consumatori.

Un altro aspetto che oggi caratterizza la moda e il lusso è il crescente desiderio di **personalizzazione**. Il consumatore moderno, infatti, non cerca solo un prodotto di alta qualità, ma desidera anche che questo prodotto rifletta la propria individualità. La personalizzazione è una risposta forte a questa richiesta di autenticità, che è diventata una delle tendenze principali nel mondo del consumo. Oggi c'è una crescente riluttanza ad accettare combinazioni preconfezionate di prodotti proposti dalle aziende. Piuttosto, i consumatori preferiscono scegliere come abbinare proposte provenienti da diversi marchi, anche se questi marchi differiscono notevolmente in termini di prezzo e immagine. Questo fenomeno prende il nome di **mix-and-match**, un approccio che mette il consumatore al centro del processo di selezione, rendendolo attivamente coinvolto nella costruzione del proprio stile. Questa tendenza si inserisce in un più ampio fenomeno di consumo creativo, in cui il consumatore non si limita ad acquistare un prodotto, ma lo reinterpreta in maniera personale. Questo approccio, che si è sviluppato parallelamente all'evoluzione tecnologica, trova ulteriore impulso nelle nuove possibilità offerte dal web, che consente di condividere e scoprire le creazioni in una rete globale. Inoltre, l'affermarsi della cultura del fai-da-te e dei makers ha spinto molte aziende a supportare i propri clienti nella personalizzazione dei prodotti, creando piattaforme che permettono ai consumatori di occuparsi direttamente della progettazione del prodotto finale. L'esperienza di personalizzazione, che va ben oltre la semplice acquisto di un bene, rappresenta un'occasione per le aziende di coinvolgere i clienti nei processi creativi, aumentando così il valore percepito del prodotto. Questo valore non è legato solo alla qualità del prodotto finale, ma anche alla soddisfazione e al piacere derivante dal processo stesso di personalizzazione. Le aziende che intendono seguire questa strada, tuttavia, devono affrontare delle sfide, poiché è necessario progettare processi efficienti e user-friendly per garantire che l'esperienza sia soddisfacente e che il prodotto finito rispetti gli standard di qualità. In sintesi, nel mondo della moda e del lusso, l'evoluzione dei consumi verso una maggiore personalizzazione e individualizzazione sta portando le aziende a ripensare le loro strategie. Le edizioni limitate, il lusso accessibile e la personalizzazione dei prodotti sono tutte risposte alle nuove esigenze dei consumatori, che chiedono unicità, autenticità e partecipazione attiva nel processo di creazione del prodotto. Queste tendenze pongono le imprese di fronte a sfide, ma offrono anche opportunità per innovare e creare esperienze di consumo che vadano oltre il semplice acquisto di un bene.

Il tema dell'esclusività e dell'accessibilità dei prodotti nel settore della moda e del lusso è strettamente legato alla determinazione del prezzo. Molte aziende utilizzano il metodo del cost plus pricing, che consiste nel sommare un ricarico al costo di produzione per determinare il prezzo finale del prodotto. Una variante di questo metodo è il mark-up, applica il ricarico solo sui costi variabili. Sebbene questi metodi siano popolari per la loro semplicità, presentano diverse problematiche, soprattutto nelle aziende di moda e lusso. Un primo problema è che questo approccio perde di efficacia quando i costi fissi diventano una parte significativa dei costi totali, mentre i costi variabili, che in passato erano la voce principale, diventano meno rilevanti. Ripartire i costi fissi in base ai costi variabili può portare a una stima imprecisa del costo complessivo del prodotto. Inoltre, il calcolo del costo totale dipende anche dalle previsioni sulla quantità di prodotto venduto, che a sua volta è influenzata dal prezzo, creando un circolo vizioso. Una critica più forte riguarda l'approccio cost-oriented, che non tiene sufficientemente conto della domanda di mercato. In una logica di marketing, il prezzo di un prodotto dovrebbe essere determinato principalmente dalla domanda e dal valore percepito dal consumatore. Per la moda e il lusso, la domanda spesso è "anelastica", ovvero non cambia in modo significativo in risposta a variazioni di prezzo, poiché i consumatori vedono questi prodotti come unici, di alta qualità, o simbolo di status. In alcuni casi, il prezzo stesso può aumentare la domanda, se viene percepito come indicativo di qualità superiore. Per le aziende del lusso, determinare il prezzo partendo dai costi piuttosto che dal valore percepito può risultare in una scelta non ottimale, riducendo ricavi e margini. Un approccio più vantaggioso potrebbe essere quello basato sul valore percepito, che implica anche una revisione delle caratteristiche del prodotto e dei costi associati, posto che il prezzo è strettamente legato al valore che il consumatore attribuisce al prodotto. Inoltre, nella determinazione del prezzo, le aziende devono considerare anche la concorrenza. Il valore percepito dal cliente dipende anche dai prezzi dei concorrenti. Tuttavia, la concorrenza per i prodotti di lusso non si limita solo a quelli che soddisfano la stessa funzione primaria, ma include anche alternative che rispondono a bisogni più complessi. Inoltre, l'emergere di catene di fast fashion e l'aumento dell'interesse per il low cost hanno ampliato l'arena competitiva, portando le aziende di lusso a dover confrontarsi con nuove forme di concorrenza.

La gestione del prezzo non è un'attività statica, ma un processo dinamico che accompagna il ciclo di vita di un prodotto. Una volta determinato il prezzo iniziale, le aziende devono adattarlo alle diverse fasi del prodotto sul mercato. Ad esempio, alcune aziende utilizzano una strategia di scrematura del mercato, inserendo il prodotto a un prezzo elevato per attrarre i consumatori disposti a pagare di più per essere i primi a possederlo, per poi abbassarlo successivamente, rendendolo accessibile a un pubblico più ampio. Nel caso del lusso esclusivo, si adotta spesso l'**antimarketing**, che prevede l'aumento del prezzo man mano che il prodotto guadagna credibilità e desiderabilità, al fine di mantenerne l'esclusività. Tuttavia, negli ultimi anni, la crisi economica ha reso i consumatori, anche quelli del lusso, più sensibili al prezzo. Oggi, il prezzo è spesso il fattore principale nelle decisioni d'acquisto, a volte superando lo stile o il brand, riportando così la gestione del prezzo al centro delle strategie aziendali. Un altro fenomeno che ha preso piede riguarda l'uso crescente di saldi, sconti e promozioni, che, se non gestiti correttamente, possono rappresentare una minaccia per le aziende del lusso e della moda.

Questo aumento di prodotti venduti a un prezzo inferiore rispetto a quello inizialmente stabilito è dovuto a due fattori principali:

ricerca del value for money	ossia l'ottenere il massimo valore per il prezzo pagato. Un numero crescente di consumatori, anche di fascia alta, è disposto a investire tempo ed energia per acquistare prodotti al miglior prezzo possibile, trovando gratificazione nel farlo. I saldi sono così diventati legittimi anche nei negozi più esclusivi
influenza di internet	ha aperto nuovi canali di vendita e reso facilmente accessibili informazioni sui prezzi in vari mercati e canali. Questo ha modificato la percezione dei consumatori riguardo a quale sia il "prezzo giusto" di un prodotto. Inoltre, con la diffusione degli acquisti online, si è passati da una politica di prezzi fissi a una dinamica, che si adatta in tempo reale alle condizioni del mercato

CAP 3. IL RUOLO DEL BRAND

Nel settore della moda, del lusso e del lifestyle, la marca è diventata un elemento fondamentale, ancora più che in altri settori. Oggi, quasi tutte le aziende si concentrano sulla gestione di un brand che si estende a una vasta gamma di prodotti. Questo cambiamento è relativamente recente, poiché in passato l'attenzione era rivolta principalmente al prodotto, e la marca era vista come un semplice nome. La marca oggi rappresenta un insieme di elementi come un nome, un simbolo, un design o una combinazione di questi, che serve a distinguere i beni o i servizi di un venditore da quelli dei concorrenti. Il branding, quindi, ha lo scopo di differenziare i prodotti conferendo loro il potere di un marchio, un processo che si sviluppa principalmente nella mente del consumatore. Nel corso del tempo, la marca ha acquisito un ruolo sempre più centrale, e l'atteggiamento del consumatore nei confronti di essa è cambiato. Un tempo, il consumatore era passivo e dipendeva dai messaggi e dalle proposte dell'azienda. Oggi, invece, c'è una maggiore autonomia da parte del consumatore, che interpreta la marca in modo più critico e consapevole. Un esempio di questa evoluzione è la fine del modello del "total look" nel settore moda, che puntava a proporre un assortimento completo di prodotti di una stessa marca in un unico punto vendita. Questo approccio ha ceduto il passo a una visione in cui il consumatore è più libero di scegliere e abbinare i prodotti, non più vincolato da un unico brand per il proprio stile.

Il valore di un brand è determinato dalla differenza di prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un prodotto marchiato, rispetto a un prodotto identico privo di marca. In molti casi, la differenza di valore può essere attribuita esclusivamente alla presenza del brand. Nella moda e nel lusso, il valore del brand si costruisce attraverso la capacità di attribuire significato emotivo e simbolico agli oggetti, trasformando l'acquisto in un atto che ha un impatto sul piano spirituale e personale del consumatore. Oggi i consumatori sono più interessati a prodotti che rispondano ai loro desideri di condivisione di emozioni e valori piuttosto che a soddisfare semplici necessità pratiche. Questo fenomeno ha anche portato alla diffusione dei falsi, poiché molte persone cercano di ottenere il simbolo del brand a un prezzo inferiore. La gestione strategica del brand include tre fasi principali: la definizione del momento e dei valori del brand, la pianificazione e l'implementazione di strategie di marketing per aumentare la consapevolezza e l'associazione della marca con valori unici e distintivi, e, infine, lo sviluppo e il rafforzamento della brand equity, ovvero il capitale di valore che la marca accumula nel tempo. L'obiettivo finale di queste attività è generare la **brand knowledge** → insieme di pensieri, sensazioni, immagini ed esperienze associate al brand. Una solida brand knowledge porta a una maggiore fedeltà da parte dei consumatori, che diventano meno sensibili agli aumenti di prezzo del brand e alle riduzioni del prezzo dei concorrenti, nonché a una comunicazione più efficace da parte dell'azienda. Il prezzo è un fattore cruciale per determinare il posizionamento di un prodotto rispetto a quello dei concorrenti, specialmente nel settore della moda. Esistono cinque principali posizionamenti dei prodotti in base al prezzo, ognuno con una logica competitiva distinta:

Haute Couture	Prodotti molto esclusivi e costosi, talvolta dieci volte più cari della media di mercato. Sono confezionati su misura, in modo artigianale, per un numero ristretto di clienti
Pret-à-porter	Prodotti creati da stilisti, con un prezzo tre-cinque volte superiore alla media di mercato, che combinano alta creatività e moda
Prodotto diffusion	Simile al pret-à-porter, ma con un prezzo inferiore (due-tre volte la media di mercato). Questi prodotti appartengono spesso alle seconde o terze linee di stilisti noti, espandendo il marchio nelle fasce di mercato più ampie
Prodotto Bridge	Con un prezzo da 1,5 a 2 volte superiore alla media, questi prodotti sono un ponte tra il mercato di massa e quelli più esclusivi, e sono generalmente offerti da marchi industriali di fascia alta
Prodotto mass	Questa fascia si colloca nella parte inferiore del mercato, con un prezzo leggermente superiore alla media di mercato, offrendo una qualità migliore rispetto ai prodotti di massa

Quando si guarda l'intero settore del lusso, si può immaginare una piramide che include:

Extralusso	Prodotti unici, realizzati artigianalmente, inaccessibili per la maggior parte dei consumatori e caratterizzati da un marketing che enfatizza l'esclusività
Lusso	Un mercato più ampio, che comprende prodotti in serie ma spesso limitati, che riflettono la personalità del designer e il prestigio del marchio, venduti in punti vendita selezionati
Lusso accessibile	Prodotti di alta qualità, ma venduti a un prezzo più accessibile per una base di consumatori più ampia, con un forte focus sulla comunicazione

Il prezzo è una variabile importante nel posizionamento, ma non è l'unico fattore determinante. Il posizionamento in marketing implica anche la creazione di un'immagine distintiva nella mente del consumatore. Ogni azienda deve analizzare il mercato e segmentarlo per comprendere quali gruppi di consumatori (segmenti) siano più rilevanti. La segmentazione tradizionale si basava su parametri demografici come età, sesso e reddito, ma oggi è sempre più messa in discussione, soprattutto per quanto riguarda età e reddito. Piuttosto, la segmentazione psicografica (basata su stili di vita, valori e personalità) sta guadagnando importanza. Tuttavia, mentre la segmentazione demografica è oggettiva, quella psicografica è più vaga e flessibile. Negli ultimi anni, la frammentazione sociale ha reso più difficile definire in modo rigido i segmenti, con persone che possono identificarsi in più di un gruppo contemporaneamente. Per questo motivo, molte aziende utilizzano una segmentazione mista, che combina i vantaggi delle variabili demografiche con quelle psicografiche. Un altro approccio interessante è la segmentazione tribale, dove i consumatori si raggruppano spontaneamente in base a passioni e interessi comuni. Queste "tribù" sono particolarmente forti nelle comunità di marca, e il web e i social network offrono nuove opportunità sia per le tribù di aggregarsi che per le aziende di interagire con gruppi di consumatori anche geograficamente distanti. In sintesi, il prezzo è un elemento importante nel posizionamento dei prodotti, ma la segmentazione dei consumatori e le scelte strategiche di marketing giocano un ruolo fondamentale per determinare il successo di un marchio nel mercato.

Il testo discute come una marca si posizioni nel mercato rispetto ai concorrenti, focalizzandosi su aspetti come il prezzo e le caratteristiche distintive che vengono adottate per emergere nella competizione. Un elemento centrale in questo processo è la definizione della **brand identity**, che va oltre la semplice immagine del marchio.

L'immagine di un brand può essere costruita e imitata, mentre l'identità è il risultato di un percorso storico, unico e autentico, che riflette valori e caratteristiche difficili da replicare. La differenza tra immagine e identità sta nel fatto che l'immagine è ciò che il consumatore percepisce, mentre l'identità è la base solida che le aziende comunicano. La brand identity non va confusa con il posizionamento, che si riferisce alla collocazione strategica di un marchio nel contesto competitivo in un determinato momento, e che può cambiare nel tempo. Il posizionamento, quindi, è più dinamico rispetto all'identità, che è radicata nella storia del brand e rimane più stabile. Nel settore della moda e del lusso, ad esempio, il posizionamento spesso non si basa su benefici funzionali come nei beni di largo consumo, ma può essere difficile da definire usando semplici variabili come nel caso delle mappe di posizionamento. Un metodo sempre più diffuso per comunicare l'identità di un brand è l'enfasi sulla storia e le origini dell'azienda. Questo approccio aiuta a rafforzare l'autenticità del marchio e coinvolgere emotivamente il consumatore. Quando una storia reale manca, talvolta viene costruita ad hoc, ma in un'epoca in cui la trasparenza è cruciale, falsificare una storia può danneggiare gravemente il brand. In alcuni casi, marchi giovani si appropriano di riferimenti storici per rafforzare la loro immagine. Nel settore della moda, la figura del creatore dell'azienda è fondamentale per definire l'identità del brand. Designer di successo come Giorgio Armani e Stefano Gabbana non solo sono i creatori, ma anche ambasciatori del loro marchio. Questo ha portato a una maggiore attenzione alla storia dell'azienda, con l'uso di volumi celebrativi e musei aziendali che raccontano la cultura e la passione dietro ai prodotti. Un altro aspetto importante nella definizione dell'identità del brand nel settore della moda è l'**identità stilistica**, ovvero l'insieme dei codici stilistici che caratterizzano i prodotti. Pur mantenendo l'essenza del marchio, i segni distintivi devono evolversi per rimanere rilevanti nel tempo e rispondere ai cambiamenti nei desideri dei consumatori. Tuttavia, è essenziale che ci sia un equilibrio tra la stabilità dell'identità del brand e la necessità di adattarsi ai tempi.

Le aziende con un brand consolidato hanno l'opportunità di espandere la propria attività attraverso la **brand extension**, un concetto che permette di applicare il nome del marchio a nuovi prodotti, diversificando il business. Questa strategia è particolarmente rilevante nei settori della moda, del lusso e del lifestyle, dove il valore del brand è legato più ai suoi significati emotivi e simbolici che ai benefici funzionali. La brand extension consente non solo di aumentare il fatturato, ma spesso anche di migliorare la redditività, grazie alla capacità del brand di evocare un'appeal che va oltre i confini di una singola categoria di prodotto. Esistono due principali tipi di brand extension: la **line extension** (→ introduzione di un nuovo prodotto all'interno della stessa categoria, ma rivolto a un segmento diverso) e la **category extension** (→ l'ingresso del marchio in una nuova categoria di prodotto). Sebbene alcune interpretazioni della brand extension possano differire, la distinzione tra queste due forme è più

rilevante dal punto di vista della gestione delle competenze e della diversificazione, mentre in marketing la differenza è meno significativa. Secondo Kapferer, l'espansione del brand è essenziale per competere con successo, soprattutto in settori ad alto investimento come quello del lusso. Esistono due modelli principali di business per la brand extension: il primo, rappresentato da aziende come Dior, è caratterizzato da una struttura piramidale, dove la creatività dello stilista è al vertice, con linee più commerciali alla base. Le creazioni artistiche, pur meno redditizie, sono essenziali per mantenere il valore e il prestigio del brand. Il secondo modello, come quello di Ralph Lauren, è più orizzontale e circolare, con diverse linee che si distaccano dall'identità centrale del brand, ma tutte equivalenti in importanza. Un altro aspetto cruciale della brand extension riguarda i confini da non oltrepassare, in particolare nel settore del lusso. Un limite fondamentale è la coerenza qualitativa tra le diverse categorie di prodotto, ma il problema principale è se il brand ha le caratteristiche per espandersi in un nuovo settore senza perdere valore. L'estensione del marchio comporta dei rischi, come la sovraesposizione, che potrebbe ridurre il desiderio di esclusività, o il rischio di disorientare il consumatore con un'offerta percepita come incoerente con i valori del brand. In alcuni casi, si parla di brand stretching, un'espansione troppo lontana dal core business originale, che può risultare dannosa per l'immagine del marchio. In sintesi, mentre alcune aziende scelgono di espandere fortemente la propria attività tramite la brand extension, altre preferiscono mantenere il brand concentrato per evitare la perdita di coerenza e valore.

La brand extension è una strategia fondamentale per la crescita delle aziende nel settore del lifestyle, che possono decidere di espandersi utilizzando un solo brand, eventualmente con linee o sub-brand, oppure acquisendo diversi marchi per coprire segmenti di mercato differenti. Ogni approccio, che sia branded house (un solo brand per più segmenti) o house of brands (più brand separati), ha vantaggi e svantaggi, ma entrambe le scelte devono considerare che i consumatori tendono a spostarsi da un segmento all'altro nel tempo. Le aziende devono quindi essere in grado di adattarsi a questi cambiamenti, rispondendo alle evoluzioni dei desideri e dei bisogni dei clienti, che mutano con l'età. Questo implica una strategia di marketing generazionale, dove il brand evolve insieme al consumatore, senza perdere il suo valore originario. Alcune aziende preferiscono non cambiare radicalmente la percezione di un brand già affermato, che sarebbe difficile e rischioso, e optano per la creazione di nuovi marchi per attrarre altri segmenti di mercato o continuare a fidelizzare i clienti core in fasi diverse della loro vita. In questo caso, si crea un legame tra il brand originario e i nuovi marchi, mantenendo valori comuni ma con un posizionamento distinto. Quando un'azienda decide di servirsi di un solo brand per coprire più segmenti di mercato, spesso ricorre alla strategia di declinare il brand principale in diversi sub-brand, ognuno con un posizionamento differenziato. Sebbene alcuni sub-brand nascano come seconde linee, oggi rappresentano modi differenti di interpretare lo stesso marchio, e talvolta vengono creati per posizionarsi su un livello di prezzo più elevato. L'architettura di marchio in aziende di grande dimensione può diventare complessa. Man mano che cresce il numero di linee o sub-brand, è fondamentale che il posizionamento di ciascuna sia chiaramente definito per evitare sovrapposizioni e cannibalizzazioni tra clienti. La creazione di un sub-brand deve generare fatturato aggiuntivo, senza ridurre i margini aziendali a causa dei costi di sviluppo. Inoltre, un rischio legato alla strategia di branded house è che l'introduzione di linee a prezzo inferiore, destinate ad attrarre nuovi segmenti, possa alienare i clienti iniziali, che non riconoscono più il marchio nel nuovo posizionamento o target. Infatti, la presenza di prodotti a prezzo troppo basso rispetto al posizionamento originale del marchio è una delle principali cause di abbandono da parte dei consumatori disposti a spendere di più.

CAP 4. COMUNICARE MODA, LUSO E LIFESTYLE

Nel settore della moda, del lusso e del lifestyle, la comunicazione svolge un ruolo cruciale nel marketing mix, poiché è la voce del brand. In un contesto in cui i consumatori sono continuamente bombardati da un'enorme quantità di messaggi, le aziende devono investire risorse significative per farsi notare. Le ricerche indicano che le aziende più piccole tendono a crescere meno e a essere meno redditizie rispetto alle aziende di maggiori dimensioni, poiché non riescono a dedicare la stessa quantità di risorse alla comunicazione. Tuttavia, avere risorse adeguate per la comunicazione è una condizione necessaria, ma non sufficiente per il successo. La critica è che molte aziende nel settore moda e lusso spendono grandi somme in comunicazione, senza necessariamente ottenere un ritorno proporzionale. La vera chiave non è solo quanto si investe, ma anche come vengono spese queste risorse. In alcuni casi, attività di comunicazione con budget ridotti possono avere un impatto maggiore, risultando più efficaci rispetto a grandi e costose campagne pubblicitarie tradizionali.

La strategia di comunicazione è uno strumento fondamentale del marketing mix, e deve essere gestito in armonia con prezzo, prodotto e distribuzione. Definire questa strategia implica determinare il ruolo delle sei leve principali del Communication mix:

- pubblicità** → è la forma di comunicazione più utilizzata, che permette di raggiungere un ampio pubblico con un costo relativamente basso per ogni individuo esposto al messaggio. Le immagini, i colori e i suoni sono strumenti cruciali, soprattutto nel settore del lusso, per enfatizzare le

- promozione delle vendite** → invece, si riferisce a tecniche come sconti, concorsi e campioni gratuiti, che incentivano l'acquisto immediato. Nel settore del lusso, l'uso di queste promozioni è tradizionalmente limitato, poiché può compromettere il posizionamento del brand. Tuttavia, i social network stanno aprendo nuove opportunità per un utilizzo più mirato e coerente della promozione. Inoltre, i programmi di fidelizzazione, come le raccolte punti, sono una leva crescente, aiutando le aziende a raccogliere informazioni sui consumatori per una gestione più mirata del marketing mix. Le promozioni indirizzate ai punti vendita (trade) sono un altro esempio, che stimolano i rivenditori a ordinare di più senza danneggiare l'immagine del brand
- eventi ed esperienze** → rappresentano una leva importante nella cosiddetta "economia delle esperienze", dove le aziende organizzano attività che non sono direttamente legate alla vendita dei prodotti ma che favoriscono interazioni con il brand. Questi eventi, che spesso hanno costi elevati, mirano a gratificare la clientela esclusiva e a creare visibilità sui media. Negli ultimi anni, si è diffuso il Guerrilla marketing, che si concentra su azioni di grande impatto, con minori investimenti ma capaci di generare un passaparola virale. Le esperienze quotidiane di interazione con il brand, come quelle nei punti vendita, contribuiscono anch'esse a costruire l'immagine percepita dal consumatore
- pubbliche relazioni** → sono un altro strumento importante, utilizzato per gestire l'immagine dell'azienda attraverso i media e le relazioni con la stampa, un aspetto cruciale nel mondo della moda
- marketing diretto** → comprende attività di comunicazione via telefono, posta o email, è ancora poco utilizzato nel settore del lusso, ma si prevede una crescita grazie all'intelligenza dei consumatori (customer intelligence) e alla creazione di programmi di fidelizzazione
- vendita personale** → implica l'interazione diretta con i clienti, sia per concludere vendite che per fornire informazioni. Le fiere commerciali sono un'importante occasione per le aziende di mostrare i propri prodotti e per instaurare nuove relazioni, soprattutto per le aziende di dimensioni minori o in settori molto frammentati

Il testo sottolinea che le decisioni relative al Communication mix non riguardano solo la scelta di una leva a discapito di un'altra, ma la creazione di un piano di comunicazione integrata, che bilanci tutte le leve in base al tipo di prodotto e agli obiettivi dell'azienda. La coerenza nei messaggi veicolati tramite le varie leve è essenziale. Nel contesto digitale, la strategia di comunicazione sta evolvendo: il consumatore oggi vuole essere coinvolto nelle conversazioni sui brand, e la distinzione tra strumenti di comunicazione tradizionali e digitali sta perdendo di rilevanza. La comunicazione non è più separata in above the line (pubblicità) e below the line (altre attività), ma è diventata un insieme di strumenti integrati, soprattutto grazie al web e alle piattaforme digitali.

La pubblicità continua a giocare un ruolo importante nelle strategie comunicative del settore moda, nonostante il calo degli investimenti e la riduzione della sua rilevanza in alcuni ambiti. La sua funzione principale è quella di trasformare i prodotti in simboli e significati che attraggano i consumatori. Tradizionalmente, le aziende della moda hanno preferito la stampa rispetto alla televisione, principalmente per i costi elevati degli spot pubblicitari televisivi, che richiedono anche ripetizione per essere efficaci. Tuttavia, la televisione offre un ampio pubblico e spesso consente ai grandi investitori di negoziare prezzi inferiori rispetto al listino ufficiale, sebbene l'investimento rimanga comunque significativo. Inoltre, trovare un programma televisivo in sintonia con l'immagine di un brand può essere difficile. La stampa, pur avendo costi generalmente più bassi, presenta comunque delle sfide, come il prezzo elevato per le riviste di lusso che si allineano al prestigio di determinati marchi. Tuttavia, la pubblicità sulle riviste consente di colpire in modo mirato il pubblico giusto, spesso rafforzando il messaggio attraverso il contesto della rivista stessa, che potrebbe rappresentare uno stile di vita che rispecchia quello del brand. I lettori, più attenti al look da adottare, sono quindi più ricettivi rispetto a chi guarda la televisione. Un altro mezzo pubblicitario che ha conosciuto una rinascita nelle strategie di comunicazione della moda sono le affissioni, che, nonostante possano sembrare datate, sono diventate più efficaci grazie ai progressi tecnici. Le aziende della moda preferiscono affissioni di grande impatto, anche se questo strumento non è sempre economico. La scelta del mezzo pubblicitario, così come del programma televisivo o della rivista, dipende anche dal messaggio che si vuole trasmettere, il quale, nel settore della moda e del lusso, è spesso più emotivo che informativo. Sebbene più rare, esistono anche pubblicità informative, incentrate sui benefici del prodotto, talvolta illustrate con immagini tecniche.

La pubblicità è da sempre un elemento centrale nelle strategie di comunicazione della moda, ma il suo ruolo è oggi messo in discussione. Il crescente bombardamento di messaggi pubblicitari ha portato molti consumatori a diventare insensibili o addirittura infastiditi, sollevando il dubbio se la pubblicità continui a essere efficace nel creare e mantenere il posizionamento di un brand. Alcuni ritengono che la pubblicità stia declinando e che le

attività di pubbliche relazioni (PR) stiano guadagnando maggiore importanza. Le PR, infatti, sono considerate più credibili poiché l'informazione proviene da fonti percepite come neutrali, mentre la pubblicità è spesso vista come auto-promozionale. Nella moda, il ruolo delle PR è fondamentale, soprattutto nei rapporti con la stampa. Le riviste specializzate, infatti, dedicano molto spazio a consigli su cosa acquistare, sia attraverso rubriche specifiche che con articoli in cui vengono presentati look e abbinamenti, accompagnati dai nomi delle aziende produttrici. Per le aziende è cruciale essere visibili in queste proposte, e i dipartimenti marketing o le agenzie di PR si adoperano per far arrivare le loro proposte ai giornalisti che curano queste sezioni. Tuttavia, la linea di demarcazione tra pubblicità e PR non è sempre così netta, poiché esistono pratiche in cui le aziende che investono di più in pubblicità su una rivista ottengono maggiore spazio nei redazionali, ossia negli articoli scritti dalla redazione, che sembrano quindi più neutri. Alcune aziende misurano l'efficacia della pubblicità anche in termini di capacità di generare redazionali. La definizione di una strategia di comunicazione non si limita alla scelta dei mezzi, ma include l'assegnazione di ruoli specifici a ciascun mezzo. La ripetizione dell'esposizione al marchio è utile per generare riconoscimento, ma quando il consumatore riceve informazioni su un brand da una fonte percepita come neutrale, o ha esperienze dirette, è più probabile che le memorizzi in modo chiaro e preciso. Non bisogna, però, considerare gli eventi come una soluzione economica per ottenere visibilità sulla stampa. La sponsorizzazione di eventi può essere molto costosa e richiede risorse aggiuntive in attività di marketing. Alcuni eventi, come le sfilate di moda, sono particolarmente efficaci nel ricostruire il sogno del brand e nel generare interesse mediatico, anche se l'alto costo di questi eventi (tra i 300.000 e gli 8 milioni di euro) solleva dubbi sulla loro convenienza, soprattutto considerando che la clientela di alta moda è limitata. Tuttavia, le sfilate non si rivolgono solo a pochi privilegiati, poiché sono trasmesse in diretta o in differita via web, raggiungendo milioni di potenziali clienti. Altri tipi di eventi, come i trunk show e gli shopping lunch, rappresentano un punto d'incontro tra le attività promozionali e le vendite. I trunk show sono presentazioni esclusive delle nuove collezioni riservate a clienti selezionati, mentre gli shopping lunch, che si svolgono in ambienti più intimi, come case private, offrono l'opportunità di acquistare in anteprima e di socializzare con altri clienti privilegiati. Questi eventi mirano a creare un senso di esclusività e a favorire l'acquisto.

I **testimonial** sono persone famose che, per scelta personale o contratto, promuovono i prodotti di un'azienda. L'uso di un testimonial noto aiuta a rendere la pubblicità più visibile, attirando l'attenzione e facilitando la memorizzazione del messaggio. Quando il testimonial è in linea con il target e l'immagine del brand, la possibilità di identificazione da parte dei consumatori rafforza il messaggio. Inoltre, l'ingaggio di un testimonial stesso genera attenzione mediatica ancor prima che la pubblicità venga diffusa. La scelta del testimonial non riguarda solo la fama, ma anche l'allineamento del suo stile e dei suoi comportamenti ai valori del brand. Ad esempio, in alcune campagne pubblicitarie, l'uso di personaggi famosi può servire a promuovere prodotti economici, contribuendo a creare un'immagine di cheap chic → lusso accessibile. Inoltre, la strategia di marketing diventa ancora più potente se il testimonial è realmente legato al prodotto, utilizzandolo anche senza obbligo contrattuale, creando così una connessione autentica. In alcuni casi, il testimonial può diventare un co-designer, partecipando attivamente alla creazione del prodotto e contribuendo alla generazione di attenzione attraverso il Buzz marketing. Un altro aspetto importante nel settore della moda e del lusso riguarda la visibilità del brand tramite i suoi vertici aziendali, come amministratori delegati, che dovrebbero dedicare parte del loro tempo alla comunicazione, rafforzando l'autenticità percepita del marchio. La storia del brand e del suo fondatore è spesso utilizzata come parte della comunicazione, specialmente quando si entra in nuovi mercati o si sostiene una nuova azienda. Il **product placement**, ovvero l'inserimento di un prodotto all'interno di film, serie TV e altri spettacoli, è un altro strumento di crescente importanza. Questo approccio è più efficace della pubblicità tradizionale perché il prodotto viene inserito in una storia, acquisendo forza dalla narrazione e dal contesto emotivo, invece che essere semplicemente presentato in uno spot. Il product placement si è evoluto in vere e proprie sponsorizzazioni cinematografiche, in cui il marketing del film e del prodotto vengono sviluppati insieme, creando attività di co-marketing. Il prodotto può diventare protagonista, venendo esplicitamente nominato, come avviene spesso nei film. In risposta alla diminuzione dell'efficacia della pubblicità tradizionale, il product placement si sta espandendo anche nel mondo del gaming, un settore in forte crescita, con un pubblico sempre più adulto. Infine, una strategia ibrida tra pubblicità e product placement è rappresentata dall'inserimento di prodotti nelle foto pubblicate dai fashion blogger, un fenomeno che sta diventando sempre più rilevante nel marketing della moda e del lusso.

Il piano di comunicazione odierno richiede un'integrazione di vari strumenti che si influenzano reciprocamente, poiché è ormai superata l'idea di una comunicazione lineare e unidirezionale, in cui un'azienda invia un messaggio al consumatore attraverso un canale scelto. I processi comunicativi, infatti, sono diventati più complessi, interattivi e non sequenziali, sfumando la distinzione tra chi invia il messaggio e chi lo riceve. Questo fenomeno è particolarmente evidente nel settore dei beni di lusso, dove il passaparola gioca un ruolo fondamentale nelle decisioni di acquisto. La modalità di passaparola non è più solo fisica, ma è anche virtuale, con i consumatori che si scambiano informazioni tramite i social media. Circa il 49% dei consumatori si affida a

questo tipo di passaparola, mentre circa metà fa riferimento a conversazioni fisiche, e l'altra metà a quelle online. Inoltre, il 19% delle decisioni d'acquisto sono influenzate dall'aver visto qualcuno usare il prodotto, sia fisicamente che sul web. Oggi i vari mezzi di comunicazione sono sempre più interconnessi grazie a Internet, e il processo di trasferimento del valore al cliente è visto come la gestione di una rete di punti di contatto che l'azienda può controllare in modo differente. Questi punti di contatto sono classificabili nel modello **POE**: Paid, Owned ed Earned. I punti di contatto "Owned" sono sotto il totale controllo dell'azienda, come i negozi di proprietà, il sito web aziendale e gli eventi organizzati, mentre i punti di contatto "Paid" sono spazi di terzi acquistati per la comunicazione, come la pubblicità, il product placement e le sponsorizzazioni. Tuttavia, i punti di contatto "Earned", ovvero le conversazioni spontanee tra consumatori sui social media, non possono essere acquistati e sono fuori dal controllo diretto dell'azienda. Questi sono sempre più importanti, poiché orientano gli acquisti e raggiungono una vasta audience. Per influenzare queste conversazioni, le aziende devono creare contenuti che siano interessanti per il loro target, stimolando la condivisione per rendere il messaggio virale.

Inoltre, la gamification sta emergendo come una tecnica che coinvolge la comunità attraverso dinamiche di gioco, premiando i partecipanti con ricompense virtuali o reali. I messaggi che, attraverso la condivisione, rinforzano i legami emozionali tra le persone sono particolarmente potenti e sono percepiti come un dono da chi li riceve. La diffusione di messaggi legati a un brand, infatti, contribuisce ad aumentare la brand awareness. Il consumatore moderno non acquista più per la notorietà di un marchio, ma per identificarsi nel lifestyle e nei valori che esso rappresenta. È fondamentale, quindi, che le aziende comunichino valori coerenti su tutti i canali e rispondano alle critiche o alle questioni controverse per mantenere una relazione autentica con i consumatori.

CAP 5. L'EVOLUZIONE DELLE STRATEGIE DISTRIBUTIVE

Nel marketing, la gestione dei canali distributivi viene spesso vista come una scelta secondaria rispetto alle decisioni relative al prodotto e alla comunicazione. Tuttavia, per i beni della moda e del lusso, questa gestione è diventata una variabile strategica cruciale. Quando un consumatore acquista un prodotto, una parte significativa del prezzo pagato va a ricompensare il retailer, che contribuisce notevolmente alla creazione del valore. Pertanto, la scelta del canale distributivo non è affatto marginale. Una delle prime decisioni da prendere riguarda la scelta tra un **canale diretto**, che implica la vendita diretta al consumatore finale tramite negozi propri o canali online, e un **canale indiretto**, che prevede l'intervento di intermediari. Negli ultimi anni, molte aziende hanno ridotto il numero di intermediari, in particolare eliminando il grossista, figura chiave nel settore dell'abbigliamento fino a poco tempo fa. Il grossista acquistava da più produttori per poi rivendere ai dettaglianti, ma la sua eliminazione ha permesso di instaurare un rapporto diretto con i dettaglianti, che sono più vicini al consumatore e meglio in grado di interpretarne le preferenze. Accorciando il canale distributivo, le aziende hanno ridotto le distorsioni nelle informazioni tra produzione e mercato, migliorando la comunicazione e aumentando i margini di profitto, recuperando così la quota che altrimenti sarebbe andata al grossista. Tuttavia, questa strategia ha comportato anche alcune sfide, come la necessità di gestire una rete di vendita più ampia, poiché al posto di pochi grossisti con grandi ordini, sono emersi molti dettaglianti con ordini più piccoli. In una fase successiva, molte aziende hanno ulteriormente ridotto il canale distributivo, assumendo il controllo diretto dei punti vendita. Questo approccio ha permesso alle aziende di avere un controllo più stretto sul rapporto con il consumatore, ma ha anche richiesto un impegno maggiore nella gestione della rete di vendita.

I motivi che hanno portato all'accorciamento del canale distributivo nel settore della moda e del lusso, analizzando principalmente due fattori: la necessità di una gestione tempestiva e diretta delle informazioni sulle tendenze di mercato e l'importanza crescente dell'esperienza di acquisto.

informazioni e dinamiche di mercato

il settore della moda e del lusso ha dovuto affrontare una maggiore variabilità e varietà nella domanda, il che ha reso essenziale raccogliere e interpretare in modo efficace le informazioni di mercato. I dati di vendita, pur essendo utili, non sono sufficienti per una comprensione completa dei gusti e delle tendenze del consumatore, che richiedono un processo di interpretazione e un'interazione complessa tra i vari attori del mercato. Pertanto, per ottenere una conoscenza utile, è necessario un canale diretto che consenta una comunicazione più immediata e con una visione comune tra le parti coinvolte

marketing esperienziale e punti vendita monomarca

l'importanza dell'esperienza di acquisto è cresciuta notevolmente. Oggi, l'attività di shopping non è più solo un costo di tempo, ma un'esperienza che ha valore intrinseco, anche senza un acquisto finale. Il window shopping, cioè l'osservazione delle vetrine senza acquistare, è diventato un passatempo popolare per alcuni segmenti di consumatori. Le aziende hanno risposto a questa tendenza migliorando l'attrattiva dei propri punti vendita, creando spazi che offrono un'esperienza sensoriale completa, come profumi, musica e scenografie che aumentano il valore percepito dai consumatori. Di conseguenza, l'intero processo di acquisto, inclusi i momenti prima e dopo alla transazione, è visto come parte di un'esperienza globale che contribuisce alla soddisfazione del cliente

controllo della distribuzione e dei punti vendita

l'esigenza di un'esperienza di marca coerente ha spinto le aziende del settore moda e lusso a selezionare rigorosamente i punti vendita, adottando politiche di distribuzione selettiva o esclusiva. Con la distribuzione selettiva, l'azienda sceglie i dettaglianti che meglio rispecchiano il suo posizionamento sul mercato, mentre con la distribuzione esclusiva si limita ulteriormente la vendita a un solo rivenditore in una determinata area. Questo approccio consente alle aziende di mantenere un controllo più rigoroso sulla vendita dei propri prodotti, rinunciando a parte del giro d'affari in cambio di maggiore coerenza e impegno da parte dei rivenditori esclusivi. Un esempio di queste pratiche di esclusività è Benetton, che negli anni '80 ha iniziato a sviluppare un modello di partnership e franchising

gestione diretta dei punti vendita

molte aziende hanno progressivamente scelto di gestire direttamente i propri punti vendita monomarca, spostandosi da una gestione indiretta tramite partner. Questo cambiamento consente alle aziende di avere un controllo maggiore sull'esperienza di acquisto e sulla gestione delle merci invendute, riducendo il rischio che i prodotti finiscano per essere svenduti a prezzi inferiori da terzi. La gestione diretta dei negozi permette anche di massimizzare i guadagni e la redditività, incrementando le vendite senza aumentare il numero di consumatori. Tuttavia, questa strategia richiede ingenti investimenti, soprattutto per la progettazione dei negozi, che spesso sono realizzati con il supporto di architetti di fama. La crescita di una rete di punti vendita diretti non può essere così rapida come quella di una rete indiretta, in quanto comporta maggiori costi e rischi finanziari

strategia distributiva mista

per bilanciare gli elevati costi e i rischi della gestione diretta, molte aziende adottano una strategia distributiva mista, che combina negozi propri e negozi gestiti da partner. Questa strategia consente alle aziende di espandere la propria presenza sul mercato, mantenendo però il controllo sulla qualità dell'esperienza del consumatore e sulla distribuzione dei prodotti.

In sintesi, l'evoluzione della distribuzione nel settore moda e lusso è guidata dalla crescente importanza della conoscenza diretta delle tendenze di mercato e dall'esperienza del consumatore durante l'acquisto. Le aziende hanno risposto con una maggiore centralizzazione del controllo, preferendo la gestione diretta dei punti vendita per garantire un'esperienza coerente e ottimizzare i profitti.

Le aziende del settore moda e lusso affrontano numerose sfide nell'espandere la loro rete di vendita diretta. Molte aziende, infatti, hanno sottovalutato l'importanza di una strategia retail ben definita e delle competenze manageriali necessarie per gestirla con successo. La strategia retail, chiamata anche retailing mix, si compone di sei elementi principali:

assortimento e prezzo	la decisione iniziale riguarda cosa vendere e a che prezzo. Per le aziende monomarca, è fondamentale scegliere un assortimento che risponda ai desideri dei consumatori in termini di varietà e profondità. L'assortimento deve essere differenziato in base a fattori come clima e preferenze locali. La gestione dei prezzi, inoltre, deve essere coerente con il posizionamento del brand, mantenendo omogeneità tra i diversi mercati per evitare confusione tra i consumatori. Tuttavia, può essere vantaggioso sfruttare la disponibilità a pagare diversa tra i vari mercati
localizzazione	la scelta della location è cruciale, soprattutto nei settori del lusso e del lifestyle, in quanto influisce sul flusso di clienti e sul posizionamento del brand. Nonostante le crisi economiche e l'ascesa dell'e-commerce, le location prestigiose continuano a essere un obiettivo ambito per le aziende di moda. Gli affitti elevati sono una spesa importante, ma il negozio stesso diventa un potente strumento di comunicazione, che contribuisce a costruire e trasmettere il valore del brand
design del negozio	il design del negozio deve andare oltre l'estetica e contribuire alla generazione di vendite. Un errore comune è affidarsi a progettisti senza esperienza nella gestione di punti vendita, il che può compromettere l'efficacia del negozio. È essenziale che il design sia in linea con l'identità del brand e con il target di riferimento, combinando la presentazione della merce con il visual merchandising per stimolare gli acquisti
flagship store	le aziende di lusso spesso aprono negozi di grandi dimensioni, i "flagship store", per rafforzare la propria immagine e offrire un'esperienza unica al cliente. Questi negozi, però, comportano costi molto elevati, come affitti e ristrutturazioni, che mettono in discussione la loro redditività. Nonostante ciò, sono ancora considerati strumenti cruciali di comunicazione per il brand
servizio al cliente	la qualità del servizio è una leva fondamentale ma difficile da gestire. Dipende dalle interazioni tra il personale e i clienti, e può essere influenzata da fattori come il numero di dipendenti e i costi del personale. Le aziende di fascia alta devono trovare un equilibrio tra ridurre i costi e mantenere un servizio di qualità. Le politiche di gestione delle risorse umane, come il

In conclusione, per avere successo nel retail, le aziende devono considerare attentamente tutti questi elementi, evitando di sottovalutare l'importanza della pianificazione strategica e delle risorse necessarie per gestirli efficacemente.

I negozi monomarca sono visti come spazi in cui l'atmosfera e il design riflettono l'essenza del brand, offrendo un'esperienza unica che non potrebbe essere trasmessa solo tramite il prodotto stesso. Nonostante il loro valore simbolico, dal punto di vista quantitativo, i negozi monomarca hanno subito una crisi negli ultimi anni, dovuta principalmente a un forte aumento degli investimenti da parte dei brand più rilevanti nella rete di distribuzione diretta. La gestione di una rete distributiva diretta richiede investimenti significativi, specialmente nelle location più ambite, dove i costi di affitto e ristrutturazione sono elevati. Questi investimenti possono comunque risultare redditizi se l'azienda ha le competenze necessarie per gestire autonomamente la rete retail. In caso contrario, è possibile valutare la collaborazione con partner, particolarmente utile per le aziende che non dispongono delle risorse finanziarie o della capacità di indebitamento necessari. Inoltre, l'ingresso in nuovi mercati richiede una conoscenza approfondita delle peculiarità locali, che può essere acquisita tramite alleanze con partner locali. In mercati culturalmente e geograficamente distanti, la collaborazione diventa particolarmente strategica. L'espansione in nuovi mercati può comportare una diversificazione dell'attività, con le alleanze che evolvono nel tempo: inizialmente attraverso licenze distributive, poi con joint venture e, infine, con il controllo diretto della distribuzione quando il mercato è maturo. Tuttavia, non tutte le aziende seguono lo stesso percorso, poiché dipende dalle risorse e dalle competenze gestionali di ciascuna. Il punto vendita multimarca rimane una forma distributiva rilevante. Questo tipo di negozio permette al consumatore di esplorare diverse marche e costruirsi un proprio stile, rispondendo così alla crescente domanda di varietà e personalizzazione. Alcuni brand hanno creato negozi monomarca/plurimarca, mentre i negozi indipendenti multimarca fungono da incubatori per brand meno conosciuti o con un assortimento limitato. Questi punti vendita possono anche diventare spazi di ricerca, offrendo prodotti ancora lontani dai gusti del grande pubblico. Nonostante le difficoltà, la distribuzione plurimarca, con un servizio di qualità, è vista come una soluzione per lo sviluppo dei department store. Tuttavia, per restare competitivi in un'epoca in cui il brand è centrale nel lusso e nella moda, è fondamentale che anche i negozi multimarca riescano a costruirsi una propria identità forte e distinta rispetto ai concorrenti.

La gestione del prezzo nel settore del lusso può essere adattata per raggiungere diversi segmenti di clientela. Un approccio consiste nel variare il prezzo dello stesso prodotto durante la stagione, in modo da attrarre clienti più sensibili al prezzo, ma meno influenzati dalla novità. Una pratica correlata è l'**outlet**, che nasce come un canale per smaltire invenduti o prodotti con difetti minori a fine stagione. Originariamente situati vicino agli stabilimenti produttivi, gli outlet sono diventati, negli anni '90, una parte importante delle strategie distributive delle aziende di lusso, con un'espansione significativa negli ultimi anni. La crescita degli outlet è stata facilitata dalla trasformazione qualitativa di questi punti vendita, che hanno evoluto in outlet center, centri commerciali dedicati esclusivamente a outlet di marchi di lusso, con sconti che variano tra il 30% e il 70% rispetto ai prezzi di listino. Questi centri sono diventati destinazioni turistiche attraendo clienti, anche stranieri, con una combinazione di shopping, ristoranti, bar e attività di intrattenimento. Inizialmente, gli outlet erano considerati la soluzione ideale per smaltire rimanenze di prodotti fuori stagione, mantenendo il controllo sulla vendita a sconto e proteggendo l'immagine dei negozi principali. Con il tempo, gli outlet sono diventati un canale per attrarre consumatori più sensibili al prezzo e meno legati alla moda. Molte aziende hanno iniziato a vendere prodotti esclusivi per gli outlet, differenziando l'offerta rispetto a quella dei negozi tradizionali. Tuttavia, la rapida espansione degli outlet vicino alle grandi città può comportare dei rischi. La crescente popolarità degli outlet potrebbe sottrarre una parte della domanda di prodotti a prezzo pieno, riducendo la marginalità aziendale e danneggiando la percezione del brand, in particolare tra i consumatori più facoltosi che preferiscono acquistare solo nei negozi tradizionali. Un altro rischio è la possibile erosione del valore percepito del brand, soprattutto se i prodotti offerti negli outlet differiscono troppo per immagine e posizionamento di prezzo rispetto a quelli venduti nei negozi di lusso. Questo fenomeno ha portato alla "premiumizzazione" degli outlet, ovvero al miglioramento della loro qualità estetica, per evitare che diventino canali di vendita percepiti come inferiori.

Negli ultimi anni, il canale distributivo più in crescita è quello di internet, che nel settore del lusso rappresenta attualmente circa il 5% delle vendite mondiali, con un tasso di crescita annuo medio del 30% nell'ultimo triennio. Questo canale ha raggiunto una quota significativamente maggiore nei mercati più avanzati. Esistono diverse modalità attraverso cui i brand possono essere distribuiti online. Una delle opzioni principali è la vendita diretta tramite il sito web aziendale. Per molti marchi nel settore della moda e del lusso, il sito e-commerce rappresenta oggi il punto vendita più importante in termini di volume di vendite. Nonostante ciò, la gestione dell'e-commerce non è sempre eseguita direttamente dall'azienda proprietaria del marchio. Come accade nei negozi fisici, la gestione del punto vendita online può essere delegata a specialisti esterni. Tuttavia, la gestione di un negozio online comporta sfide logistiche complesse, tra cui la spedizione dei prodotti e la gestione dei resi.

Il vantaggio principale della distribuzione monomarca online è che, come nei negozi fisici monomarca, l'azienda ha il pieno controllo sull'immagine del brand e sulle modalità di vendita del prodotto. In alternativa, le vendite online possono essere realizzate anche tramite retailer plurimarca. All'interno di questa categoria ci sono due tipologie di attori: i retailer tradizionali, → negozi fisici che hanno affiancato alla vendita tradizionale un sito web, e i pure player digitali → operano esclusivamente nel mercato online.

In sintesi, il canale online sta diventando sempre più importante nel settore del lusso, con diverse opzioni di distribuzione che vanno dalla vendita diretta tramite il proprio sito web all'affidamento a retailer esterni, ciascuno con i propri vantaggi e sfide.