



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Dal declino al rilancio del brand nel settore del lusso: il caso Burberry

Relatore

Prof.ssa Alessandra Perri

Correlatore

Prof. Tiziano Vescovi

Laureanda

Jessica

Zanchetta

Matricola

855463

Anno Accademico

2015/2016

INDICE

RINGRAZIAMENTI.....	4
INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1: IL SETTORE DEL LUSSO	
1.1 Cos'è il lusso	
1.1.1 Concetto e peculiarità del lusso.....	7
1.1.2 La piramide del lusso.....	14
1.1.3 Storia ed evoluzione del lusso.....	16
1.2 Analisi della domanda	
1.2.1 Caratteristiche del consumatore del lusso.....	19
1.2.2 Tendenze di consumo.....	21
1.2.3 Classificazione dei consumatori del lusso.....	25
1.3 Analisi dell'offerta	
1.3.1 Caratteristiche del mercato del lusso.....	30
1.3.2 Posizionamento del lusso nel settore dell'abbigliamento.....	32
1.3.3 Modelli di business.....	34
CAPITOLO 2: GESTIONE DELL'IMPRESA E DELLA SUA MARCA	
2.1 Nozioni fondamentali	
2.1.1 Il concetto di marca.....	38
2.1.2 <i>Brand identity</i>	40
2.1.3 La marca iconica.....	45
2.1.4 <i>Brand image e brand awareness</i>	47
2.1.5 <i>Brand equity</i>	53
2.2 Strategie manageriali	
2.2.1 <i>Brand positioning</i> e riposizionamento.....	57
2.2.2 Strategie di <i>brand portfolio</i> e <i>brand architecture</i>	60
2.2.3 Strategie di <i>brand extension</i>	68
2.2.4 <i>Celebrity endorsement</i>	72

2.2.5 Ruoli del punto vendita e i suoi diversi <i>format</i>	73
2.3 Gestione dell'impresa internazionale	
2.3.1 Internazionalizzazione dell'impresa.....	77
2.3.2 Paradigma eclettico.....	80
CAPITOLO 3: IL CASO BURBERRY	
3.1 Il marchio Burberry	
3.1.1 Storia e creazione di un'icona.....	82
3.1.2 Il marchio e la sua gestione.....	85
3.1.3 Alcuni dati sull'azienda.....	83
3.1.4 I principali <i>competitor</i>	88
3.2 Il periodo di Rose Marie Bravo (1997-2005)	
3.2.1 Problematiche evidenziate.....	90
3.2.2 Riposizionamento del marchio.....	94
3.2.3 Estensione del <i>brand portfolio</i>	96
3.2.4 <i>Line extension</i> ed aggiornamento dei prodotti.....	99
3.2.5 <i>Category extension</i>	102
3.2.6 <i>Advertising e celebrity endorsement</i>	104
3.2.7 Rete di distribuzione e contratti di licenza.....	106
3.3 Il periodo di Angela Ahrendts (2006-2014)	
3.3.1 Problematiche evidenziate.....	110
3.3.2 Centralizzazione della progettazione e gestione della produzione.....	113
3.3.3 Concentrazione sul <i>trench</i>	115
3.3.4 Distribuzione dei prodotti.....	116
3.3.5 Scelta di un nuovo <i>target</i> , <i>co-branding</i> e gestione dei <i>media</i>	118
3.3.6 Rafforzamento del <i>celebrity endorsement</i>	121
3.3.7 Esperienza <i>in-store</i>	124
3.3.8 Esperienza <i>online</i>	127
CONCLUSIONE.....	129
BIBLIOGRAFIA.....	133
SITOGRAFIA.....	136

RINGRAZIAMENTI

Giunta ormai alla fine del mio percorso universitario, vorrei cogliere l'occasione per ringraziare alcune persone che mi hanno aiutata durante questi impegnativi anni e permesso oggi di raggiungere questo importante traguardo.

Ringrazio *in primis* l'Università di Venezia – Cà Foscari che, grazie alla sua fitta rete di accordi internazionali, mi ha consentito di vivere indimenticabili esperienze all'estero, dapprima tramite il progetto *Overseas* a Melbourne e in seguito attraverso l'*Erasmus+* per tirocinio a Londra. Ringrazio inoltre la Prof.ssa Perri, mia relattrice di tesi, per il tempo dedicatomi, la disponibilità dimostrata e i validi consigli dispensatimi.

Ringrazio i miei compagni di corso e in particolare Giorgia, Francesca, Silvia e Marghe.

Ringrazio chi ha contribuito a rendere il periodo londinese del mio *gap year*, uno dei più spensierati e felici della mia vita. Ringrazio tutta la casa *13 Osborne Road* e chi da lì è passato; in particolare Adrian, Alessio, Annabel, Bencanzio, Pasquale, Simone e Vale per tutti i momenti passati insieme tra una cena e un *party* in collaborazione con gli amici di *Paulet Way*. Ringrazio le mie colleghe pazze con cui ho spinato qualche migliaia di birre all'ombra del *Big Ben*; specialmente Giulia, Sandra, Giorgia e Dominika.

Ringrazio chi ho conosciuto durante la mia seconda volta a Londra e specialmente Greta, Isabella, Giulia A., Matteo, Gianni, Giuseppe, Giulia D. e Alexandra; tutta la famiglia di *Spaghetti House* con Luigi, Totò, Daniela e tutti gli altri pazzi... ...and who has helped me the third time: Anastasia, Maria, Grazia and Jae.

Thank you so much to every single student or backpacker who has come by *12 Little Queens* for all the crazy time we have spent together; in particular Adele, Anne, Cam, Chloé, Cindy, Daniella, Jeanne, Jess, Kengo, Lucas, Max, Niklas, Sandra, Till and Vale.

Moreover, I would like to thank all the people I met in Melbourne and around Australia.

Ovviamente ringrazio la mia compagnia (Eli, Deb, Anna, Manuel, Zanca, Face) per starmi sempre vicino, ovunque io trovi.

Per ultimo, ma non per questo meno importante, ringrazio tutta la mia famiglia in generale, ma soprattutto mia mamma, mio papà e mio fratello che non mi hanno mai ostacolata ma anzi sempre sostenuta e appoggiata in qualsiasi mia decisione.

INTRODUZIONE

L'elaborato mira ad individuare le diverse decisioni strategiche e scelte tattiche che permettono ad un'azienda, operante nel settore del lusso, di rilanciare il proprio marchio a seguito di un periodo negativo. Il problema consisterà quindi, nel riconoscere tutte le problematiche e i punti di debolezza, dai quali è possibile partire al fine di rinnovare il marchio e l'immagine dell'azienda attraverso strategie manageriali mirate.

Nel primo capitolo verrà analizzato nel suo complesso il settore del lusso, studiandone innanzitutto il concetto e sviscerandone le peculiarità principali in un secondo momento. Dopo aver ripercorso brevemente l'*excursus* storico del lusso, verranno esaminate le caratteristiche sia dei consumatori che del mercato. In primo luogo, saranno individuate le variabili che consentono di realizzare una partizione all'interno della clientela del lusso e le principali tendenze di consumo evidenziate dai maggiori sociologi, per poi passare alla classificazione vera e propria dei consumatori. Si giungerà poi all'analisi del mercato del lusso e della sua composizione, con un particolare *focus* al settore della moda. Infine, verranno presentati gli elementi per la costituzione dei diversi modelli di business e le differenti tipologie di questi ultimi.

Il secondo capitolo sarà centrato sulla letteratura legata al caso di Burberry, approfondito nella parte successiva dell'elaborato, e in particolar modo sulla gestione dell'impresa e della marca. Dapprima saranno identificati i concetti chiave inerenti al *brand* e in un secondo momento le strategie di marketing che solitamente vengono adottate dalle imprese che intendono apportare modifiche sia alla propria struttura aziendale che all'offerta che propongono. In ultimo, verrà dato un respiro internazionale alla gestione di impresa, facendo riferimento ad alcune teorie economiche che spiegano i vantaggi e gli svantaggi di differenti organizzazioni manageriali.

Il terzo capitolo invece, sarà il fulcro dell'intero elaborato ed andrà a sviscerare nel modo più profondo e dettagliato possibile il percorso di rinnovamento compiuto da Burberry. Dopo alcuni accenni sull'iconica impresa inglese, sulla sua storia e su i suoi

principali *competitor*, si passerà al cuore della tesi, che sarà suddivisa in due parti, coincidenti con i periodi di comando di Bravo prima e Ahrendts poi. In entrambi, dopo aver brevemente presentato le due amministratrici delegate, verrà tracciato un quadro generale della situazione in cui si trovava Burberry e verranno esaminati i vari problemi riscontrati dalla direzione dell'azienda. Per ultimo, si procederà ad analizzare in quale modo queste problematiche sono state risolte e le strategie utilizzate dall'impresa saranno collegate ai riferimenti bibliografici illustrati in precedenza.

CAPITOLO 1: IL SETTORE DEL LUSSO

1.1 Cos'è il lusso

1.1.1 Concetto e peculiarità del lusso

La parola 'lusso' deriva dal latino *luxus*, che si traduce letteralmente 'eccesso'; è possibile quindi notare immediatamente che al termine sono associate prevalentemente connotazioni negative riconducibili anche a concetti di dissolutezza e lussuria, sebbene al vocabolo vengano attribuite anche accezioni positive come magnificenza e fasto.

Il lusso è strettamente connesso al concetto di bisogno, inteso sia come riconoscimento sociale che come manifestazione del proprio *status*. Osservando la piramide di Maslow¹, si nota che i bisogni legati al lusso, contrariamente a quanto si possa pensare, si collocano esattamente a metà della piramide, nei cosiddetti 'bisogni di appartenenza' (che includono i desideri di: adesione, partecipazione e cooperazione), ossia la necessità propria di ciascun essere umano di far parte di una comunità o gruppo. Emerge pertanto che, nonostante il carattere apparentemente superfluo degli oggetti di lusso, questi siano in grado di appagare bisogni per niente trascurabili e marginali.

Una prima descrizione semplice e chiara ma allo stesso tempo esaustiva definisce di lusso «un bene o un servizio che non è considerato necessario ma è considerato qualcosa che dà piacere o felicità a chi ne gode»². Per comprendere appieno il confine tra bene necessario e bene di lusso, possiamo osservare nel grafico (Grafico 1)³ la collocazione del lusso rispetto a diversi livelli di consumo (sopravvivenza, comfort, lusso, sperpero). Nella curva viene indicato il punto in cui si è soddisfatti: i bisogni

¹ La piramide gerarchica dei bisogni, teorizzata dallo psicologo Abraham Maslow nel 1943 e ulteriormente sviluppata fino al 1954, è tutt'oggi alla base delle ricerche psicologiche e sociologiche. La scala è costituita da cinque diversi livelli, ad ognuno dei quali sono presenti dei bisogni da soddisfare, partendo dai più semplici, quelli fisiologici, fino ad arrivare a quelli più complessi legati all'autorealizzazione. La realizzazione dell'individuo si manifesta attraverso la soddisfazione progressiva dei vari bisogni che permette l'accesso allo stadio successivo.

² Citazione dal sito <http://www.thefreedictionary.com/luxury>

³ Grafico tratto da: TAYLOR, "Will it make you life better? How to know before you buy?", *The Freedom From Money*, 21 ottobre 2015.

primari sono soddisfatti, i comfort sono abbondantemente presenti e i beni di lusso sono attentamente considerati prima di essere comprati. Al di là del punto individuato non è possibile essere soddisfatti maggiormente e si sfocia dapprima nel piacere e successivamente nello sperpero.

Il problema che sorge è che, così come i bisogni necessari, il punto in cui si possiede abbastanza (*enough*) varia da persona a persona.

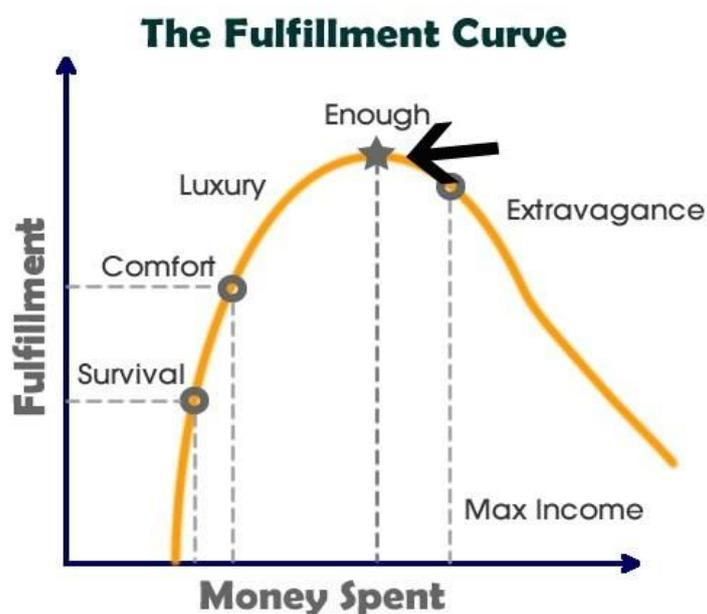


Grafico 1 (Collocazione del lusso)

In una seconda definizione in cui il lusso viene descritto come «ogni cosa che costa molto in proporzione all'utilità, ai bisogni che soddisfa o alle possibilità economiche di chi la considera»⁴. Le persone sono spinte ad acquistare beni di lusso poiché questi ultimi fanno fortemente leva sull'aspetto emotivo, riuscendo a coinvolgere i consumatori in misura maggiore rispetto ad altri tipi di beni. Così facendo, anche la parte di acquirenti con disponibilità economiche più limitate è disposta a spendere meno per certi beni che non ritiene particolarmente interessanti e aumentare il proprio budget a favore degli oggetti di lusso.

⁴ Citazione tratta dal Grande Dizionario della Lingua Italiana Garzanti (<http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=lusso>)

In economia invece si parla di bene di lusso o bene superiore contraddistinguendolo dal cosiddetto bene necessario; in particolar modo, in relazione all'elasticità al prezzo, si dice che il bene di lusso può chiamarsi tale quando la sua domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto all'aumentare del reddito e ha quindi elasticità positiva.

L'economista Brioschi⁵ ha condotto alcune indagini di mercato, su un campione di persone dai 21 ai 70 anni, al fine di menzionare e poi classificare in ordine di importanza i sostantivi che meglio descrivono il lusso (Tabella 2).

Posizione <i>rank</i>	Descrittori del concetto di lusso
1°	<i>Status</i>
2°	Piacere
3°	Eccellenza qualitativa
4°	Ostentazione
5°	Esclusività
5°	Rarità
6°	Prezzo elevato
7°	Tradizione
8°	Investimento
9°	Materialismo
9°	Futilità

Tabella 2 (Descrittori del concetto di lusso)

Status

Sulla base dell'opinione comune 'siamo quello che compriamo', le persone acquistano oggetti che esprimono loro stesse, riflettono la loro identità ed aiutano a costruire la loro

⁵ Cfr. BRIOSCHI A., *Comunicare il Lusso*. Convegno: "Le tendenze del marketing in Europa". Università Cà Foscari di Venezia, 24 novembre 2000.

immagine. L'atto di comprare cose costose è quindi un mezzo con il quale le persone comunicano il proprio *status* sociale e 'mandano un messaggio' agli altri.

Il possesso di oggetti considerati 'di lusso' attribuisce immediatamente all'acquirente uno *status* sociale di prestigio. Esistono poi diversi motivi che spingono all'acquisto di un articolo di lusso, in quanto esso può conferire l'accettazione da parte di un gruppo, oppure generare benefici nelle interazioni sociali, oppure ancora essere simbolo e manifestare lo *status* raggiunto.

Piacere

In un'intervista, Vivien Yakopin, da sempre nel settore del lusso, diede questa definizione: «il lusso è una cosa che non ti serve veramente ma che ti fa piacere»⁶. Il consumo del lusso porta ad avere un umore positivo, diminuire la negatività e accrescere il livello di soddisfazione della propria vita. L'acquisto di un bene di lusso viene collegato all'edonismo, inteso come soddisfazione personale da una parte ed emozione dall'altra. Il bene può generare soddisfazione e gratificazione nell'individuo che lo compra oppure potrebbe suscitare un'emozione legata, ad esempio, all'esperienza d'acquisto o ad un particolare momento. A differenza di altri prodotti, il desiderio nei confronti delle marche di lusso è principalmente guidato dalle emozioni e dalla soddisfazione mentale, proprio per questo motivo i marchi di lusso lavorano molto su questi due fattori a discapito delle caratteristiche funzionali dell'oggetto. Dall'altro canto i consumatori sono soliti giustificare i loro acquisti con motivazioni legate alla soddisfazione del piacere.

Eccellenza qualitativa

È opinione diffusa che beni con prezzi elevati siano qualitativamente migliori di quelli più economici. In generale infatti, i beni di lusso sono sinonimo di eccellenza qualitativa interpretata come attenzione ai dettagli ma anche al gusto estetico. La cura minuziosa di tutto il processo di creazione del prodotto e il rispetto di standard elevatissimi fanno sì che i beni di lusso vantino dei più alti livelli di qualità e che ciò venga facilmente constatato dai più, associando prezzi elevati ad oggetti di ottima qualità.

⁶ CARACCILOLO M., "Il lusso? Forse non serve, ma dà piacere", *Go-Italy*, 16 dicembre 2015.

Nonostante tutto ciò, il prezzo dei beni deriva per lo più da caratteristiche immateriali, legate al marchio e alla sua storia che si concretizzano nella capacità di vendita dell'azienda e di conseguenza nel valore economico posseduto dalla stessa.

Ostentazione

Il lusso può assumere anche connotati negativi come inutilità, spreco e ostentazione intesa come 'mettere in mostra'. È il caso in cui si acquista un oggetto di lusso al solo fine di mostrarlo ed esibirlo ad altri. Sebbene vari da persona a persona, l'ostentazione del lusso è molto frequente, quasi tipica, in alcune culture orientali, prima tra tutte quella cinese, nella quale il logo, soprattutto se di una marca costosa, deve essere apposto sugli oggetti in modo ben visibile e appariscente.

Esclusività

I beni di lusso sono solitamente segni distintivi propri di una cerchia di individui molto ristretta ed elitaria. In alcune circostanze infatti, il problema non è tanto legato alla, sebbene ingente, somma di denaro che si deve affrontare per l'acquisto, ma piuttosto all'esclusività che ruota attorno al bene. Ne sono un esempio le borse *Birkin* di *Hermes* e le automobili *Ferrari* che prevedono liste d'attesa molto lunghe⁷, facendo così associare ai consumatori l'oggetto tanto desiderato ad un sogno. Aspettare anni per ottenere un bene di lusso potrebbe sembrare una strategia di marketing errata agli occhi dei più, ma, in realtà, ciò costituirà un valore aggiunto per l'oggetto e ne accrescerà il fascino.

Rarietà

Il CEO di *Porsche*, alcuni anni fa, disse: «Quando vedo due *Porsche* nella stessa via inizio a preoccuparmi». Il lusso è definito come raro poiché uno degli elementi da cui è caratterizzato è proprio la scarsità nel numero di oggetti presenti sul mercato rispetto alla richiesta, poiché, da una parte, non sempre i beni sono disponibili nell'immediato e dall'altra appunto sono numericamente limitati. L'essere desiderati da molti e posseduti da pochissimi rappresenta uno dei componenti costitutivi del bene di lusso, in quanto, per essere ritenuto tale, deve in qualche modo ricondursi all'idea di rarità, sia in relazione alle risorse naturali disponibili (si pensi ad esempio alla gioielleria) sia in

⁷ Cfr. VIGOLO V., *Mercati emergenti per i prodotti italiani: prospettive del Sud Africa*, Giuffrè Editore, 2011.

riferimento al contesto⁸, nel caso delle collezioni d'abbigliamento in edizione limitata ad esempio.

Prezzo elevato

Il bene di lusso è per sua stessa definizione caro e il prezzo elevato è uno degli elementi che lo rendono tale. Una delle sue peculiarità principali è che, a differenza dei beni necessari, il cui margine è minimo o quasi, per i beni di lusso è molto più elevato. È stato stimato che il prezzo al quale questi ultimi sono venduti viene rincarato di moltissime volte – in generale si tratta di qualche decina – e nel settore dell'abbigliamento, soprattutto per ciò che concerne gli accessori (occhiali da sole, cinture, ecc.) raggiunge aumenti, in termini percentuali, altissimi. Con lo 'scandalo *Moncler*', venuto alla luce nel novembre 2014, è stato constatato che i giacconi della marca in questione vengono rincarati più di dieci volte rispetto al loro costo.⁹

Risulta essere d'altra parte ben noto che il prezzo elevato dei beni di lusso svolge una funzione in prevalenza simbolica¹⁰ e non è solamente dovuto alla copertura dei costi di produzione, bensì al valore del *brand*. Proprio a questo riguardo, il prezzo sarà tanto alto quanto forte è il valore economico acquisito dal marchio.¹¹

Tradizione

Il concetto di tradizione fa innanzitutto riferimento ad un'opera di artigianato e alla sapienza del passato, ma anche ai lunghi tempi di lavorazione e talvolta alla possibilità di personalizzare il bene. È inoltre legata all'idea di '*made in*', ovvero alla certificazione del prodotto relativa alla sua provenienza.

Più ampiamente, si può estendere l'idea di tradizione alla parte riguardante la linea di *design* degli oggetti; nonostante la naturale evoluzione dettata dal passare del tempo, è fondamentale che l'azienda mantenga il proprio stile e i medesimi tratti caratteristici che l'hanno fatta diventare conosciuta e che la distinguono dalle altre. Un oggetto di lusso è

⁸ Cfr. MARCHETTI M.C., *La moda oltre le mode: lineamenti di sociologia della moda*, Edizioni Nuova Cultura, 2011.

⁹ Cfr. Anon., "Moncler contro Report per l'uso della piuma d'oca", *Repubblica*, 3 novembre 2014.

¹⁰ Cfr. TARTAGLIA A., MARINOZZI G., *Il lusso...magia e marketing: presente e futuro del superfluo indispensabile*, Franco Angeli, 2006.

¹¹ Cfr. GALLON S., "Luxury marketing: le caratteristiche dei beni di lusso", *Social Media Expert*, 11 aprile 2015.

un'opera d'arte eterna, il cui valore non è puramente monetario, ma viene sempre ricondotto ad un emozionale tale da far superare all'acquirente il deterrente costituito dall'alto prezzo.

Investimento

L'oggetto di lusso viene associato ad un investimento poiché, nonostante il prezzo elevato che si affronta al momento dell'acquisto, è un bene durevole nel tempo. Infatti, da una parte tendenzialmente si usura più lentamente dei beni a prezzi inferiori grazie alla qualità dei materiali e alla meticolosità del processo di lavorazione, dall'altra può addirittura acquisire valore con il passare degli anni.

Materialismo

Con il termine 'materialismo' si intende un modo di vivere caratterizzato dalla ricerca di ricchezze e dall'attaccamento a beni fisici; pertanto ci si riferisce a tutto ciò che è lontano dallo spirito. Il consumo di beni di lusso rafforza uno stile di vita materialistico nel quale si è più concentrati sull'"apparire" che sull'"essere". Il materialismo è la forma di ostentazione più diffusa e viene utilizzata per affermare la propria individualità e *status* sociale. È stato dimostrato che i consumatori materialisti sono più inclini ad acquistare oggetti di lusso rispetto alle persone che non lo sono¹², e che i primi ambiscono in misura maggiore al possesso di beni materiali piuttosto che al raggiungimento di obiettivi che gioverebbero di più al loro stato di benessere interiore.

Futilità

Un'altra connotazione negativa con cui il lusso viene definito è futilità, ossia esso è considerato superfluo e di scarsa utilità. In una definizione, che aiuta a capire quanto il lusso sia superficiale già in sé, esso viene descritto come «una cosa che costa molto in proporzione all'utilità o alle possibilità economiche»¹³. In primo luogo, l'oggetto di lusso è per sua stessa definizione non necessario se si considerano le esigenze prettamente fisiologiche degli individui, sebbene, come detto precedentemente, esso riesca a

¹² Cfr. HUDDERS L., PANDELAERE M., "The silver lining of materialism: the impact of luxury consumption on subjective well-being", *Journal of happiness studies*, Volume 13, Issue 3, giugno 2012.

¹³ Cfr. il sito <http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=lusso>

soddisfare bisogni legati all'accettazione da parte di un gruppo e offrire il senso di appartenenza ad una comunità. In secondo luogo, il bene di lusso non viene acquistato per le sue capacità meramente funzionali, ma in qualità di strumento che esalta l'estetica. In terzo luogo, la caratteristica della futilità viene utilizzata da una parte degli acquirenti per sottolineare ulteriormente la loro condizione agiata e vantarsi di sperperare il denaro.¹⁴

1.1.2 La piramide del lusso

Essendo il settore del lusso di per sé molto ampio, la cosiddetta 'piramide del lusso' (Immagine 3), ideata dall'economista francese Danielle Allérès¹⁵, aiuta a scomporlo in diverse tipologie e a comprendere meglio le peculiarità proprie ad ognuna. In particolare, Allérès suddivide il mercato del lusso in tre livelli differenti, in base al grado di accessibilità. Partendo dall'alto della piramide e scendendo verso la base, sono collocati: il lusso inaccessibile, il lusso intermedio e il lusso accessibile; ad ogni livello corrisponde uno specifico *target* di consumatori e prodotti con un livello decrescente (dal primo al terzo livello) in termine di prezzo e di rarità.

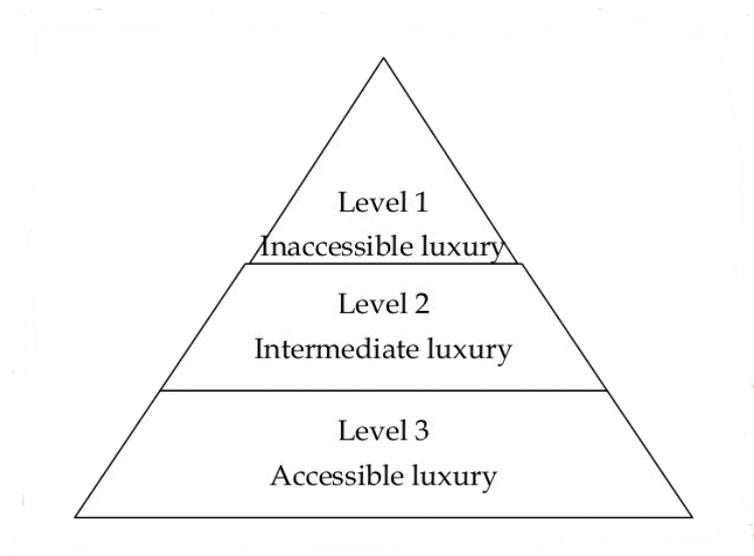


Immagine 3 (La piramide del lusso)

¹⁴ Cfr. MESSINA B., "Luxury, a desirable world of exclusiveness", *Fashion Business Intelligence*, 21 gennaio 2013 e BANDINI F., "Marketing del lusso", *Delizie di marketing*, (data consultazione 05/10/16).

¹⁵ Cfr. ALLÉRÈS D., *Luxe... Stratégies, Marketing*, Ed. Economica, gennaio 2005.

Al vertice della piramide si trova il lusso inaccessibile, chiamato anche *extra-lusso*, che coincide con l'assoluta esclusività ed è percepito come lusso massimo, rivolto a pochissimi eletti. Sono inclusi in questo livello tutti i pezzi unici, venduti a prezzi molto elevati e disponibili solamente per un numero molto limitato di persone. Spesso si tratta di produzioni fatte a mano, confezionate su misura e personalizzate sul cliente. Inoltre, sono solitamente realizzati con materiali molto prestigiosi e distribuiti attraverso canali di vendita molto selettivi. La difficoltà di reperimento di questi beni, uniti all'esclusività delle aziende che li realizzano, conferiscono agli acquirenti un senso elitario ed unico. La forza degli articoli di lusso inaccessibile è insita nella creatività, nel prestigio e nell'*heritage*¹⁶, ma soprattutto nell'opportunità di vendere un sogno solamente a pochissimi fortunati.

Nel secondo livello, che coincide con il lusso intermedio, sono presenti oggetti molto esclusivi e riservati ad una cerchia ridotta di persone ma, diversamente del primo livello, sono più facilmente reperibili e meno costosi, essendo prodotti in scala più ampia e non creati per il singolo acquirente. Rientrano nel lusso intermedio i marchi di lusso che propongono articoli a prezzi più contenuti rispetto a quelli dell'*extra-lusso* e che possono semplicemente essere adattati al cliente. Per cogliere appieno la differenza che esiste tra il lusso inaccessibile e quello intermedio, prendendo come esempio il settore dell'abbigliamento, possiamo accostare il primo all'*haute couture*¹⁷ e il secondo alle collezioni *ready-to-wear*¹⁸.

Infine, al terzo livello si colloca il lusso accessibile, che coincide con un lusso più raggiungibile nel quale gli articoli vengono prodotti in grande quantità e sono rivolti ad

¹⁶ Il termine si riferisce all'eredità e al patrimonio della marca dell'impresa.

¹⁷ Il termine francese *haute couture* si riferisce alla creazione di capi d'abbigliamento esclusivi, prodotti interamente a mano e creati con tessuti e materiali rari e di alta qualità. Gli abiti vengono disegnati dai più famosi stilisti e realizzati dai migliori sarti che vi pongono un'estrema attenzione ai dettagli. Spesso vengono realizzati per degli specifici clienti e quindi su misura. Considerando l'ammontare di ore di lavoro, costi e capacità impiegate per ciascun capo, l'abbigliamento *haute couture* non sono accompagnati dall'etichetta con il prezzo, poiché quest'ultimo non è considerato rilevante.

¹⁸ *Ready-to-wear* (o *prêt-à-porter*) è l'espressione con la quale si distinguono i vestiti "confezionati" ovvero venduti come prodotti finiti e in taglie standardizzate, dagli abiti creati su misura. Il prezzo di questo tipo di collezioni è più contenuto dal momento che vengono realizzati modelli standard e in serie con macchinari industriali.

un *range* di consumatori abbastanza ampio ed economicamente accessibili al cliente medio. La standardizzazione della produzione e le economie di scala hanno permesso alle imprese operanti nel settore del lusso di ridurre i prezzi di vendita dei prodotti e di conseguenza consentito l'accesso ai prodotti ad un pubblico più esteso. Nonostante la distribuzione avvenga su larga scala e i beni siano abbordabili anche dalla massa, il lusso accessibile regala alla clientela la stessa esperienza d'acquisto ed emozione di quello inaccessibile. A questo livello si trovano ad esempio gli accessori (occhiali da sole, cinture, cappelli...) e i profumi di *brand* di lusso, che permettono ai consumatori di avvicinarsi a tali marchi spendendo però cifre più modiche.

1.1.3 Storia ed evoluzione del lusso

Il lusso, che esiste fin da quando si sono sviluppate le prime civiltà, è da sempre considerato come qualcosa che conferisce un grande ed eccezionale valore a qualsiasi bene ordinario.

Fin dai tempi più antichi, il lusso è stato una costante all'interno di tutte le società. Inizialmente era riservato solamente alla classe sociale aristocratica che utilizzava beni di lusso per distinguersi dalle classi sociali inferiori. Successivamente, con il passare dei secoli e l'avvento della classe media borghese, è stato consentito l'accesso ad un numero più elevato di persone.

Già gli antichi Romani consideravano il lusso come il potere distruttivo del desiderio ovvero un presagio, causa e sintomo dei problemi, come una spirale verso il declino. Ciononostante, ben presto cominciarono a conquistare la Grecia, ai loro occhi terra dell'arte e della bellezza fini a se stesse. Pian piano, con il passare del tempo, i Romani divennero il popolo più raffinato ma contemporaneamente decadente del loro tempo. La loro vita quotidiana diventò sempre più guidata dal piacere e dallo sperpero, specialmente nelle cene e nel tempo libero.

Un chiaro esempio sono le Terme di Caracalla, costruite nel 200 d.C. a Roma, con: acqua riscaldata, pannelli in bronzo che riflettevano i raggi del sole e una grande raccolta di libri con sala lettura annessa.

I Romani aprirono il dibattito sull'etica del lusso con l'approvazione delle 'leggi suntuarie romane', le quali ponevano dei limiti e disciplinavano l'ostentazione del lusso per le diverse classi sociali; si credeva che esistesse un limite naturale al lusso e che tale confine dovesse essere posto dai vertici del potere. Crearono quindi la prima legge sul lusso, limitando l'eccessiva messa in mostra del proprio stato di benessere attraverso restrizioni sulla spesa per quanto concerneva banchetti e quantità di vestiti. Al popolo romano era inoltre vietato indossare abiti di colore viola – propri degli imperatori, del clero e dei cavalieri – e vestiti d'oro, e durante i primi anni dell'Impero anche abiti di seta.¹⁹ Inoltre, come avviene nell'epoca attuale, in cui i beni non necessari sono tassati aggressivamente, regolarono i consumi di lusso attraverso strategie finanziarie tattiche. Con il lusso, il popolo romano vide un periodo di declino delle virtù e aumento dei vizi. All'epoca romana erano considerate virtù: l'eroismo, il coraggio, la ragione e la famiglia; dall'altra parte i vizi coincidevano con la distruzione, mostrata attraverso: il piacere, l'ambizione, la perversione e l'avidità.

Il lusso continuò a svilupparsi anche con l'affermazione della religione cristiana. Infatti, l'Impero Romano di Costantino possedeva elementi di lusso all'interno di quelli che erano i suoi simboli principali, come il *Chi Rho* che, durante le battaglie, veniva messo sullo scudo dei soldati per auspicare la vittoria. Seguendo poi le tradizioni del glorioso tempio di Salomone, i Romani costruirono sfarzosi luoghi di adorazione, caratterizzati dal marmo e dall'oro presi dai precedenti templi pagani.

I cristiani continuarono a dibattere sul tema del lusso e sulla sua esposizione e la Chiesa Romana Cattolica prese differenti posizioni al riguardo. Nacque il concetto di 'sette peccati capitali' (sebbene la lista venne modificata nel corso degli anni fino ad arrivare a quella che conosciamo attualmente: lussuria, invidia, avarizia, ira, gola, accidia, superbia) e con esso il lusso continuò ad essere associato prevalentemente a connotazioni negative.

Durante l'ascesa del cristianesimo, il lusso cambiò significato e venne collegato al desiderio e alla sessualità. Ancora oggi, in molte occasioni, il lusso viene associato alla

¹⁹ Cfr. il sito <http://www.tribunesandtriumphs.org/roman-clothing/>

seduzione, al nudo e a donne parzialmente vestite.

La prima area in cui si sviluppò il commercio del lusso fu Venezia. Dal XVI al XVIII secolo, i canali veneziani rappresentarono il passaggio al Mediterraneo, alla Turchia e all'Oriente.

Nel XVI secolo, la Riforma Protestante si oppose al lusso e allo sfarzo sfrenato spogliando tutte le chiese e rimuovendo da esse statue, immagini e altari. Anche in Inghilterra furono poste alcune restrizioni, per quanto riguardava l'abbigliamento, da parte della regina Elisabetta I, basate sull'idea che il lusso fosse proprio della classe dirigente. La regina inglese stilò una lista lunghissima che stabiliva quali colori, tipi di abbigliamento e materiali fosse consentito usare dalle persone delle diverse classi sociali e fasce di reddito. In particolare, limitò: i prezzi, le importazioni, l'uso della seta, la quantità di vestiti che si poteva possedere, il velluto (solo alcuni colori erano permessi) e i vestiti d'oro.

Nel corso del XVII secolo, gli atteggiamenti sul lusso iniziarono a cambiare in tutta l'Europa e non solo grazie all'aumento del commercio. La Compagnia delle Indie Orientali regolò i prezzi dei beni di lusso. Gli olandesi erano molto forti nel commercio ed esportavano più di quanto importassero poiché i poteri limitarono le quantità dello stesso bene che i cittadini potevano importare; in particolare, seta, zucchero e spezie venivano considerati bisogni non necessari. Il commercio caraibico di zucchero e caffè del XVII secolo era chiamato 'il commercio dei vizi' poiché riconobbero che tali prodotti hanno proprietà al loro interno che provocano assuefazione.

Gli ambienti di lusso estremo emersero in Francia con la costruzione di alcune regge visitate da Luigi XIV che ambiva a costruzioni sempre più grandi e belle.

Durante il XIX secolo, la classe agiata, composta dai cosiddetti 'nuovi ricchi', ovvero da tutte quelle persone che si erano arricchite nel corso della Seconda Rivoluzione Industriale, crebbe e acquisì sempre più potere. Soprattutto nelle nazioni occidentali, aumentò la democrazia e la liberalizzazione e divenne quindi impossibile l'applicazione delle leggi suntuarie. Inoltre, la Rivoluzione Industriale portò molti cambiamenti non

solo nel settore dell'industria ma anche a livello sociale. Innanzitutto, nacque la moda come una vera e propria industria a sé stante. Se da una parte si verificò il declino dei proprietari terrieri con ingenti perdite di denaro e potere, dall'altra parte aumentò lo stato di benessere dei cosiddetti *self-made men*. Infine, come già detto, i movimenti tra le diverse classi sociali divennero sempre più comuni e videro l'emergere della classe media. Il lusso divenne alla portata di un numero maggiore di persone e si rinforzò ancora una volta il concetto del lusso connesso all'ostentazione.²⁰

1.2 Analisi della domanda

1.2.1 Caratteristiche del consumatore del lusso

Così come si è molto evoluto il mercato del lusso, anche la scena dei suoi consumatori si è modificata ed è diventata sempre più complessa. Infatti, non solo il consumatore si dimostra essere sempre più informato e attento al rapporto qualità-prezzo ma non esiste più una sola tipologia di acquirente, bensì dalle ricerche ne emergono diverse, talvolta molto eterogenee tra loro. I clienti del settore del lusso vengono classificati tenendo conto di sei variabili principali: reddito, età, genere, provenienza geografica, moda seguita e valore.²¹

1) Reddito

Il *target* dei consumatori dei beni di lusso è da sempre composto dagli *ultra* ricchi. Oggigiorno però, nonostante questi ultimi rappresentino ancora un segmento importante, non sono l'unico pubblico di acquirenti: infatti, l'ascesa della classe media ha comportato una rapida e significativa crescita della propria fetta di mercato.

Secondo l'indagine sui consumatori condotta dalla società di consulenza *A.T. Kearney*, il 15% dei consumatori di marche di lusso statunitensi è composto da persone con un

²⁰ Cfr. Anon., "The real thing: luxury & authenticity in design", *Luxurystudies.blogspot*, 2 febbraio 2011.

²¹ Cfr. BEN-SHABAT H., "The new luxury consumer? Think: multiple consumers", *The Robin Report*, 26 gennaio 2015.

reddito annuale inferiore ai 60.000 dollari. Questa fascia di potenziali clienti non può sicuramente affrontare spese elevatissime ma potrà comunque permettersi di acquistare oggetti di lusso, sebbene un po' meno costosi. Ha senso quindi per le case di moda stimolare anche questa parte di clientela, meno abbienti ma numericamente superiori ai *super* ricchi.

2) Età

Il mercato del lusso è sempre stato, a causa dei prezzi elevati, dominato dai consumatori relativamente più vecchi. Da alcuni anni a questa parte però, le cose stanno cambiando, poiché gli acquirenti più giovani, specialmente i *millennial*²², stanno andando a costituire una parte sempre più consistente dei consumatori dei beni di lusso. Addirittura, alcuni *brand*, per attirare giovani clienti, realizzano sconti speciali e promozioni speciali per loro. Questo tipo di clientela è estremamente interessata ad Internet e ai *social media*, e attenta a tutto il processo che precede l'effettiva decisione d'acquisto. Di conseguenza, tale clientela dimostra attese differenti in merito alla relazione con la marca; in particolare, essa crede fermamente nei valori che il *brand* incarna, e si aspetta un'esperienza ininterrotta tra l'*offline* e l'*online* e il proseguimento di un dialogo con la marca.

3) Genere

Nonostante il consumatore del lusso – specie nell'ambito della moda – sia stato, per lunghissimo tempo, in prevalenza di genere femminile, ora, la rapida crescita globale del settore dell'abbigliamento da uomo sta aiutando a bilanciare le due parti. In questi ultimi anni, il reparto maschile si sta affermando sempre più a livello globale, e in alcune parti del mondo (per esempio negli Stati Uniti) sta crescendo più velocemente rispetto a quello femminile.

²² I *millennial*, conosciuti anche come generazione Y, sono le persone nate tra gli anni '80 e i primissimi anni 2000 nel mondo occidentale. Questa generazione, che si colloca tra la generazione X (nati tra 1960 e 1980) e la generazione Z (nati dopo il 2000), è molto attenta alle piattaforme *social* e mostra dimestichezza con la tecnologia. I *millennial* vengono considerati i primi nativi digitali e generalmente vivono e lavorano in grandi città urbane.

4) Provenienza geografica

A differenza del passato, in cui i clienti del lusso erano per lo più limitati ai Paesi dell'Europa occidentale e agli Stati Uniti, oggi il mercato del lusso è globale e le sue più grandi possibilità di crescita provengono proprio dagli stati emergenti, primi tra tutti Cina e Giappone. Tutto ciò ha comportato la re-distribuzione della domanda delle marche di lusso e di conseguenza l'investimento di denaro e l'espansione della loro presenza globale.

5) Moda seguita

Il lusso era sinonimo di 'classico', ma al giorno d'oggi è spesso descritto come moderno e *trendy*, nonostante offra *look* classici. Un buon esempio di quanto descritto è proprio *Burberry*, che negli ultimi anni ha fatto un certo sforzo per introdurre nelle collezioni pezzi più *fashion*, continuando a contare però sui suoi consueti cappotti e ad attribuire a questi ultimi una bella fetta delle sue entrate.

6) Valore

Da sempre si elogiano i beni di lusso a causa della grande abilità e maestria con cui vengono realizzati e si attribuisce alla marca un valore intrinseco importante. Oggi, quest'ultimo continua a giocare un ruolo cruciale, specialmente per i *millennial*, sebbene si possa constatare che un segmento rilevante di consumatori, soprattutto nei mercati emergenti, preferisce articoli vistosi e alla moda piuttosto che la sola abilità d'artigianato.

1.2.2 Tendenze di consumo

Nel corso degli ultimi decenni, studiosi del comportamento del consumatore e del percorso d'acquisto hanno individuato cinque fenomeni principali che caratterizzano il consumo dei beni di lusso: il consumo ostentativo, il consumo edonistico, la democratizzazione, il *trading up* e il *trickle-down*.

Consumo ostentativo

Il consumo ostentativo, che fu formulato da Liebenstein a metà del '900, si basa su tre effetti: 'effetto Veblen', 'effetto snob' e l'"effetto Bandwagon".

L'"effetto Veblen' prende il nome dall'economista e sociologo Thorstein Veblen che, nel saggio *La teoria della classe agiata*²³, edito nel 1899, spiegò le caratteristiche del comportamento della classe sociale emergente. In particolare, lo statunitense illustra la sua teoria partendo dal concetto di consumo come ostentazione, ovvero dal caso in cui le persone preferiscono un bene rispetto ad un altro solamente perché più caro, e lo associano dunque ad una migliore qualità. Il teorico afferma che le persone scelgono e successivamente acquistano determinati beni anche per manifestare e comunicare agli altri il prestigio e il potere sociale conferiti loro dagli oggetti stessi. All'interno della società, suddivisa in caste, esiste una competizione soprattutto verticale tra i diversi gruppi sociali. A causa di ciò, individui appartenenti a classi sociali inferiori saranno influenzati e tenteranno di emulare quelli appartenenti alla classe agiata attraverso il possesso e l'ostentazione di beni materiali, anziché ricercare dei tratti distintivi che permettano di contraddistinguersi dalla massa. Questo tipo di consumo viene definito 'segnalatico' e ha come obiettivo quello di far riconoscere il possessore del bene come appartenente ad un gruppo sociale e di farlo accettare da quest'ultimo. Ne conseguiranno perdita di tempo e spreco di denaro.

L'"effetto snob' ha luogo quando le persone desiderano acquistare un bene perché il prezzo è particolarmente elevato o perché si tratta di un oggetto esclusivo che solo in pochi possiedono. L'effetto può manifestarsi in due particolari situazioni nell'arco del periodo di vita del prodotto: quello iniziale, in cui il consumatore lo compra sperando di essere uno dei pochi a farlo, e quello di crescita, in cui l'acquirente decide di non utilizzarlo ulteriormente poiché ormai diffuso anche tra le classi inferiori. Solitamente si tratta di: materiali preziosi, pezzi d'arte od oggetti molto rari.

Infine, l'"effetto Bandwagon' (detto anche 'effetto valanga') si ha quando le persone acquistano un bene solamente perché lo fa la maggior parte della gente. La tendenza è quella di seguire la massa poiché gli individui preferiscono uniformarsi tra loro oppure perché ricavano informazioni da quest'ultima. Questo effetto, tipico dell'industria della

²³ VEBLEN T., *The theory of the leisure class: an economic study in the evolution of institutions*, Macmillan, 1899.

moda, spiega i *trend* e come l'aumento di popolarità di un prodotto incoraggia le persone ad acquistarlo. A differenza dell'"effetto Veblen" che porta gli individui a distinguersi dagli appartenenti della propria classe e imitare quelli di casta superiore, con l'"effetto Bandwagon" il bene ha lo scopo di accomunare persone dello stesso gruppo.

Consumo edonistico

Alcune ricerche sulla semiotica del lusso hanno dimostrato che l'esperienza edonistica coinvolge tutti i sensi. Esistono molte risposte emozionali che possono essere classificate sotto la sfera del consumo edonistico: piacere sensoriale, bellezza estetica, sensualità, eccitazione, ecc. I beni edonistici sono «quelli il cui consumo è principalmente caratterizzato da un'esperienza sensoriale ed emotiva di estetica oppure da un piacere sensitivo, fantasioso e divertente». ²⁴

Il consumo edonistico pone l'attenzione principalmente sulla componente emozionale e di conseguenza sulla capacità dei beni di lusso di suscitare sensazioni proprie di quell'ambito in misura maggiore rispetto alla loro utilità. I beni edonistici, a differenza dei beni funzionali, sono oggetti desiderabili che permettono al consumatore di provare piacere e trarre divertimento dall'acquisto del prodotto. Di conseguenza, i clienti sono, in generale, disposti a spendere cifre più alte in oggetti edonistici di lusso poiché riconoscono che questi beni sono più soddisfacenti e non saranno acquistati molto frequentemente; proprio grazie a ciò, gli acquirenti sono meno sensibili ai prezzi per quanto riguarda questo tipo di beni. Non bisogna dimenticare però che, nel prendere la decisione d'acquisto, il consumatore valuta simultaneamente motivazioni edonistiche e utilitaristiche. ²⁵

Democratizzazione

Secondo Garbarski, il lusso venne democratizzato, diventando quindi accessibile a tutti, per diverse ragioni. Innanzitutto, l'intera società divenne più benestante, aumentarono i redditi delle famiglie e di conseguenza anche la domanda dei beni di lusso si incrementò. Le donne cominciarono a lavorare e il loro ruolo all'interno della società cambiò, così

²⁴ DHAR R., WERTENBROCH K., "Consumer choice between hedonic and utilitarian goods", *Journal of marketing research*, febbraio 2000.

²⁵ Cfr. KASTANAKIS M.N., "Explaining variation in luxury consumption", *City University London*, 2010.

come il modello di famiglia. Infine, si sviluppò l'istruzione, cambiò l'atteggiamento verso la visione della vita e le persone diventarono cosmopolite.

Con la democratizzazione dei beni di lusso, il consumatore iniziò ad essere meno interessato ai prodotti e più all'atmosfera in generale creata dall'immagine del *brand*. Essa rappresenta quindi un'opportunità, per i consumatori meno agiati, di sperimentare il lusso, essendone questi ultimi molto attratti, sebbene godano di disponibilità economiche più scarse e di conseguenza siano meno fedeli rispetto ai consumatori di lusso tradizionali.

Nel lato pratico, il processo di democratizzazione è basato sulla creazione, da parte delle aziende, di linee che propongono collezioni leggermente più economiche rispetto a quelle che portano il nome della casa di moda; sono degli esempi: *Versus* di *Versace*, *Baldessarini* di *Hugo Boss* e *Fendissime* di *Fendi*.²⁶

Trading up

Il *trading up* è una «strategia attraverso la quale l'impresa cerca di aumentare il prestigio e le vendite di un prodotto già presente sul mercato a minor prezzo e minor contenuto qualitativo creando un articolo a prezzo e qualità superiori e con un nome simile o identico»²⁷. La tattica, utilizzata in particolar modo dalle imprese di moda, si fonda sulla creazione di un coinvolgimento emotivo del consumatore, ma soprattutto su caratteristiche funzionali ed estetiche migliori e distintive rispetto a quelle dei prodotti standardizzati. L'obiettivo principale è quello di modificare il comportamento dei consumatori a favore di beni *premium* o *luxury*; nonostante i clienti non abbiano a disposizione grandi budget e stiano quindi attenti a promozioni e sconti, l'azienda deve cercare di espandere la sua base di consumatori.²⁸

Il fenomeno, nato tra la classe media statunitense, è spesso associato al 'nuovo lusso' ovvero ai «beni che evocano e attirano emotivamente i consumatori e alimentano le loro aspirazioni di una vita migliore»²⁹. Questo tipo di beni affascina maggiormente i consumatori perché combina benefici emozionali, come ad esempio prestigio e senso di

²⁶ Cfr. PLAŽYK C., "The democratization of luxury – a new form of luxury", *Academia.edu*.

²⁷ Citazione tratta da <http://www.abi.cab.banche.meglio.it/voce.htm?i=683>

²⁸ Cfr. ZARANTONELLO G., "Trading up – La rivoluzione del lusso accessibile", *Eccellere Business Community*, 2004.

²⁹ SILVERSTEIN M., FRISKE N., *Trading up: the new American luxury - La rivoluzione del lusso accessibile*, ETAS, 2004

appagamento, con prezzi accessibili.³⁰

Trickle-down

All'interno di ogni società, esiste un flusso verticale che parte dall'*upper class* e arriva fino ai ceti più bassi e nel quale ciascuna classe sociale è influenzata dal gruppo sociale superiore.

Il *trickle-down* ovvero 'l'effetto sgocciolamento dall'alto verso il basso' è stato utilizzato dal sociologo tedesco Georg Simmel per descrivere la diffusione delle mode e le modalità grazie alle quali queste ultime si propagano dalle classi sociali più elevate a quelle inferiori.³¹ Si può osservare concretamente come le classi sociali più basse emulino i comportamenti d'acquisto degli individui dei ceti superiori tentando di affermare di possedere uno *status* sociale elevato al fine di farsi accettare dai più abbienti; questi ultimi, d'altro canto, risponderanno adottando nuove tendenze per differenziarsi dai primi. Tutto ciò comporta continui cambiamenti che conducono ad un ininterrotto processo di innovazione. A causa di questa dinamica, inizialmente i prodotti saranno molto costosi e quindi solamente i più ricchi potranno acquistarli, successivamente il prezzo si abbasserà fintanto da permettere l'acquisto anche al pubblico generico.

Il fenomeno del *trickle-down* si concretizza nella situazione in cui le persone benestanti comprano gli oggetti più costosi di un determinato *brand*, come per esempio una borsa piuttosto che un vestito, mentre i meno abbienti si limitano a comprare un accessorio oppure un profumo.

1.2.3 Classificazione dei consumatori del lusso

Secondo uno studio condotto da *Bain & Company*³², in meno di vent'anni il numero dei

³⁰ Cfr. WIEDMANN K., HENNINGS N., *Luxury marketing: a challenge for theory and practice*, Springer Science & Business Media, 2012.

³¹ Cfr. SIMMEL G., *La moda*, Mondadori, 2001.

³² D'ARPIZIO C., LEVATO F., "Lens on the worldwide luxury consumer", *Bain & Company* in collaborazione con *Redburn Partners* e *Millward Brown*, gennaio 2014. L'indagine è stata svolta su circa 10.000 consumatori del lusso, provenienti dai dieci stati statisticamente più considerevoli. La ricerca mira all'individuazione dei segmenti più rilevanti di consumatori attraverso il riconoscimento di comportamenti d'acquisto comuni che sono stati in un secondo momento comparati per generazioni e nazionalità.

consumatori del lusso è più che triplicato passando da 90 milioni nel 1995 a 330 milioni del 2013, supportando così la crescita del mercato e modificando la forma della piramide (Immagine 3). Inoltre, viene sottolineato come i mercati emergenti offrano quasi 130 milioni di consumatori di lusso, con i cinesi al vertice della classifica.

Oggigiorno ci si trova di fronte a molteplici tipologie di clienti di lusso che, pur avendo alcune caratteristiche in comune, hanno peculiarità differenti che li contraddistinguono gli uni dagli altri.

È possibile delineare una prima e preliminare divisione dei consumatori distinguendo i clienti in due macro segmenti: i consumatori del lusso veri e propri e i consumatori occasionali. I primi, che costituiscono circa il 45% del totale, dedicano parte della loro spesa a prodotti lussuosi personali di varia natura, occasione d'uso e prezzo, mentre i secondi, rappresentanti il restante 55%, sono quelli che desidererebbero comprare beni di lusso tradizionali ma possono permettersi solamente alcuni articoli come piccoli accessori e prodotti di bellezza.³³

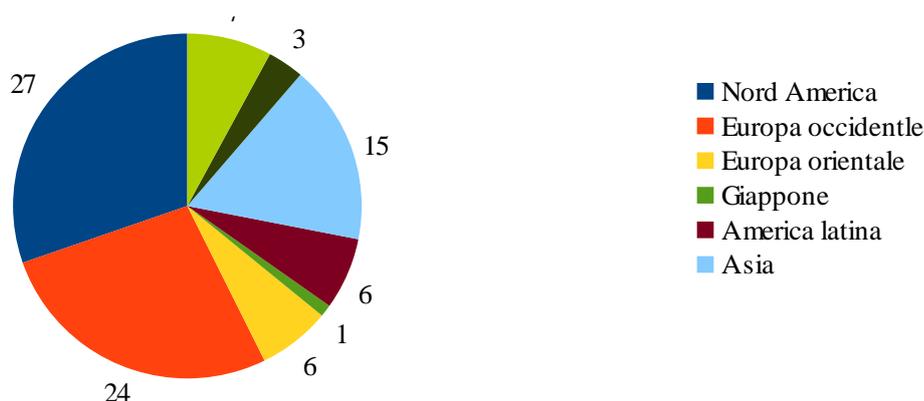


Grafico 4 (Distribuzione dei consumatori di lusso per nazionalità (in %))

In secondo luogo, è possibile suddividere gli acquirenti del lusso a seconda della loro nazionalità. Nel grafico (Grafico 4) è stato riportato il numero di consumatori in percentuale in base all'area di provenienza. Si può osservare immediatamente come i consumatori del lusso provengano in numero maggiore dal Nord America e dall'Europa occidentale – che insieme costituiscono più della metà del numero complessivo di acquirenti – e dall'Asia, che ne possiede il 15%. È da evidenziare la situazione del Giappone, che vanta da solo il 7%

³³ Cfr. BERTOLINI A., "I profili del consumatore globale di prodotti di lusso", *GDOWeek*, 14 febbraio 2014.

dell'intero totale mondiale dei consumatori del lusso. Risultano essere numericamente poco influenti gli acquirenti residenti nel Sud America e nell'Europa orientale.

Inoltre, nel seguente grafico (Grafico 5), i consumatori sono stati classificati in base all'età e alla spesa. Il grafico illustra che la percentuale più alta di acquirenti del lusso è costituita da persone di età compresa tra i 34 e i 67 anni, includendo così la generazione dei *baby boomer*³⁴ con il 44%, seguiti immediatamente dalla generazione X con il 29%. La situazione generale, in termini percentuali, rimane più o meno la stessa se si considera la spesa complessiva dei consumatori suddivisi per fasce d'età. Le restanti due generazioni invece, risultano essere meno influenti (generazione Y) o quasi del tutto irrilevanti (*silent generation*) sia a livello numerico ma soprattutto in termine di denaro speso.

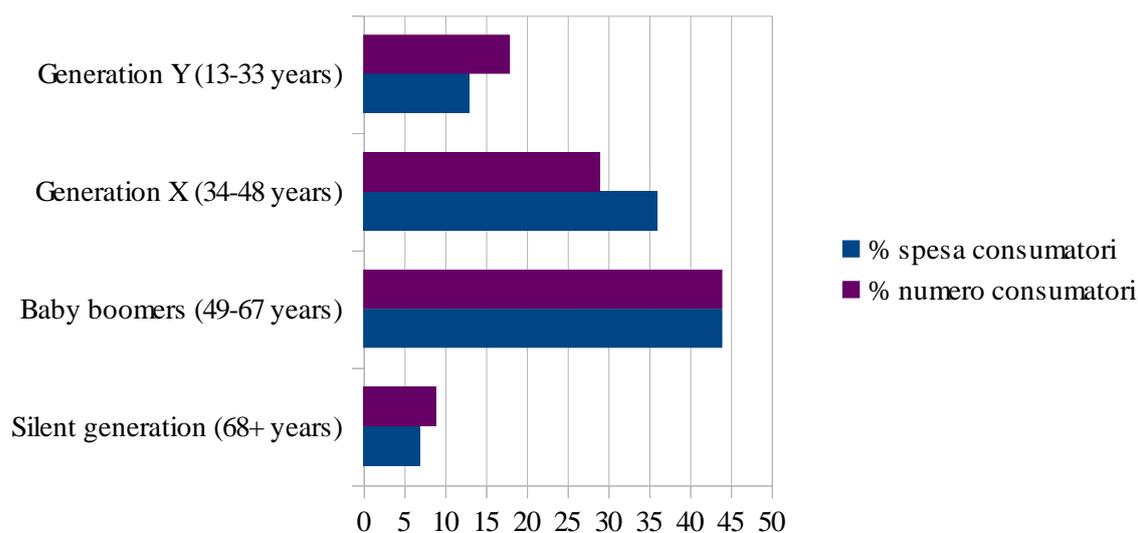


Grafico 5 (Distribuzione dei consumatori per età e spesa (in %))

Infine, sono stati individuati distinti segmenti che classificano i consumatori secondo alcuni fattori: possibilità economiche, abitudini, preferenze e comportamenti d'acquisto. In particolare, i sette profili tracciati sono: *omnivore, opinionated, investor, hedonist,*

³⁴ I *baby boomer* sono persone nate nel Nord America tra il 1945 e il 1964 che hanno contribuito notevolmente alla crescita della popolazione statunitense. A conclusione della Seconda Guerra Mondiale, questa generazione contribuì alla stimolazione della domanda dei beni di consumo e di conseguenza alla crescita economica verificatasi.

conservative, disillusioned e wannabe.

Omnivore

Gli *omnivore*, che costituiscono esattamente un quarto del totale, sono consumatori curiosi e compulsivi che pongono l'attenzione prevalentemente sulle marche e sullo *status* che queste ultime aiutano a costruire. Sono clienti che iniziano ad approcciarsi al lusso, in prevalenza cinesi e donne e di età compresa tra i 30 e i 40 anni. Hanno un notevole interesse e livello di consumo in beni di lusso personali e prediligono i negozi monomarca che spesso visitano all'estero, durante le loro vacanze. Queste persone, se da un lato, non sono sensibili ai prezzi e alla pubblicità, dall'altro risultano essere infedeli e influenzate dai *social network*.

Opinionated

Per gli *opinionated* (20%), veri e propri intenditori con un'elevata *brand awareness* e fedeltà nei confronti della marca (si veda il paragrafo 2.1.4), le caratteristiche più importanti sono l'esclusività e la qualità. Si tratta per la maggior parte di donne cinesi (che vivono nelle città più grandi della Cina), europee occidentali e statunitensi, con un alto livello d'istruzione e di circa 40 anni, sebbene si stiano facendo spazio anche le *millennial*. Gli *opinionated* comprano oggetti di lusso per fare regali ad altri ma anche per se stessi, durante occasioni d'acquisto ripetute nel corso della medesima stagione e che hanno luogo sia nella loro città nel corso dei giorni infrasettimanali che all'estero nel loro tempo libero. Gli *opinionated* amano le nuove tecnologie e la ricerca delle informazioni attraverso le piattaforme *social*.

Investor

Gli *investor* (13%) rappresentano la parte degli attori razionali del mercato del lusso, di cui la maggior parte proviene dai mercati già maturi e da quello del Medio Oriente, sebbene ci sia un'alta penetrazione anche dei *baby boomer*. Preferiscono fare shopping da soli e per loro stessi dal momento che ogni acquisto è programmato. Al centro di ogni processo d'acquisto pongono la qualità del prodotto e la sua durabilità; infatti il loro *focus* verte sul prodotto a discapito del nome della marca e solitamente sono fedeli a *brand* che possiedono articoli di alto valore e costo. Non sono tendenzialmente

influenzati dalle pubblicità ma si fidano delle referenze di altri consumatori, acquistando talvolta anche *online*.

Hedonist

Tra gli *hedonist* (12%) si trovano gli amanti del lusso che si vantano, lo mostrano apertamente e lo ostentano in ogni occasione. Per questa categoria, della quale fanno parte persone di differenti nazionalità e generazioni, gli elementi chiave sono: il logo visibile e lo *status* sociale. Proprio per questo motivo non si tratta di *shopper* solitari dal momento che hanno bisogno dell'approvazione degli altri anche durante i momenti d'acquisto, sono molto influenzati dalle pubblicità e prediligono marche ben riconoscibili dalle altre persone piuttosto che la qualità dei prodotti.

Conservative

Nei *conservative* (16%) vengono identificati gli acquirenti tradizioni di mezza età provenienti soprattutto dai mercati più maturi e dalla Cina. Fanno shopping in punti vendita multimarca, comprano articoli di lusso per regalarli ad altri e spesso cercano l'approvazione e i suggerimenti dei conoscenti. Si mostrano inoltre attenti alla qualità e alla durabilità, nonostante siano molto sensibili al prezzo.

Disillusioned

I *disillusioned* (9%) vengono definiti come consumatori di lusso distaccati che hanno redditi bassi e pertanto pongono moltissima attenzione a ciò che comprano, acquistando solo raramente. Questo gruppo è costituito per la maggior parte da *baby boomer* donne che vivono negli Stati Uniti, in Europa e in Giappone. Sono disinteressati e distaccati dai tradizionali valori del lusso, hanno quindi un'attitudine più neutrale preferendo marche iconiche e con un grande *heritage* e sono raramente influenzati e indifferenti a seguire le mode poiché preferiscono prodotti che durano più di una stagione.

Wannabe

Il gruppo degli *wannabe* (5%) è formato per i tre quarti da donne (di diverse generazioni) appartenenti alla classe media statunitense ed europea e dalle russe che inizia ad avvicinarsi al lusso. Sono molto sensibili ai prezzi e per questo il loro

comportamento d'acquisto è collegato alla presenza di *discount* e alle promozioni che trovano in Internet. Un altro punto fondamentale che caratterizza questo gruppo è costituito dall'abbinamento di marchi di lusso e *brand* meno costosi, e quindi da una grande conoscenza dei *fashion trend* che non permette loro di rimanere fedeli a poche marche. Si aggiornano costantemente attraverso riviste di moda e si fidano del passaparola degli amici.

1.3 Analisi dell'offerta

1.3.1 Caratteristiche del mercato del lusso

«Il mercato del lusso ha raggiunto un punto di maturazione. I marchi non possono più contare solamente su risultati facilmente raggiungibili. Hanno invece bisogno di implementare strategie di differenziazione per andare avanti»³⁵. Nonostante ciò, nel corso del 2015 il totale speso in beni di lusso a livello globale ha superato il trilione di euro e lo stesso è accaduto nel 2016 quando sono stati raggiunti i 1.08 trilioni di euro.

Nella ricerca³⁶ presentata dall'azienda di consulenza *Bain & Company* (Grafico 6) sono state evidenziate dieci differenti categorie di lusso: automobili, beni personali, hotel, vini e superalcolici, alimentari, arte, arredamento, jet privati, yacht e crociere.

Ad eccezione delle due categorie di yacht e jet privati, in tutti gli altri segmenti sono stati registrati andamenti positivi sia in Europa che negli Stati Uniti. Nel complesso si è verificata una crescita media del 5% (tasso di crescita reale) rispetto all'anno precedente che ha visto crescere maggiormente le categorie delle automobili di lusso (8%), quello dell'*hospitality* (7%) e quello dell'arte (6%).

La categoria formata dai beni personali ha superato i 250 miliardi, più che triplicando il

³⁵ D'ARPIZIO C., "The global personal luxury goods market holds steady at €249 billion amid geopolitical uncertainty", *Bain & Company*, 20 ottobre 2016.

³⁶ Cfr. D'ARPIZIO C., LEVATO F., ZITO D., DE MONTGOLFIER J., "Luxury goods worldwide market study (Fall/Winter 2015) - A time to act: how luxury brands can rebuild to win", *Bain & Company*, 2015.

fatturato negli ultimi vent'anni. In particolare, dalla ricerca emerge che l'area geografica americana (con gli Stati Uniti che costituiscono il 90% del totale) è la prima a livello mondiale per consumo di beni personali di lusso. Infatti, tra le prime città al mondo per consumo di beni di lusso compare New York, unitamente a Londra e Parigi. Per quanto riguarda la provenienza dei consumatori, i cinesi si confermano essere presenti in numero maggiore (31%), seguiti dagli americani (24%) e dagli europei (18%); mentre nel 2000 i giapponesi formavano il 25% dell'intero totale, attualmente sono "solo" il 10%.

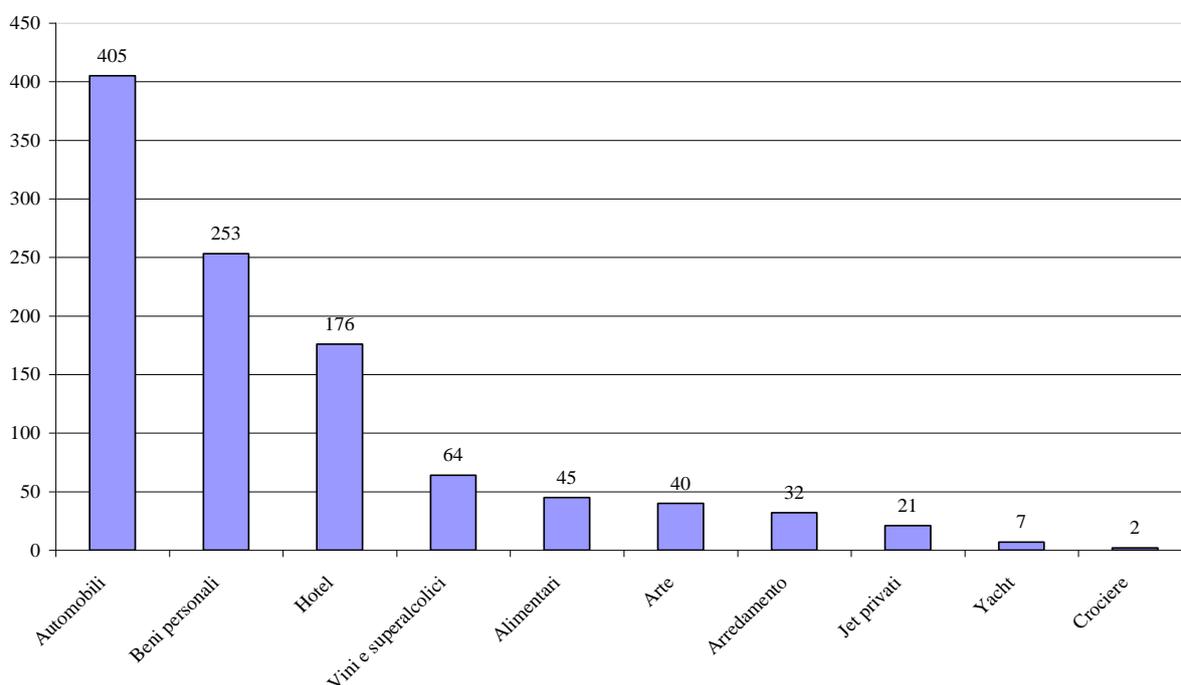


Grafico 6 (Mercato del lusso 2015 (mld di €))

I *format* principali continuano ad essere la distribuzione al dettaglio e i negozi *monobrand*, sebbene la loro crescita stia drasticamente rallentando. D'altra parte, l'*e-commerce*, che nel 2016 è cresciuto del 7%, costituisce ora il primo canale in termini di crescita. Le vendite *online* sono particolarmente forti in America e rappresentano la chiave principale della rivoluzione digitale nel settore del lusso.

Il cuore della categoria dei beni personali di lusso è formato dagli accessori che hanno catturato il 30% dell'intero mercato globale con una crescita del 3% nel corso del 2015,

seguiti dall'abbigliamento (24%) e dal cosiddetto *hard luxury* ovvero gioielleria e orologeria (22%).

1.3.2 Posizionamento del lusso nel settore dell'abbigliamento

La moltitudine di prodotti presenti sul mercato viene suddivisa principalmente a seconda del prezzo, ma non solo, in diverse fasce: *fast fashion*, *fashion*, *premium* e *luxury*. Il modello (Grafico 7) descrive come i *brand* di lusso guidino l'elevazione sociale del consumatore, permettendogli di distinguersi dalla massa e di scalare la gerarchia sociale. Al fine di rimanere esclusivi, i marchi di lusso devono mantenere la formula del successo: scarsità, rarità e unicità.

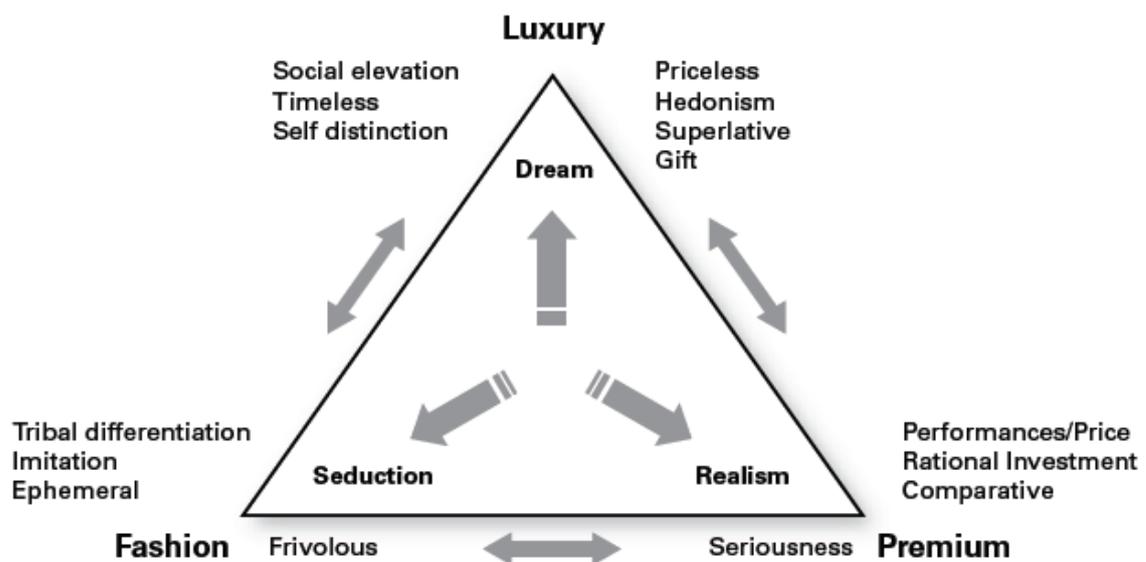


Grafico 7 (Differenze tra: Fashion, Premium e Luxury)³⁷

Molto spesso le differenze tra una categoria e l'altra non sono così esplicite e semplici da identificare, anche perché talvolta i marchi sono presenti in più di una fascia (ad esempio nella *premium* e nella *luxury*). Come è già stato accennato precedentemente, ciò

³⁷ Grafico tratto da KAPFERER J., *The luxury strategy - break the rules of marketing to build luxury brands*, 2012.

che rende un prodotto di lusso o meno non è solamente il prezzo elevato; infatti esistono diversi articoli della fascia *premium* che, se paragonati ad un oggetto *luxury* simile, hanno prezzi superiori.

Se da una parte il bene di lusso non è legato necessariamente a caratteristiche funzionali eccellenti o comunque migliori degli oggetti della categoria inferiore (*premium*), dall'altra, il lusso viene sempre associato ad un sogno ovvero ad un desiderio difficilmente raggiungibile dai più e concesso solo a pochi.

Per chiarire meglio il concetto, è utile riferirsi a quanto detto da Kapferer che elencò le caratteristiche principali del lusso:

- elevazione sociale (l'acquirente si può sentire privilegiato);
- eternità (rassicura il consumatore al momento della decisione di compra a differenza del *fast fashion* che rappresenta un acquisto "temporaneo");
- distintivo (elemento di distinzione dalle altre persone);
- personalizzato (offre servizi adattati alla persona/su misura);
- collegato all'*heritage*, alla cultura e al *know-how*³⁸ del marchio;
- preziosità (il prezzo del bene di lusso eccede il valore funzionale dello stesso, poiché comprende i diversi aspetti intangibili della marca).

Tra i marchi di lusso ci sono: *LVMH*, *Dior* e *Chanel* per il settore dell'abbigliamento; *Maserati*, *Ferrari* e *Aston Martin* per quello automobilistico.³⁹

I beni che fanno parte della fascia *premium*, invece, vengono definiti come delle costose varianti dei beni necessari e sono collegati alla funzionalità del prodotto, ovvero il prezzo è direttamente proporzionale alla qualità dell'oggetto e ciò che importa *in primis* è il rapporto tra qualità e prezzo. I marchi sono più razionali, accessibili e meno ostentati.

Molti prodotti *premium*, a differenza dei beni di lusso, non hanno un *heritage* e non fanno evocare nella mente dei consumatori l'idea di sogno, ma piuttosto possiedono una perfezione percepita e un alto livello di qualità funzionale che riflette il loro valore e

³⁸ Il *know-how* è l'insieme di conoscenze e competenze utilizzate dal personale dell'impresa per il corretto utilizzo ed impiego di una tecnologia.

³⁹ Cfr. WÖLK L., "How luxury brands can use social media for exclusivity – part 1", *BrandBa.se*, 19 novembre 2015.

prezzo⁴⁰, vantando di ottima manifattura, precisione e *design*. La produzione è di massa così come la comunicazione, volta a informare il pubblico e creare delle preferenze tra le marche. Alcuni marchi posizionati nella fascia *premium* sono: *Michael Kors*, *Guess* e *Levi's*.

Nelle fasce *fashion e fast fashion* sono compresi i marchi che hanno una diffusione più ampia sul mercato con un prezzo più contenuto e percepiti come 'alla moda'; sebbene si possa trattare comunque di beni costosi, la natura del settore *fashion* è effimera e rapidamente mutevole. In particolare, per quanto riguarda l'abbigliamento, i marchi che rientrano nella fascia in questione offrono delle collezioni di tendenza ad un prezzo molto conveniente e riescono, grazie alle *location* dei negozi (situati nei centri delle città), *testimonial* famosi e collaborazioni con *brand* di lusso⁴¹, a mantenere la loro quota di mercato. Inoltre, se alcuni anni fa svolgevano solamente un ruolo imitativo dei marchi *premium* e di lusso, oggi talvolta sono proprio loro a dettare le nuove tendenze. In questa fascia sono presenti, ad esempio, i marchi: *H&M*, *Topshop*, *Zara* e *Bershka*.⁴²

1.3.3 Modelli di business

L'impresa è in grado di mantenere un vantaggio competitivo duraturo, quando le strategie che adotta le permettono di ottenere livelli di profitti al di sopra della media per un certo numero di anni. Per comprendere appieno il vantaggio competitivo, è necessario capire come le differenti strategie intraprese dall'azienda nel corso del tempo possano danno luogo ad un'insieme di attività capaci di rendere la compagnia unica o comunque differente dai *competitor* e in grado di essere migliore rispetto a questi ultimi. Il modello di business rappresenta il modo nel quale le strategie adottate dall'impresa dovrebbero essere mescolate tra loro, presentando pertanto una struttura adeguata che

⁴⁰ Cfr. BRUSATI I., "Why premium is not luxury", *IsabellaBrusati.com*, 2013.

⁴¹ A partire dal 2004, la multinazionale svedese d'abbigliamento *fast-fashion* *H&M* propone collezioni limitate disegnate da stilisti di fama mondiale (Karl Lagerfeld) e collaborazioni con marchi di lusso (*Versace*, *Lavin*, *Balmain*, *Kenzo*...) suscitando ogni anno moltissima curiosità e partecipazione attorno all'evento.

⁴² Cfr. SAVIOLO S., CORBELLINI E., "Lusso, extra-lusso e masstige", *Les Cahiers Fashion Marketing*, 20 marzo 2011 e MICHAEL, "Luxury branding: the difference between premium and luxury", *BrandUniq*, agosto 2013.

permette all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo e raggiunge profitti superiori ai rivali e sempre crescenti. Un modello di business è uno schema mentale nel quale le varie strategie e il capitale investito fatto dall'impresa devono adattarsi insieme per generare incrementi in termine di profitto.

Il modello di business coinvolge le modalità con le quali l'azienda:

- seleziona i suoi consumatori;
- definisce e differenzia la sua offerta di prodotti;
- crea valore per i suoi consumatori;
- acquisisce e trattiene i consumatori;
- produce beni o servizi;
- abbassa i costi;
- consegna i beni o servizi al mercato;
- organizza le attività all'interno dell'impresa;
- configura le sue risorse;
- raggiunge e mantiene un alto livello di profitti;
- aumenta la dimensione della sua attività col passare del tempo.⁴³

Il modello di business di un'impresa permette di conoscere i suoi vari aspetti, ovvero lo scopo della sua attività commerciale, il modo nel quale intende conseguirlo e i destinatari del suo lavoro. Nell'elaborazione del modello di business, è necessario prendere alcune fondamentali decisioni riguardo essenzialmente quattro ambiti:

1. il rapporto con i consumatori; è fondamentale stabilire innanzitutto il *target* di riferimento ed individuare i bisogni dei consumatori. L'azienda proseguirà quindi proponendo un'offerta di valore ai clienti che sia migliore di quelle dei *competitor*;
2. il rapporto con i fornitori: selezionare quelli che offrono i fattori produttivi qualitativamente migliori al prezzo più basso;
3. il processo produttivo; è necessario ad esempio decidere se svolgere le diverse fasi del processo produttivo internamente (integrazione verticale) oppure

⁴³ Cfr. HILL C., JONES G., *Strategic management: an integrated approach*, Cengage Learning, 2007.

esternamente all'impresa (*outsourcing*);

4. le risorse-chiave; diventa prioritario proteggere le risorse proprie di un'impresa che ne definiscono l'identità e che risultano pertanto essere elementi indispensabili;
5. l'economicità della gestione; l'imprenditore deve costantemente verificare che la gestione della sua impresa sia positiva e quindi che tutti i costi sostenuti siano coperti da ricavi maggiori o perlomeno uguali;
6. la struttura dei ricavi; per strutturare i ricavi in modo efficiente è importante che l'impresa individui il prezzo adatto, al di sopra del quale il consumatore non sarebbe disposto a spendere e al di sotto del quale l'impresa perderebbe quella parte che il cliente pagherebbe in più;
7. la struttura dei costi: si modifica a seconda che l'impresa sia più o meno soggetta ai costi variabili e ai costi fissi;
8. i canali distributivi; l'azienda può decidere con quale modo vendere i prodotti se direttamente attraverso punti vendita di proprietà, se affidarli a dei negozianti o infine se immetterli in una rete di *franchising*.⁴⁴

La pubblicità rappresenta sicuramente un ruolo molto importante poiché costituisce le basi per la creazione di interesse da parte dei consumatori. I *brand* del lusso riservano ingenti somme di denaro alle attività pubblicitarie; ad esempio il gruppo *LVMH* dispone l'11% delle vendite, mentre *Gucci* il 12%. Grazie alle diverse attività di marketing, le aziende riescono ad ottenere un buon livello di *awareness*, a costruirsi una certa immagine e a manifestare la loro presenza nel mercato.⁴⁵

Un'altra parte delle imprese operanti nel settore del lusso non utilizza gli strumenti del marketing tradizionale per provare ad incrementare le vendite. Marchi prestigiosi come *Ferrari*, *Lamborghini* ed *Hermès* prediligono altri tipi di percorsi basati sull'esclusività dei prodotti e sulla difficoltà nell'acquisto degli stessi per generare più profitti. I volumi di vendita risultano infatti pressoché irrilevanti nella determinazione del prestigio della

⁴⁴ Cfr. TONDI L., "Gli elementi costitutivi del modello di business", *Oil Project*.

⁴⁵ Cfr. CHADHA R., HUSBAND P., *Cult of the luxury brand: inside Asia's love affair with luxury*, Nicholas Brealey Publishing, 2010.

marca, essendo la quantità indirettamente proporzionale al livello di esclusività. Si tratta quindi di marchi associati ad un valore talmente grande da non aver bisogno di pubblicizzare i propri prodotti.⁴⁶

Alcune compagnie sono riuscite ad ottenere risultati talmente significativi, utilizzando semplicemente il passaparola (*word of mouth*) generato dalle esperienze positive dei clienti, da non dover ricorrere all'uso della pubblicità. In questo caso, l'impresa si concentra nella costruzione di un'esperienza di valore per il consumatore e nello stabilire un solido rapporto con quest'ultimo. «La chiave è riconoscere che, in termini di *brand equity*, tutto ciò che importa è che il consumatore sviluppi un'immagine positiva»^{47,48}

⁴⁶ Cfr. HALLIDAY J., "Ultraluxury cars avoid traditional marketing path: prestige brands such as Ferrari, Rolls-Royce spend little on ads", *AdvertisingAge*, 27 aprile 1998.

⁴⁷ Citazione di Kevin Keller, professore di marketing Tuck School of Business, nell'articolo: <http://abcnews.go.com/Business/story?id=87805&page=1>

⁴⁸ Cfr. VALENTI C., "Some brands thrive without advertising", *ABCNews*, 23 agosto.

CAPITOLO 2: GESTIONE DELL'IMPRESA E DELLA SUA MARCA

2.1 Nozioni fondamentali

2.1.1 Il concetto di marca

La marca è una risorsa immateriale imprescindibile per qualsiasi impresa, che, da una parte, rappresenta una fonte di vantaggio competitivo per l'azienda che se ne avvale rispetto ai *competitor*, dall'altra è indice di valore per i consumatori.

La marca è definita come «un nome, segno, simbolo, disegno, o una combinazione di questi elementi, che vengono utilizzati per creare un'immagine che identifica i prodotti di un'azienda e li differenzia da quelli dei rivali»⁴⁹. Partendo da questa definizione si può cogliere in primo luogo la componente 'oggettiva' riferita al 'segno' che identifica e distingue la marca. In secondo luogo, appare evidente la somiglianza rispetto al concetto di marchio, o più precisamente di marchio registrato (il cosiddetto *trademark*), inteso come «la rappresentazione del nome e/o del simbolo sui quali l'impresa possiede i diritti legali e pertanto può tutelarne la proprietà esclusiva e prevenirne l'uso non autorizzato»⁵⁰.

In realtà, alla concezione della 'marca-oggetto' viene affiancata quella della 'marca-persona', proposta negli anni '80 dal pubblicitario francese Jaques Séguéla, secondo il quale non si dovrebbe intendere la marca solamente come il 'nome del prodotto' ma come l'anima stessa, e quindi identificare il *brand* come un essere dotato di vita propria.⁵¹ Secondo questa visione, la marca sarebbe quindi una fusione di tre fattori:

- il fisico, ovvero l'aspetto legato alle caratteristiche interne al prodotto e alle sue funzionalità;
- il carattere, quindi l'attributo connesso alla personalità;
- lo stile, ossia il modo in cui i prodotti appaiono attraverso.

In ottica manageriale, la marca si sta ponendo al centro dei modelli di business in misura

⁴⁹ Definizione tratta dal sito <http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html>

⁵⁰ Definizione tratta dal sito <http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html>

⁵¹ Cfr. SÉGUÉLA J., *Hollywood lava più bianco*, Lupetti Editori di comunicazione, 1982.

sempre più ampia, e simboleggia uno dei fattori chiave nel conseguimento di obiettivi strategici, quali:

- l'ottenimento della preferenza dei consumatori (risposta valutativa) e della loro fedeltà nel tempo (risposta relazionale);
- la partecipazione dei fornitori e dei propri dipendenti in ordine al perseguimento di obiettivi comuni;
- la costituzione di una relazione di fiducia all'interno dell'ambiente imprenditoriale;
- il riconoscimento all'azienda di un ruolo socialmente utile.

Dalla marca si dirama un insieme di rapporti con differenti tipi di *stakeholder*⁵² sia interni che esterni.

La struttura della marca è composta da tre componenti connesse tra loro:

1. la componente identificativa, ovvero l'aspetto che coinvolge l'insieme degli elementi (nome, logo ecc.) e che svolgono un ruolo prettamente identificativo e distintivo dell'offerta di prodotti di un'impresa rispetto a quella della concorrenza. Il perno su cui verte la componente identificativa è la *brand identity*, alla quale è legata la misurazione della *brand awareness*;
2. la componente valutativa, che è costituita dalla *brand image*, attiene alle associazioni mentali che il consumatore annette alla marca. La *brand image* svolge dunque un ruolo specificamente comunicativo nei confronti del consumatore, al fine di indurre in esso un insieme di percezioni, con l'obiettivo ultimo di fare dell'acquisto del prodotto un'espressione del consumatore stesso;
3. la componente fiduciaria, che riguarda un insieme di valori che si costituiscono nel lungo periodo, come ad esempio la fiducia e la reputazione (cosiddetta *brand reputation*). Essendo state soddisfatte le attese del consumatore nel lungo periodo, si è consolidato un giudizio positivo in termini di credibilità e affidabilità nella sua mente.

Dall'interazione delle tre componenti appena descritte deriva la *brand equity* ovvero il

⁵² Gli *stakeholder*, i cosiddetti portatori di interessi, sono tutti i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nell'attività dell'azienda. Essi vengono solitamente classificati in *stakeholder* primari (soci, azionisti, dirigenti, dipendenti, fornitori e clienti) e secondari (istituzioni, gruppi di rappresentanza, pubblico...).

patrimonio della marca.⁵³

2.1.2 *Brand identity*

Se si volesse procedere ulteriormente nel cogliere i significati della metafora della 'marca-persona', appare complesso definire esaustivamente la componente identificativa, poiché essa coincide con il concetto di identità, ossia l'insieme di caratteristiche fisiche e psicologiche che rendono un individuo quello che è e diverso da qualsiasi altro.

Attraverso l'identità, l'azienda esprime la sua unicità e individualità rispetto alle altre realtà imprenditoriali. L'individuazione della *brand identity* da parte dell'impresa rappresenta la prima fase all'interno del processo di creazione della marca; si tratta di una strategia piuttosto articolata posta in essere sulla base di una completa conoscenza del mercato e della concorrenza da una parte e di una profonda auto-analisi dall'altra.

È necessario quindi pianificare l'intero 'sistema della *brand identity*', saper gestire i diversi concetti ad essa connessi ed individuare i differenti livelli in cui è strutturata. Aaker e Joachimsthaler hanno sviluppato un vero e proprio modello di pianificazione della *brand identity*, del quale saranno descritti in seguito i passaggi fondamentali.

1. I livelli della struttura della *brand identity* sono:

1. La *brand essence* (essenza della marca); è l'anima della marca e la sua funzione principale è quella di comunicare la sua identità all'interno dell'impresa. Al contrario, la *tagline*⁵⁴ deve essere in grado di esprimere ciò che la marca vuole rappresentare per il mercato e comunicare ciò al pubblico esterno all'impresa. La *brand essence* dovrebbe essere eterna o in ogni caso duratura nel lungo periodo, rilevante in tutti i mercati e per tutti i prodotti; la *tagline*, invece, può anche avere un ciclo di vita limitato e estendersi su un minor numero di prodotti. È opportuno

⁵³ Cfr. PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione*, Apogeo, 2008.

⁵⁴ La *tagline* è una breve frase formata da pochissime parole che riassume la vocazione di una marca o di un singolo prodotto. Alcuni esempi di *tagline* sono: 'Just do it' (*Nike*), 'Think different' (*Apple*), 'Go further' (*Ford*), 'Impossible is nothing' (*Adidas*).

sottolineare che la *brand essence* e la *tagline* in alcuni casi possano coincidere, ovvero qualora la frase prescelta soddisfacesse entrambi i criteri. La prima scelta da realizzare per la creazione della *brand essence* è capire se ci si vuole focalizzare su quello che la marca è oppure su quello che la marca fa.

2. La *core identity* (identità centrale): è l'insieme di valori necessari a mantenere la promessa dell'azienda e che dovrebbero riflettere la sua *mission*⁵⁵ e strategia. La *core identity* dovrebbe rimanere costante nel tempo anche nel caso in cui la marca dovesse entrare in nuovi mercati e creare nuovi prodotti.
3. L'*extended identity* (identità allargata): comprende i vari attributi della marca esclusi dalla *core identity*, ma che nonostante ciò ne specificano meglio il concetto.

B) La proposta di valore che si intende creare è uno degli obiettivi che l'impresa dovrebbe tenere in considerazione nel momento in cui costruisce la relazione con il cliente. Oltre a quelli funzionali, la proposta di valore può includere benefici emozionali e legati all'espressione di sé.

I benefici emotivi sono collegati alle capacità della marca di far provare delle emozioni all'acquirente durante il processo d'acquisto oppure l'esperienza d'uso del prodotto. Questo tipo di benefici è in grado di conferire ricchezza e profondità al possesso e all'uso dei prodotti della marca.

I benefici legati all'espressione di se stessi esistono nella misura in cui la marca fornisce un veicolo attraverso il quale l'individuo può manifestare una precisa immagine di sé.

C) Il *brand identity system* include anche il cosiddetto '*relationship construct*' ovvero il tipo di relazione che l'azienda intende mettere in atto tra il consumatore e la marca. Uno degli obiettivi principali di una marca dovrebbe essere quello di creare una relazione con i propri clienti che possieda le stesse caratteristiche di una rapporto personale; quindi il *brand* può essere un amico (*Saturn* – negozi di oggetti elettronici), un mentore (*Microsoft*), una madre (*Betty Crocker* – libri di cucina), un compagno (*Bud Light* – birra)...

⁵⁵ La *mission* di un'impresa è il suo fine ultimo, la giustificazione della sua stessa esistenza. La *mission* è formata da tutti gli obiettivi che l'azienda si prefigge di raggiungere.

D) I concetti che possono essere associati all'identità della marca, con i quali il *brand* può essere descritto, sono:

- la marca come prodotto: include caratteristiche come lo scopo (*Crest* offre prodotti per l'igiene dentale), gli attributi (*Vogue* propone *news* riguardanti la moda), il rapporto tra la qualità e il valore (*Kraft* produce cibi di qualità), l'uso (*Subaru* costruisce automobili adatte ad un ambiente nevoso), i benefici funzionali (*Wal-Mart* fornisce un valore aggiunto), *country of origin*⁵⁶ (*Audi* ha una maestria tedesca nella produzione delle automobili), immaginari degli utilizzatori (persone che indossano abbigliamento *Armani*) ecc.;
- la marca come organizzazione: tende ad essere più rilevante per le marche di servizi e di beni duraturi, dove l'organizzazione dietro al *brand* ha un collegamento visibile con il consumatore. Le associazioni con le organizzazioni necessitano di riflettere la strategia di business. Le aziende possono sviluppare la reputazione di essere innovative, socialmente responsabili o *leader*, e queste qualità sono potenti poiché tendono ad essere intangibili;
- la marca come persona: può procurare la differenziazione necessaria e rendere un *brand* interessante e memorabile. Una marca senza personalità avrà molta difficoltà ad ottenere *awareness* e a sviluppare un rapporto con i consumatori. Inoltre, la personalità di una marca ne suggerisce l'accostamento ai concetti di giovinezza ed energia, che risultano essere utili a molti *brand*. Infine, la personalizzazione della marca tende a creare una relazione tra la marca stessa e il consumatore che sia basata sull'amicizia;
- la marca come simbolo. Il simbolo può essere qualsiasi cosa che rappresenti la marca: una *tagline*, un logo, un colore, una melodia... Il simbolo può essere utilizzato a livello di strategia della marca piuttosto che essere delegato alle comunicazioni tattiche. Un simbolo forte può conferire unità e una struttura stabile all'identità di una marca, rendendo quest'ultima molto più facilmente riconoscibile.

L'elaborazione della *brand identity* da parte dell'impresa consente di ispirare la marca nelle sue diverse espressioni e definire obiettivi di comunicazione. In seguito alla

⁵⁶ Il cosiddetto *country of origin* (COO) indica lo stato da cui proviene un bene, quindi il Paese in cui avviene il processo di produzione, lavorazione oppure crescita del prodotto.

creazione della *brand identity*, è necessario definire il posizionamento della marca; quest'ultimo costituisce una parte della promessa insita nella *brand identity* che sarà comunicata al pubblico di riferimento e con il quale l'azienda cercherà di conquistare un vantaggio competitivo rispetto ai rivali.⁵⁷

Il francese Kapferer, esperto di *brand management*, ideò il cosiddetto 'prisma della *brand identity*' che permette di avere un approccio dettagliato nell'identificazione delle costanti etiche ed estetiche di una marca. Nel diagramma (Grafico 8) si possono notare sei diverse dimensioni posizionate attorno al prisma.

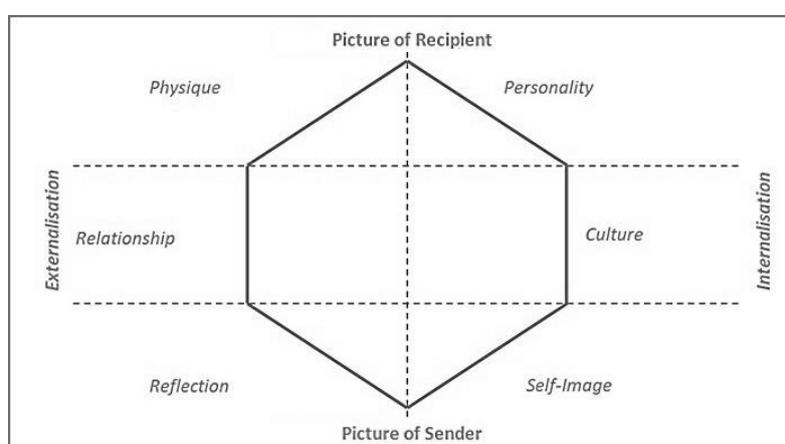


Grafico 8 (Brand Identity Prism)

Gli elementi attraverso i quali può essere analizzata l'identità di una marca si dividono verticalmente in esterni e interni, mentre orizzontalmente sono suddivisi in componenti relative al contesto dell'emittente e del ricevente. Le sei dimensioni individuate sono:

- aspetti fisici. Le caratteristiche esteriori della marca sono relazionate con gli elementi concreti che vengono in mente al consumatore nel momento in cui il nome del *brand* viene menzionato. Ci si riferisce all'insieme di connotati sensoriali e oggettivi che le persone associano alle marche; ad esempio l'idea di un'automobile rossa alla marca *Ferrari*, il pensiero dei mocassini a *Tod's*, l'emblema dei tessuti lavorati a maglia o dei materiali colorati in modi specifici a *Missoni*;
- personalità. Per descrivere la personalità della marca è necessario paragonare quest'ultima ad una persona ed individuare il tipo di carattere che avrebbe se lo

⁵⁷ Cfr. AAKER D., JOACHIMSTHALER E., *Brand leadership*, The Free Press, 2000.

fosse. Per questo motivo è stato fatto un intenso uso di famose personalità che incarnano il valore delle marche, come ad esempio Julia Roberts per *Lancôme*, Kate Moss per *H&M*, Justin Bieber per *Calvin Klein*. L'utilizzo di famosi *testimonial* costituisce una scorciatoia che l'impresa può facilmente intraprendere per dare alla marca una propria personalità, che altrimenti potrebbe risultare troppo debole o opaca nei suoi valori specifici. Le marche della moda, come *Armani* e *Paul Smith*, al contrario non incontrano questo problema, poiché sono i loro stessi creatori a trasmettere la propria personalità alla marca;

- cultura. La cultura della marca è legata ai valori originali del suo creatore, e spesso alla cultura dello stato, della regione o della città in cui il *brand* è stato sviluppato, ad esempio il Regno Unito per *Burberry*, la Sicilia per *Dolce & Gabbana*, il Giappone per *Shiseido* e via di seguito. La dimensione geografica però non è l'unica che le aziende esprimono. L'impresa *HP (Hewlett Packard)*, ad esempio, esalta lo 'spirito del garage', i suoi due talentuosi pionieri e lo spirito di una compagnia americana;
- relazione. Le relazioni coinvolgono la comunicazione sociale della marca. Infatti, una marca che ha un'identità influenza le relazioni tra gli individui, che dapprima manifestano l'appartenenza ad un gruppo attraverso dei segni comuni e poi vanno ben oltre. Il fattore chiave è individuare cosa pensano le persone quando indossano o utilizzano la marca e cosa vuole comunicare quest'ultima; ad esempio, *Diesel* suggerisce provocazione, *Gucci* seduzione, le banche un senso di fiducia in generale;
- immagine riflessa. L'immagine riflessa della marca descrive il consumatore tipico che il mercato associa al *brand*, ossia il cliente che l'impresa immagina per se stessa). Ciò non deve però essere confuso con il *target* di consumatori dell'azienda; in questo caso, Krapferer si riferisce alla percezione del mercato;
- auto-immagine. L'auto-immagine della marca corrisponde all'immagine che i consumatori hanno di sé quando utilizzano il prodotto, e il modo in cui percepiscono se stessi.⁵⁸

⁵⁸ Cfr. KAPFERER J., *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, 1997.

Il prisma di Krapferer costituisce una grande innovazione, poiché rappresenta uno strumento efficace al fine di realizzare uno studio sistematico della marca e al tempo stesso mostrare la complessità dei diversi approcci alla *brand identity*. Nonostante la sua considerevole utilità, il prisma presenta tuttavia dei limiti, soprattutto nei due punti considerati ricettivi in natura, ovvero l'immagine riflessa e l'auto-immagine; questi ultimi infatti sono relativi alla percezione dell'identità della marca, piuttosto che alla *brand identity* in sé. Altri limiti si incontrano in merito alla dimensione della 'relazione', che pertiene maggiormente agli aspetti culturali, così che in essa gli elementi della 'personalità' e della 'cultura' risultano sovrapposti.

Il diagramma risulta essere uno strumento utile, ma al tempo stesso complicato da usare, in particolare a causa della mancanza di omogeneità all'interno delle sue categorie.⁵⁹

2.1.3 La marca iconica

La marca iconica è costituita da un simbolo che possiede un potere molto forte e che la rende istantaneamente riconoscibile grazie anche alle sue peculiarità distintive. L'essere un *brand* iconico produce benefici emozionali diretti, dando alle persone l'impressione di essere migliori se comparati al loro usuale *status*.

Diventare una marca iconica significa raggiungere il livello più elevato nel mondo del marketing. I *brand* iconici, che sono le marche più famose e quelle che ottengono maggior successo, si prefiggono il conseguimento di altri obiettivi, quali la massimizzazione delle vendite e il miglioramento della reputazione. Proprio per questi motivi, qualsiasi marca cerca di diventare iconica, sebbene siano in pochissime a conquistare il titolo.⁶⁰

L'elemento principale della marca iconica è il logo, ossia l'insieme delle componenti figurative e tipografiche che, insieme al nome, vengono usate dall'impresa per

⁵⁹ Cfr. CHEVALIER M., MAZZALOVO G., *Luxury brand management: a world of privilege*, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 2008.

⁶⁰ Cfr. HOLT D., *How brands become icons: the principles of cultural branding*, Harvard Business School Press, 2004.

identificare visivamente se stessa e i suoi prodotti. Il logo gioca un ruolo di fondamentale importanza nella creazione di riconoscibilità della marca (*brand awareness*) e nella formazione di associazioni positive nelle menti dei consumatori. Le tipologie di logo sono molteplici: talvolta essi sono formati solamente da parole, talvolta da elementi o simboli più astratti senza alcuna relazione con l'attività dell'impresa o la funzione d'uso del prodotto. I codici del logo si dividono in:

- il carattere tipografico (*lettering*) e il suo colore; sono elementi molto importanti per marchi come *Walt Disney, Coca-Cola, IBM, Diesel*;
- il simbolo (*symbolising*) che sempre più diventa la caratteristica distintiva della marca; si pensi al cavallino rampante di *Ferrari*, alla mela morsicata di *Apple*, all'ala di *Nike*, al coccodrillo di *Lacoste*, alla emme di *McDonald's*, alla conchiglia di *Shell*.

A differenza del *brand name*, il logo può essere cambiato al fine di rinnovare l'immagine della marca. Sono state empiricamente definite alcune caratteristiche del logo capaci di influire sul suo riconoscimento e ricordo. Secondo Henderson e Cote, le peculiarità che più rilevanti sono:

- la naturalità, ovvero il *design* attraverso il quale il logo rappresenta qualche forma presente nel mondo reale (es. il panda del *WWF*);
- l'armonia, quindi il bilanciamento delle diverse forme presenti nel logo ed eventualmente la sua simmetria (es. i cerchi di *Audi*);
- il livello di elaborazione o complessità del *design*, riguardante la capacità dell'impresa di racchiudere in linee semplici la sua essenza (es. l'ala di *Nike*).

Questi criteri sono applicabili in entrambi i casi, sia *symbolising* che *lettering* bisogna però tenere in considerazione che, nel secondo caso, si devono aggiungere le variabili specifiche dei caratteri tipografici.⁶¹

Le ricerche mostrano che qualsiasi marca può potenzialmente, indipendentemente dalle sue origini e dal settore in cui opera, diventare iconica. Per raggiungere questo livello,

⁶¹ Cfr. AIREY D., *Logo design love: a guide to creating iconic brand identities*, New Riders, 2009.

una marca dovrebbe essere semplice, rilevante, durevole, distintiva, memorabile e adattabile. Una buona marca deve essere in grado di soddisfare la domanda attirando l'attenzione del pubblico e di stabilire forti legami emotivi con i consumatori.

È importante determinare lo *status* di una marca prima di provare a svilupparla come iconica. Esistono due tipi di marche, a seconda che esse vantino associazioni razionali oppure emotive. Le marche emotive comprendono i *brand* iconici (grandi e fortemente emotivi) e quelli *cult* (meno legati alle emozioni), mentre le marche razionali possono essere di massa (grandi marchi come *Toyota*) oppure di nicchia (*brand* che possono essere associati a risorse tangibili o costituire un valore per un gruppo specifico come ad esempio una banca).⁶²

2.1.4 Brand image e brand awareness

La conoscenza della marca è formata da due dimensioni: l'immagine (*brand image*) e la riconoscibilità (*brand awareness*). Per un certo numero di ragioni, esse paiono configurarsi come un insieme appropriato di diverse componenti finalizzate a rendere operativa la conoscenza del *brand*. In primo luogo, questo binomio di dimensioni è coerente con la memoria associativa. In secondo luogo, ad entrambe le dimensioni sono stati attribuiti dei consolidati strumenti di misura. In terzo e ultimo luogo, l'immagine e la riconoscibilità della marca sono indipendenti tra loro. La *brand awareness* è considerata una dimensione separata dalla *brand image* poiché possiede il suo individuale valore, che precede l'immagine nella costruzione del valore della marca. Infatti, è necessario che una marca possieda un alto livello di *brand awareness*, mentre invece un'immagine positiva è sufficiente quando ci si riferisce ad una marca forte.

Brand awareness

Attraverso le differenti strategie di comunicazione attuate, l'impresa cerca di conseguire la riconoscibilità della marca (*brand awareness* appunto) tra i consumatori. Raramente nella letteratura viene definita esplicitamente la *brand awareness*, tuttavia è possibile

⁶² Cfr. Anon., "Lessons from cultural icons", *Harvest Communications*, 2002.

constatare che essa viene costantemente riferita allo stato di familiarità oppure alla qualità della marca. Coerentemente con il modello di memoria composto da reti associative, la *brand awareness* può essere definita come il punto di forza della marca dell'impresa e al tempo stesso una traccia nella memoria dei consumatori, intesa come capacità del cliente di riconoscere o richiamare alla mente la marca in diverse situazioni. La *brand awareness* dipende dal rapporto tra i bisogni della categoria e la marca, e si esplica nel momento in cui il consumatore riconosce il nome della marca o altri elementi dell'impresa oppure ancora quando il cliente riconduce il nome dell'azienda ad un determinato settore.

La *brand awareness* è composta da due fasi: il riconoscimento della marca e il richiamo della stessa.

Il riconoscimento riguarda la capacità dell'individuo di confermare una precedente esposizione della marca quando il nome o altri elementi della marca possiedono un ruolo rilevante. Il riconoscimento della marca ha luogo quando, ad esempio, i consumatori di un settore sono in grado di riconoscere il nome dell'impresa durante una telefonata di vendita della stessa.

Dall'altra parte, il richiamo della marca consiste nell'abilità del cliente a ricordarsi il nome dell'impresa quando ha bisogno di un particolare settore o di un'attività per soddisfare delle esigenze momentanee. Nel caso di un ragazzo neolaureato, questa situazione potrebbe verificarsi nel momento in cui cerca lavoro e quindi si ricorda del nome dell'impresa.

Il livello di *brand awareness* è fortemente dipendente dalle due tipologie di *performance* appena citate; più alto è il livello di riconoscimento e di richiamo della marca, più alto sarà il livello di *brand awareness* raggiunto dall'impresa.

Sono due le proprietà della *brand awareness* che determinano il suo livello e risultano pertanto essere rilevanti ai fini dello studio del comportamento del consumatore in relazione alla marca: la profondità e la larghezza.

La profondità della *brand awareness* si riferisce alla probabilità che un elemento della marca venga in mente al cliente e alla facilità con cui ciò avviene. Questa dimensione dipende dalla visibilità della marca, che è a sua volta influenzata dalle strategie della

marca intraprese dalla compagnia. La profondità della riconoscibilità è probabile sia più elevata nel caso di un *'branded house'*⁶³ (come *Apple*) che in una *'house of brands'*⁶⁴ (*Procter & Gamble*).

La larghezza della *brand awareness* riguarda un insieme di situazioni in cui il consumatore si ricorda della marca.

Il livello della *brand awareness* e il valore della marca dipendono da entrambe le proprietà.

La *brand awareness* può essere misurata in molteplici modi; i primi dati sono ottenuti sulla base della comunicazione, con questionari particolarmente strutturati ed osservazioni sul campo.

Diverse misure della riconoscibilità possono essere impiegate nella valutazione della profondità del riconoscimento della marca, sia esso diretto o indiretto. Le misure dirette consistono nel mostrare alle persone, o leggere, un insieme di singoli articoli o diverse versioni di questi ultimi, e chiedere loro quali di questi pensano di aver già visto o sentito nominare. Gli approcci indiretti coinvolgono l'uso di tachistoscopi⁶⁵, strumenti di monitoraggio oculare, pupillometriche e altre attrezzature utili per testare l'efficacia del *design* di pacchetti alternativi in termine di *brand awareness*.

Per misurare la larghezza del riconoscimento della marca, l'approccio consiste nel combinare misure di riconoscimento basate sul numero di categorie che vengono in mente al consumatore una volta che la marca è stata identificata.⁶⁶

David Aaker, uno dei massimi esponenti per quanto concerne la gestione della marca, propose la cosiddetta *'piramide della notorietà della marca'*. Essa si compone di quattro

⁶³ La *'branded house'* è una tipologia di architettura della marca in cui tutti i prodotti o servizi all'interno della compagnia sottostanno ad una marca primaria. Ne è un esempio *Apple*, che utilizza un unico nome per tutte le sue attività, sebbene queste ultime costituiscano differenti categorie quali *iPod*, *Mac*, *iTunes*, *iPhone* ecc. (Si veda paragrafo 2.2.1).

⁶⁴ La *'house of brands'* è un'architettura basata sullo sviluppo di una molteplicità di sottomarche e nella quale alla marca principale viene data poca attenzione o non gliene viene data affatto. *Procter & Gamble* costituisce l'esempio perfetto, poiché comprende più di quindici marche e il suo nome soltanto raramente compare (si consideri la serie di spot televisivi *'Grazie Mamma'*), non aggiungendo quindi valore e credibilità alle sue sottomarche. (Si veda paragrafo 2.2.1).

⁶⁵ Il tachistoscopio è uno strumento capace di mostrare una serie di immagini in un periodo di tempo molto breve che può, in alcuni casi, arrivare a pochi millisecondi.

⁶⁶ Cfr. ORMEÑO M., *Managing corporate brands: a new approach to corporate communication*, Springer Science & Business Media, 2007.

diversi stadi, che riflettono, dal basso verso l'alto, la sempre maggior importanza che il consumatore attribuisce alla marca.

La notorietà della marca si sviluppa lungo un percorso che inizia con una sensazione di incertezza sul riconoscimento della marca fino ad arrivare alla totale convinzione che la marca sia l'unica all'interno della classe di prodotto in questione. L'importanza che il consumatore attribuisce al valore aggiunto della marca dipende sia dal contesto che dal livello raggiunto dalla marca nella piramide.

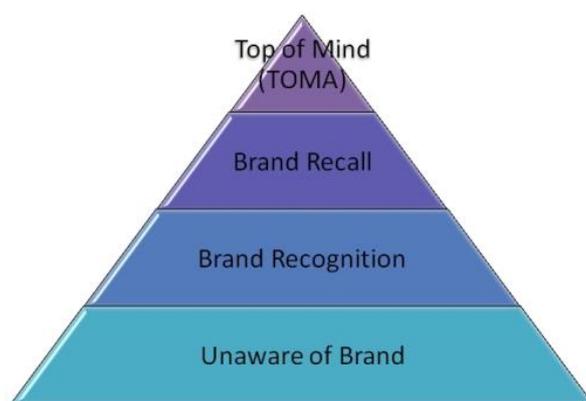


Grafico 9 (Piramide della notorietà della marca)⁶⁷

Partendo dalla base della piramide, nel livello più basso si trova la 'marca sconosciuta'.

Al secondo livello, si posiziona il 'riconoscimento della marca', basato su un test di ricordo aiutato. Si effettua un sondaggio tra la popolazione, che consiste nel chiedere quali tra le marche elencate durante il partecipante al questionario riconosce, anche solo per averne sentito parlare. Dal momento che il riconoscimento della marca costituisce il livello minimo di notorietà, deve essere presente un legame, seppur molto tenue, tra la marca e la classe del prodotto. Nonostante la sua debolezza, questo livello vanta comunque una certa importanza se si pensa al momento in cui il cliente sceglie una marca piuttosto che un'altra in un punto vendita.

Il livello successivo è costituito dal 'ricordo spontaneo della marca'. In questa fase, l'intervistatore chiede alle persone di menzionare i nomi di alcune marche in una classe di prodotto. Al tipo di ricordo viene attribuito l'aggettivo 'spontaneo' poiché

⁶⁷ Grafico tratto da: Anon., "TOMA - top of mind advertising", *Glomatrix*, 2016.

all'intervistato non viene suggerita alcuna marca e pertanto il compito che si richiede è più difficile da svolgere. Le persone sono in grado di ricordare più marche in modo spontaneo ma sicuramente in numero inferiore rispetto a quelle che saprebbe riconoscere dopo averne sentito il nome.

La posizione al vertice della piramide è costituita dalla 'prima marca citata', chiamata in inglese '*top of the mind*' proprio perché occupa il primo posto nella mente del consumatore. La prima marca citata si posiziona davanti a tutte le altre, sebbene possa essere a breve distanza da esse.⁶⁸

Altri studiosi parlano inoltre di 'marca dominante', definita come l'unica marca che viene ricordata da una percentuale molto alta di partecipanti al sondaggio. Si pensi ad esempio alla categoria 'formaggi spalmabili' e alla marca *Philadelphia*. Una marca dominante presenta un forte vantaggio competitivo poiché fa sì che nessun'altra marca venga considerata dal cliente al momento dell'acquisto.⁶⁹

Brand image

Attraverso un insieme di attività di comunicazione centrate sulla marca, l'impresa "attiva" le tre componenti strutturali del *brand* precedentemente citate (identificativa, valutativa, fiduciaria), permettendogli di svolgere le loro rispettive funzioni (informazione, comunicazione, relazione). Dopo l'identità della marca, viene attivata la sua componente cognitiva, quindi l'immagine, che rappresenta il significato psico-sociale del *brand* che si forma nella mente del cliente. Si tratta di un fenomeno legato alla soggettività e alla percezione, che si origina attraverso un processo di interpretazione razionale e/o emozionale del cliente. L'immagine di una marca è influenzata non tanto dagli aspetti tecnico-funzionali del prodotto, ma piuttosto dalla comunicazione, dalle attività di marketing, dalle variabili del contesto e dalle caratteristiche del consumatore. È possibile descrivere la *brand image* in poche parole come l'insieme degli elementi espressivi di una marca che contribuiscono a definirne 'l'identità auspicata', che però non sempre coincide con 'l'immagine percepita'.

⁶⁸ Cfr. AAREK D., *Brand equity: la gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, 1997.

⁶⁹ Cfr. FARQUHAR P., *Managing brand equity*, Marketing Research, 1989.

Nel caso in cui venga a formarsi una forte immagine di marca, la percezione della realtà diventa più importante della realtà stessa. La *brand image* viene compresa dai consumatori non solo in quanto tale, ma anche per le emozioni che può richiamare o generare. Le persone rispondono alla marca sulla base delle loro interpretazioni e di conseguenza in modo differente.

La differenza tra *brand identity* e *brand image* è insita nel pubblico a cui si rivolge: la prima si riferisce ad aspetti interni all'impresa, mentre la seconda alla sfera di percezioni del consumatore.

Essendo la *brand image* il risultato di un'elaborazione personale e soggettiva del consumatore, l'impresa non può in alcun modo entrarvi nel merito. La *brand image* consiste in un insieme di associazioni mentali con la marca, ovvero una molteplicità di significati che il consumatore le attribuisce e che possono essere più o meno positivi per l'impresa. Si ricordano tra gli esempi *Ferrari*, associata all'esclusività, *Volvo*, alla sicurezza, *Autogrill* al viaggio, *Cartier* al lusso...

Nella fase di esperienza della marca (acquisto, consumo, comunicazione...), nella mente del consumatore si generano diversi tipi di associazioni cognitive, riconducibili essenzialmente a tre categorie:

- attributi; sono le caratteristiche percepite che descrivono un bene oppure un servizio. In questo caso, le associazioni mentali possono riferirsi ad attributi *product-related*, ovvero relativi alle funzionalità del prodotto (es. le componenti tecniche), oppure *non-product-related*, ossia legati agli aspetti estrinseci (es. il prezzo, la tipologia del consumatore...);
- benefici; sono formati da differenti valori – di tipo funzionale, esperienziale o simbolico – che l'individuo annette agli attributi;
- atteggiamenti; sono l'insieme di valutazioni sulla marca create dal consumatore;

La *brand identity* e la *brand image* sono prodotti della strategia di comunicazione dell'impresa, e l'ambiente comunicativo ne rappresenta il 'campo di esistenza'.

Le restanti componenti strutturali della marca, ovvero la fiducia e la fedeltà, possono essere sviluppate rafforzando il legame tra *brand identity* e *brand image* nel tempo. Nel

percorso delle relazioni tra la marca e il consumatore, è necessario eliminare o perlomeno ridurre la differenza che ha luogo tra la 'realtà dell'impresa (e il posizionamento che essa ricerca) e la 'percezione del consumatore della realtà dell'impresa'. La *brand image* è quindi un puro costrutto percettivo, mentre invece la fedeltà all'impresa è legata all'esperienza diretta del consumatore con la marca.⁷⁰

2.1.5 Brand equity

La marca si occupa dell'adempimento di importanti funzioni – sintetizzabili in funzione informativa, comunicativa e di garanzia – nei confronti del consumatore, sia durante il processo d'acquisto che di consumo. Sebbene il valore della marca, la cosiddetta *brand equity*, possa essere definito anche sotto un profilo finanziario, come «il valore economico che il mercato riconosce ad una marca in un determinato periodo», solitamente si preferisce attribuirgli un'accezione orientata al consumatore. Secondo questa definizione, la *brand equity* è «l'insieme dei comportamenti e degli atteggiamenti dei clienti della marca, dei canali distributivi e dei diversi *influencer*⁷¹ coinvolti nell'utilizzo della marca. Il perno è costituito dal patrimonio d'immagine che la marca è riuscita a costruirsi nel tempo»⁷².

La marca può generare una serie di utilità per il consumatore, le quali possono essere suddivise in vantaggi di tipo funzionale, simbolico ed esperienziale. Questi benefici vengono constatati dai consumatori in conseguenza all'acquisto della marca o al suo consumo; queste ultime situazioni rappresentano le circostanze in cui il cliente acquisisce dei vantaggi.

I vantaggi funzionali sono quelli più intrinseci che possono provenire dal consumo della marca e riguardano solitamente attributi relativi al prodotto; si consideri ad esempio un

⁷⁰ Cfr. PASTORE A., VERNUCCIO M., *cit.*

⁷¹ L'*influencer* è una persona che vanta un grande seguito (solitamente si parla di almeno 10.000 *follower*) e che attraverso la creazione di vari tipi di contenuti e la successiva condivisione sui *social media*, è in grado di influenzare i consumi di una marca piuttosto che un'altra.

⁷² Citazione dal sito <http://www.glossariomarketing.it/significato/brand-equity/>

cellulare che possiede anche la funzione di sveglia. Questa tipologia di benefici è spesso collegata a necessità di base come i bisogni di sicurezza e psicologici (si ricordi la 'piramide dei bisogni' di Maslow (cfr. paragrafo 1.1.1), e può riguardare un consumatore che ha il desiderio di evitare oppure risolvere un problema che deve affrontare. Le persone risolvono i loro problemi utilizzando le funzioni del prodotto; ad esempio una persona che ha difficoltà a svegliarsi, userà la sveglia del cellulare. La marca rende quindi riconoscibile il prodotto e ne identifica le peculiarità, abbreviando così il processo d'acquisto; infatti, essendo già memorizzata, permette di non ricominciare ogni volta da capo con la raccolta di informazioni e assicura un determinato livello di qualità.

I vantaggi simbolici sono costituiti dai benefici più estrinseci che il consumatore può ottenere dal consumo del bene o del servizio. La marca diventa quindi un simbolo che suggerisce l'acquisto dei prodotti della stessa; ciò significa che i benefici simbolici corrispondono spesso ad attributi non prettamente relativi al prodotto in quanto tale. Solitamente, infatti, i vantaggi simbolici sono attinenti ai bisogni nascosti delle persone per ciò che riguarda l'approvazione sociale o l'espressione personale. I consumatori possono attribuire una certa importanza, ad esempio, al prestigio o all'esclusività, poiché queste marche migliorano la loro immagine personale. La marca può diventare il riflesso della propria persona, del proprio 'io' e di conseguenza esprimere un modo di pensare, caratterizzare uno stile di vita o sancire l'appartenenza ad un determinato gruppo. Pertanto, i vantaggi simbolici dovrebbero risultare rilevanti ai fini della visibilità sociale o per mostrare prodotti quali borse, orologi, vini...

I vantaggi esperienziali sono relativi alle sensazioni che prova il consumatore durante l'intero processo d'utilizzo della marca; questa tipologia di benefici, quindi, spesso corrisponde ad attributi relativi ai prodotti. Ad esempio, i clienti possono percepire come più leggero un oggetto avvolto in un carta di colore più chiaro piuttosto che più scuro. Tra gli ulteriori vantaggi che possono essere ricercati dal consumatore attraverso l'uso della marca si contemplano il piacere sensoriale, l'assortimento e la stimolazione cognitiva. La marca può rendere il momento dell'acquisto e il consumo gratificante e stimolante attraverso la creazione di una vera e propria *brand experience* di tipo

sensoriale, emotivo, creativo, cognitivo, relazionale e comportamentale.⁷³

Il valore della marca è basato su un insieme di associazioni positive o negative al nome dell'impresa, che vengono create dal consumatore e che possono pertanto aggiungere oppure sottrarre valore ai beni o servizi venduti dall'azienda stessa. Per far sì che le associazioni influiscano sul valore della marca è fondamentale che siano fortemente connesse al nome o al marchio. Nel caso in cui questi ultimi venissero modificati, infatti, tutte le associazioni positive e negative andrebbero perse.

Le principali risorse della marca, che costituiscono le fondamenta della creazione di valore per il consumatore, vengono raggruppate in cinque categorie:

1. fedeltà alla marca (*brand loyalty*). In linea generale, per un'impresa risulta relativamente poco costoso consolidare il legame con i clienti esistenti, mentre è molto dispendioso conquistarne di nuovi. Inoltre, una parte dei consumatori già acquisiti è solita farsi promotrice della marca, permettendo così a quest'ultima la conquista di nuovi compratori. Un'alta fedeltà alla marca denota un grande potere sulla distribuzione, poiché i consumatori si aspettano di trovare la marca in molti punti vendita;
2. notorietà del nome (*brand awareness*). La marca nota rassicura il consumatore sul fatto di essere considerata più affidabile e di qualità superiore; pertanto, la notorietà consentirà alla marca di essere scelta più frequentemente. L'elemento della notorietà si evince essere molto importante nei mercati in cui solamente alcune marche vengono prese in considerazione e nei quali la marca sconosciuta ha pochissime possibilità;
3. qualità percepita. È possibile che il consumatore consideri una marca di buona qualità anche senza avere una conoscenza specifica delle sue peculiarità. La qualità percepita influenza direttamente le decisioni di acquisto e la fedeltà alla marca, in modo particolare nelle situazioni in cui il cliente non ha gli strumenti per effettuare un'analisi completa. Inoltre, questa risorsa può giustificare un *premium price* che permetterà di ottenere margini più elevati che saranno reinvestiti in un secondo momento sul valore della marca;

⁷³ Cfr. LEE A., YANG J., MIZERSKI R., LAMBERT C., *The strategy of global branding and brand equity*, Routledge, 2015.

4. altri valori associati alla marca. I valori sottostanti connessi alla marca sono spesso basati su associazioni particolari. L'associazione ad un personaggio o ad uno stile di vita può essere in grado di modificare l'esperienza d'uso del prodotto. Se una marca vanta un posizionamento forte su un determinato aspetto, i *competitor* avranno molte difficoltà ad attaccarla, e, nel caso in cui uno dei rivali dichiarerà qualche sorta di superiorità, sussisterà un problema di credibilità a danno della marca più debole;
5. altre risorse esclusive della marca, come brevetti, marchi registrati (*trademark*), canali distributivi esclusivi. Le risorse della marca possiedono più valore se sono in grado di impedire ai rivali di conquistare parte dei loro consumatori e la fedeltà di questi ultimi. Le risorse legate all'esclusività della marca possono assumere ruoli differenti: il marchio registrato protegge l'impresa detentrica del diritto dal plagio da parte dei concorrenti per ciò che concerne l'uso di un nome, un marchio o una confezione simile o uguale; il brevetto può impedire qualsiasi tipo di concorrenza diretta, almeno per un certo periodo di tempo; il canale distributivo può essere sotto il comando di un'unica marca a causa degli eccellenti risultati ottenuti. Se il canale di distribuzione è un elemento rilevante del valore della marca, esso deve essere associato alla marca e non all'impresa.

Il concetto di *brand equity* viene definito da Aaker come «l'insieme delle risorse (attività e passività) legate al nome o al simbolo della marca che si aggiungono oppure si sottraggono al valore che un bene o un servizio fornisce ai clienti dell'impresa».

Il valore della marca apporta un valore aggiunto al prodotto sia per il consumatore che per il produttore.

Le diverse risorse del valore della marca aggiungono oppure tolgono valore al consumatore. Esse sono in grado ad esempio di aiutarlo ad interpretare, elaborare e memorizzare un'ampia quantità di informazioni riguardanti marche e prodotti. Sulla base delle precedenti esperienze e della conoscenza della marca, gli aspetti del valore della marca possono influenzare il cliente nel corso del processo di decisione di acquisto, e la sua sicurezza nello svolgimento di esso. Inoltre, grazie alla qualità percepita e ai valori associati alla marca, può essere rafforzata la soddisfazione del consumatore

basata sull'esperienza di utilizzo della marca. Il fatto di sapere che una borsa è firmata *Louis Vuitton* può influire sulla decisione del consumatore di utilizzarla.

Dal momento che il consumatore riceve un valore aggiunto, il valore della marca ne assegna uno anche al produttore, *in primis* aumentando i profitti in diversi modi. Innanzitutto, se la marca è valutata in modo positivo dai consumatori, il produttore potrà dare più efficacia alle operazioni volte all'avvicinamento di nuovi clienti o al recupero di quelli vecchi. Inoltre, alcune dimensioni del valore della marca, quali la qualità percepita, i valori associati alla marca e la notorietà del nome, possono rafforzare la fedeltà dei consumatori verso la marca incrementando il numero di motivazioni di acquisto e influenzando la soddisfazione d'uso. Consolidare la fedeltà alla marca risulta essere rilevante per contrastare le innovazioni della concorrenza e difendere il posizionamento della propria marca. In più, il valore della marca permette di mantenere i prezzi ad un livello quantomeno *premium*, applicando così margini più elevati. Solitamente, sono proprio le diverse risorse del valore della marca a giustificare un *premium price*. Il valore della marca costituisce anche una vera e propria leva, in primo luogo per sviluppare le estensioni di linea, e in secondo luogo per entrare in nuovi canali distributivi, essendo più facile inserire una nuova referenza quando si tratta di una marca nota. Infine, gli aspetti del valore della marca garantiscono un vantaggio competitivo che crea una barriera nei confronti dei rivali. Un'associazione forte con la marca dà luogo ad un vero e proprio diritto di prelazione su un particolare segmento del mercato.⁷⁴

2.2 Strategie manageriali

2.2.1 Brand positioning e riposizionamento

Sebbene costituisca solamente una parte dell'intera strategia aziendale, è fondamentale

⁷⁴ Cfr. AAREK D., 1997, *cit.*

che l'impresa pianifichi dettagliatamente la propria strategia di marca (*brand strategy*), che si occupa del posizionamento degli *output* dell'organizzazione nella mente dei consumatori. Il giudizio elaborato da questi ultimi si basa sulle loro percezioni e talvolta accade che i clienti siano male informati ed esprimano valutazioni irrazionali; pertanto il parere potrebbe anche risultare distorsivo della realtà. Il concetto di *positioning* evidenzia il problema principale, ovvero il modo in cui l'offerta viene presentata ai clienti e di conseguenza il modo in cui essa è percepita dagli stessi, e non gli "ingredienti" da cui la proposta è formata.⁷⁵

Gli esperti pubblicitari Al Ries e Jack Trout sostennero che il successo dell'impresa non è dovuto alla forza che la marca possiede, ma da come essa viene utilizzata, quindi dalla capacità dell'azienda di collocarsi nelle menti dei consumatori in posizione di vantaggio rispetto alla concorrenza.⁷⁶

Il *positioning* è il processo attraverso il quale l'impresa propone i propri marchi al consumatore e il suo obiettivo è quello di trasformare l'offerta in una vera e propria marca.

Nel processo di decisione attuato dall'azienda al fine di scegliere il posizionamento migliore, l'impresa si avvale di alcuni criteri:

- la posizione deve essere saliente per i consumatori; è necessario che l'impresa posizioni un'offerta che ha una funzionalità ed è utilizzabile dai consumatori;
- il *positioning* deve essere basato su punti di forza reali della marca. Quest'ultima deve promettere ai clienti benefici reali e rispettare le promesse fatte loro;
- il *positioning* deve rispecchiare un vantaggio competitivo. L'impresa si deve posizionare su una base differente da quella di un competitor, altrimenti ci sarà il pericolo che i loro prodotti vengano considerati simili e pertanto la scelta cadrà su quello con prezzo inferiore;
- la posizione deve essere comunicabile al mercato in modo chiaro e rilevante.

Il *positioning* può essere messo in atto attraverso tre differenti approcci: il mercato di

⁷⁵ Cfr. ARNOLD D., *Manuale del brand management: come «fare marca» in un mondo sempre più competitivo*, FrancoAngeli, 1992.

⁷⁶ Cfr. RIES A., TROUT J., *Positioning: the battle of your mind*, McGraw Hill Professional, 3 gennaio 2001.

massa, quello di nicchia e il mercato differenziato.

Posizionandosi nel mercato di massa, l'impresa si propone con un'unica marca e cerca di raccogliere consumatori da tutti i segmenti del mercato. Si possono riscontrare notevoli vantaggi nei mercati giovani e non ancora segmentati. Questo tipo di approccio appare abbastanza semplice, sebbene sia quello maggiormente adottato dalle grandi marche.

La posizione di nicchia viene raggiunta proponendo una sola marca ed indirizzandola ad un solo segmento. L'impresa di nicchia ha un vantaggio rispetto a quella di massa poiché il consumatore, nel caso in cui si ritrovasse a dover scegliere tra un prodotto della prima e uno della seconda, sceglierebbe verosimilmente quello proposto dall'azienda di nicchia dal momento che quest'ultima propone un'offerta più specifica. Tra i pericoli in cui il produttore di nicchia potrebbe incorrere vi è la possibile scomparsa del segmento in cui opera, poiché così come i desideri dei consumatori cambiano, anche i segmenti del mercato si modificano.

La terza tipologia è costituita da un approccio 'ibrido', nel quale le due posizioni di mercato sopradescritte vengono combinate tra loro offrendo una pluralità di marche in modo tale da attrarre diversi segmenti. Se da una parte la differenziazione rappresenta l'approccio meno rischioso, dall'altra è quello che richiede gli investimenti più elevati, poiché ogni marchio dovrà essere supportato dal proprio *marketing mix*.⁷⁷

Il riposizionamento della marca consiste nella modifica delle percezioni e delle associazioni dei consumatori con il *brand* dovute al cambio di ambiente in cui l'impresa opera oppure all'allontanamento dalla marca da parte dei suoi clienti.

Il *brand repositioning* rappresenta uno strumento utile non solo ai vecchi marchi ma anche a quelli nuovi, a causa delle migliaia di prodotti fallimentari lanciati nel mercato; sebbene nel caso si tratti di prodotti nuovi, il processo potrebbe risultare complicato poiché la modifica delle associazioni alla marca coinvolge un'associazione già esistente.

È possibile attuare il riposizionamento della marca in due modi:

1. Riposizionare la marca rinforzando le associazioni che erano accostate inizialmente alla marca (questa strategia viene usata per assodare marche

⁷⁷ Cfr. ARNOLD D., *cit.*

esistenti e le nuove associazioni devono essere complementari a quelle già esistenti);

2. Cambiare le associazioni con un *brand* che ha fallito nel mercato oppure uno che non ha ottenuto un particolare successo nel momento in cui è stato lanciato.⁷⁸

Dal momento che la strategia del *brand repositioning* sta diventando una consuetudine più che un'eccezione, la direzione dell'azienda deve avere una visione differente del modo in cui sostenere e migliorare il conduzione del mercato.

Alcuni dei fattori da considerare nel riposizionare la marca sono:

- accettare il riposizionamento come una parte fondamentale nello sviluppo della marca;
- assicurarsi di non alterare la personalità dei prodotti o servizi o dell'intera compagnia, poiché ciò posizionerebbe la marca in una categoria "pazza";
- sviluppare un'intelligenza di mercato nel capire i nuovi bisogni dei consumatori;
- ricordarsi che questa strategia coinvolge anche l'aspetto economico quindi il budget. In particolare, si traduce in investimenti in immagine e comunicazione per cambiare le percezioni dei consumatori e far pensare loro di essere migliori o comunque differenti rispetto a prima;
- ricordarsi di cambiare il posizionamento di tutti i prodotti all'interno della marca, in modo tale da essere coerenti con la nuova strategia;
- è necessario provvedere ad aggiungere valore alla marca oppure modificare il *target* della stessa.⁷⁹

2.2.2 Strategie di *brand portfolio* e *brand architecture*

La strategia di *branding* attuata da un'impresa solitamente è basata su una pluralità di marche. L'insieme delle marche gestite dall'impresa costituisce il *brand portfolio* (portafoglio delle marche) che rappresenta l'altra metà del *product portfolio* (gamma

⁷⁸ Cfr. KUMAR R. S., *Marketing and branding: the Indian scenario*, Pearson Education India, 2007.

⁷⁹ Cfr. TEMPORAL P., *Advanced brand management: managing brands in a changing world*, John Wiley & Sons, 2011.

prodotti).

Le strategie inerenti al *brand portfolio* stabiliscono primariamente la struttura del *brand portfolio*, e inoltre il suo scopo, il ruolo che deve svolgere e le relazioni tra le marche presenti nel portafoglio dell'azienda.

Questa strategia si prepone il raggiungimento di molteplici obiettivi, tra i quali la creazione di una sinergia e di trasparenza tra le marche del portafoglio e rendere queste ultime rilevanti, differenziate e stimolanti. Il *brand portfolio* deve essere considerato come una squadra di marche che lavorano congiuntamente e nella quale a ciascuna viene assegnato un ruolo al fine di permettere la realizzazione e supportare la strategia aziendale. L'impresa, attraverso il suo portafoglio, deve cercare di coprire la più ampia porzione di mercato possibile evitando pericolose sovrapposizioni tra i pubblici di riferimento delle proprie marche.⁸⁰

Per prendere decisioni riguardo la gestione del *brand portfolio*, la 'matrice marca-categoria' (Tabella 10), ideata da Keller, è uno strumento molto utile. La matrice è una rappresentazione grafica delle relazioni che intercorrono tra le marche dell'impresa, disposte sulle righe, e le diverse categorie, collocate sulle colonne.

MARCA/CATEGORIA	CATEGORIA 1	CATEGORIA 2	CATEGORIA 3	CATEGORIA N
MARCA A				
MARCA B				
MARCA C				
MARCA D				
MARCA Z				

Tabella 10 (Matrice marca - categoria)

Le righe denotano le relazioni marca-categoria ed esprimono una strategia di estensione di marca in termini di numero e natura delle categorie di prodotto vendute come marche diverse. La 'linea della marca', che occupa un'intera riga della matrice, è formata dall'insieme di prodotti venduti sotto il nome della marca in questione. L'ampiezza del *brand portfolio* è determinata dalla varietà delle categorie (o prodotti) che vengono

⁸⁰ Cfr. AAKER D., *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*, Free Press, 2004.

associati a ciascuna marca.

Le colonne della matrice determinano le relazioni categoria-marca ovvero le varie marche che possiede l'azienda all'interno della stessa categoria di prodotto. Possedere molteplici marche (*multiple branding*) all'interno della stessa categoria è necessario al fine di attirare differenti segmenti di mercato. La profondità del *brand portfolio* dipende dal numero e dalla natura delle marche per ciascuna categoria di prodotto.

Un *brand portfolio* deve essere valutato per la capacità di aumentare la sua *brand equity*, ossia le marche all'interno del portafoglio dell'impresa non dovrebbero danneggiare o comunque diminuire il livello di valore delle altre. In particolare, al *brand portfolio* spetta il compito di massimizzare la copertura del mercato e quindi soddisfare tutti i potenziali consumatori, e contemporaneamente minimizzare la sovrapposizione tra le marche del portafoglio in modo tale che i *brand* non si ritrovino a competere tra loro per conquistare la medesima sezione di clienti (cannibalizzazione).

Per la gestione del *brand portfolio*, le imprese si avvalgono sempre più frequentemente della *brand architecture* (architettura di marca), definita da Aaker come «una struttura organizzata del *brand portfolio* che specifica i diversi ruoli delle marche e la natura della relazione tra i *brand*»⁸¹. Lo scopo principale della *brand architecture* è evitare che i consumatori si sentano disorientati a causa dell'elevato numero di marche di proprietà di un'unica impresa, salvaguardare l'identità dell'azienda e mantenere coerenti i suoi valori, e predisporre uno schema-guida generale inerente alla gestione della marca. La *brand architecture*, che costituisce la rappresentazione concettuale del *brand portfolio*, non solo attribuisce i ruoli alle diverse marche presenti nel portafoglio, ma definisce anche i rapporti gerarchici e complementari tra i nomi e i simboli dei *brand*.⁸²

Keller propose una 'gerarchia della marca'⁸³ che consente di rappresentare i vari livelli di marca presenti nel portafoglio dell'impresa. I quattro livelli individuati e in seguito presentati, dall'alto verso il basso, sono:

- *corporate* (o *company*) *brand*, che identifica l'impresa, la compagnia o

⁸¹ Citazione tratta da AAKER D., JOACHIMSTHALER E., 2000, *cit.*

⁸² Cfr. KELLER K.L., APÉRIA T., GEORGSON M., *Strategic brand management: a European perspective*, Pearson Education, 2008.

⁸³ KELLER K.L., 2003, *cit.*

l'organizzazione, quindi in generale l'entità ufficiale che possiede la responsabilità legale e, proprio per questo motivo, il suo nome deve sempre essere presente sui prodotti o sul *packaging*. Il *corporate brand* serve in qualità di nome primario per tutti i *brand* sottostanti alla marca ombrello. Questo approccio è molto diffuso in modo particolare tra le grandi imprese quali *L'Oréal*, *Virgin*, *Apple* e tante altre, che usano il *corporate brand* in combinazione soprattutto con i marche individuali e i modificatori; per altre, ad esempio *Motorola* e *General Electric* questo è l'unico tipo di *brand* che utilizzano; in altre ancora il *corporate brand* gioca un ruolo nascosto dietro le scene, come in *Procter & Gamble* e in *Walt Disney*;

- *family brand* (o *brand* di gamma o *range brands*), che è definito come una marca utilizzata per diverse categorie di prodotto, ma che non coincide necessariamente con il nome del *corporate brand*. La maggior parte delle imprese predispone solo di pochi *family brand*. Quest'ultimo può essere legato al *corporate brand* (in modo simile alla *branded house*) come nel caso di molti prodotti *Johnson & Johnson* per l'infanzia, oppure può essere separato (analogamente alla *house of brands*), *Gillette* di *Procter & Gamble* ne è un esempio;
- marca individuale, che denota una marca che ristretta essenzialmente ad un'unica categoria di prodotto, sebbene possa essere utilizzato per differenti tipi di prodotto all'interno della categoria. La marca individuale può attirare più facilmente segmenti di clienti specifici; come nel caso di *Coca Cola Zero* rivolta alle persone attente alla linea;
- modificatore di marca (*brand modifier*), che indica una particolare versione o un tipo di modello o una configurazione differente del prodotto. Il modificatore è utile per sottolineare le differenze tra le diverse versioni dello stesso prodotto. *Visa* per esempio presenta la sua carta di credito in molteplici versioni: *classic*, *gold*, *platinum*, *signature*.

Ciascuno dei livelli di marca appena descritti può essere usato da solo oppure in combinazione con uno o più degli altri. È possibile pertanto ottenere una molteplicità di diverse strutture gerarchiche di marca possibili all'interno della medesima impresa, a

seconda della strategia scelta per la formazione dell'identità di marca dell'impresa.⁸⁴

Esistono differenti tipologie di strategia di architettura di marca a seconda che si tratti di un'offerta acquisita oppure di una nuova sviluppata dal principio. Nella letteratura vengono proposte quattro opzioni, ciascuna della quali presenta diverse varianti:

- *House of brands*, che rappresenta l'alternativa più indipendente per l'impresa che vuole introdurre una nuova marca completamente svincolata da passate associazioni. Questa strategia prende il nome di '*house of brands*' poiché esplicita il bisogno della nuova marca di avere una propria 'casa' e l'impossibilità di condividere il suo portafoglio con una marca preesistente. La *house of brands* coinvolge quindi un insieme di marchi indipendenti e autonomi, ciascuno dei quali è focalizzato sulla massimizzazione del proprio impatto sul mercato. Con l'utilizzo di questa strategia ovviamente, vengono sacrificate le economie di scala e ciascuna marca ha bisogno di investimenti a lei dedicati per la sua costruzione. Un esempio di *house of brands* è *Procter & Gamble* che possiede *Pantene, Gillette, Braun, Pampers, Ariel, Duracell*, ecc.
- *Endorsed branding*, che presuppone delle associazioni, seppur limitate, ad una marca già esistente. L'*endorsed brand* non è indipendente dalla marca sostenitrice, tuttavia possiede abbastanza libertà per sviluppare associazioni di prodotto e una propria personalità che differisce da quella del sostenitore. Il ruolo della marca sostenitrice è quello di fornire credibilità e aggiungere quindi valore al *brand* sostenuto. Sono esempi di *endorsed brand*: *Miracle Lancôme, Polo Ralph Lauren* e *Obsession Calvin Klein*.
- *Sub-branding*, nella quale la nuova offerta viene posta ad di sotto di un *master brand*⁸⁵ esistente o meglio quest'ultimo viene modificato aggiungendo o cambiando le associazioni (ad esempio i benefici, gli attributi o la personalità). Un *sub-brand* può permettere alla marca principale, che possiede un portafoglio molto ampio, di accedere solamente ad alcune nicchie di mercato; oppure può

⁸⁴ Cfr. DAVIS J. A., *Competitive success: how branding adds value*, John Wiley & Sons, 2010 e SCHULTZ M., HATCH M. J., HOLTEN LARSEN M., *The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand*, OUP Oxford, 2000.

⁸⁵ Il *master brand* è definito come il nome della marca omnicomprensiva che viene utilizzato dall'impresa come punto fermo sul quale vengono basati tutti i prodotti sottostanti.

estendere il *master brand*, permettendogli di competere in arene in cui altrimenti non potrebbe entrare; oppure ancora il *sub-brand* può segnalare la novità dell'offerta proposta ed attirare l'attenzione dei pubblici (senza il *sub-brand* è difficile creare trepidazione intorno ad una nuova innovazione). Alcuni esempi sono costituito dal canale televisivo *MTV* che controlla i *sub-brand MTV Dance* e *MTV Rocks*, e da *Sony Playstation*, *Pepsi Max*, *Adidas Originals*.

- *Branded house*, che è utilizzata per introdurre una nuova offerta sotto un *master brand* esistente con un 'descrittore', definito come un'opzione della *branded house* poiché la marca è condivisa da più prodotti. In altre parole, la *branded house* si avvale un unico marchio principale per abbracciare un'insieme marche operanti con marche solo descrittive. Ad esempio *Virgin*, *Harvard*, *Canon* e *Toshiba* commercializzano un grande numero di prodotti sotto il nome primario utilizzando la strategia della *branded house*. Se si osserva il caso di *Harvard*, si nota che comprende i *brand: Harvard University, Harvard College, Harvard Business School, Harvard Medical School*.⁸⁶

Queste diverse strategie partecipano alla configurazione delle strutture dell'identità di marca dell'impresa. Nella realtà aziendale, l'applicazione pura delle diverse tipologie di strutture è molto rara, mentre è più frequente l'adozione di strutture "ibride", date dalla loro combinazione. Le principali strutture individuate sono:

1. La *monolithic identity* si realizza attraverso la strategia della *branded house*, sebbene in questo caso viene utilizzato un unico nome e un solo *identity mix* per tutte le relazioni di mercato. Solitamente si tratta di una marca d'impresa molto forte (la cosiddetta 'marca ombrello' che viene associata in modo diretto a tutti i prodotti del portafoglio, per la cui differenziazione vengono usate solo delle brevi descrizioni oppure marchi registrati che in ogni caso non ricoprono la posizione di marca vera e propria. È fondamentale che, alla base di questa struttura, ci sia una solida coerenza tra i valori dell'impresa madre e quelli delle attività associate. Il vantaggio principale della *monolithic identity* è costituito dall'incoraggiamento alle politiche di estensione dell'ampiezza del *brand portfolio* e quindi della marca, dal

⁸⁶ Cfr. AAKER D., 2004, *cit.*

momento che la notorietà del *brand* aziendale diminuisce notevolmente i costi legati al lancio di nuovi prodotti. Tra gli svantaggi, si citano: la limitazione delle possibilità per l'impresa di differenziarsi, di attuare politiche di targettizzazione e il pericolo di indebolimento degli elementi distintivi della marca. Presentano questa struttura le imprese: *Sony, BMW, Virgin, Kodak, Levi's e Diesel*.

2. *L'endorsed identity* è il risultato della combinazione delle strategie di *sub-branding* e di *endorsed branding*. Pur appoggiandosi in maniera più o meno diretta alla marca principale ed essendo con quest'ultima coerente nei valori, ciascun prodotto possiede la propria identità.

I *sub-brand* sono associati in modo forte ad un *master o parent brand* preesistente di livello superiore (quindi *corporate o family*); tuttavia essi mostrano anche possibilità di differenziazione e innovazione rispetto al marchio principale e aggiungono nuove associazioni a quest'ultimo. I vantaggi del *sub-branding* sono, da un lato, assicura una certa autonomia nel posizionamento rispetto alla marca principale, dall'altro, permette di creare un forte legame con il *master brand*; può quindi permettere un elevato grado di differenziazione all'interno del portafoglio, ma al tempo stesso una rilevante coerenza dell'offerta complessiva dell'impresa. Sono esempi di *sub-branding* *Microsoft Windows, Gillette Sensor e Garnier Fructis*.

Gli *endorsed brand* sono sempre associati alla marca di livello superiore, ma, a differenza dei *sub-brand*, in una maniera meno diretta in modo tale da permettere alla marca sostenuta un maggior grado di possibilità di azione ed un ruolo più rilevante nel processo d'acquisto. Sebbene una loro eccessiva diffusione potrebbe comportare il pericolo di confusione all'interno del *brand portfolio* e di defocalizzazione dalla marca primaria. Gli esempi principali sono legati a grandi compagnie quali *McDonald's* con *McPizza, Big Mac, McCafe, Chicken McNuggets*, ecc. e *Nestlé* con *Nestea, Nescafé, Nesquik*.

Le strategie di *sub-branding* ed *endorsed branding* possono essere fondamentali per la formazione di una *brand architecture* efficace, in particolare perché permettono l'estensione verso nuovi contesti prodotto-mercato.

3. La *branded identity* si realizza attraverso la strategia *house of brands*, per la quale ciascun prodotto possiede una solida autonomia e una forte identità di marca non essendo presente il nome del marchio della compagnia nei diversi prodotti. I

vantaggi di questa tipologia di strategia consistono nell'evitare qualsiasi tipo di associazioni (se incompatibili con l'offerta) tra la marca principale e gli altri marchi della "casa", nel conquistare nicchie di mercato offrendo dei benefici specifici e nell'evitare conflitti di canale. La *branded identity* può essere efficace per aumentare la copertura del mercato, cercando di soddisfare i diversi segmenti dello stesso. Alcune volte questa strategia è data da processi di fusione tra imprese o acquisizione di marche che vantano un'immagine così forte da giustificare il loro inserimento all'interno del portafoglio come marchi indipendenti. Un esempio è rappresentato da *Procter & Gamble* per ciò che concerne il settore della pulizia della casa con marche come *Dash, Mastro Lindo, Ace, Swiffer* ecc.⁸⁷

La marca può assumere ruoli differenti nel contesto del *brand portfolio*, di cui quelli fondamentali individuati da Aaker sono presentati in seguito.

- Marca strategica: è la marca che possiede un'importanza strategica all'interno dell'impresa e che deve essere portata al successo, pertanto è fondamentale che riceva qualsiasi risorsa di cui necessita (per esempio *Microsoft Windows*).
- Energizzatore di marca: è definito in questo modo qualsiasi prodotto, promozione, *sponsor*, simbolo, programma o altra entità che attraverso associazioni significative è in grado di accrescere o energizzare la marca principale (per esempio i diversi personaggi della *Disney*).
- Marca *silver bullet*: un *brand* che può svolgere un ruolo significativo a livello strategico con il fine di modificare positivamente oppure supportare l'immagine di un'altra marca (per esempio *Playstation* per *Sony*).
- Marca fiancheggiatrice: ha la funzione di proteggere la marca principale nel caso in cui venga attaccata da un rivale e possa danneggiare l'immagine e il valore della marca. Spesso questo tipo di *brand* viene utilizzato quando un *competitor* entra nel mercato con prezzi più bassi o propone un'offerta discorsiva del mercato. Un esempio di questa ultima opzione è dato dal caso di *Pepsi* con *Pepsi Clear* e *Coca-Cola*

⁸⁷ Cfr. AMBROSE G., HARRIS P., *Packaging the brand: the relationship between packaging design and brand identity*, AVA Publishing, 2011 e CORNELISSEN J., *Corporate communications: theory and practice*, SAGE, 2004.

con *Tab Clear*⁸⁸.

- Marca *cash cow*: è una marca che non richiede investimenti così elevati come nei casi degli altri *brand* del portafoglio (per esempio *Microsoft Office*). Il suo ruolo è quello di generare margini che possono essere investiti in un secondo momento nelle marche strategiche, *silver bullet* e fiancheggiatrici, le quali costituiranno le basi per la crescita dell'impresa e la rivitalizzazione del portafoglio della marca.⁸⁹

2.2.3 Strategie di *brand extension*

Soprattutto negli ultimi anni è abbastanza inusuale osservare il binomio 'marca-prodotto' protrarsi nel tempo, poiché solitamente l'impresa tende ad espandersi, proponendo differenti varianti del prodotto, introducendo nuove categorie e funzioni d'uso. In linea generale, l'impresa che si pone come obiettivo l'entrata in nuovi mercati, preferisce utilizzare una delle sue marche esistenti piuttosto che usare il nome di una nuova marca creato per l'occasione. La *brand extension* è diventata una pratica sempre più diffusa e in alcuni settori, come quello del lusso, è ormai una generale procedura manageriale. Secondo una ricerca condotta negli Stati Uniti da *Research International*, più dell'80% dei nuovi prodotti che vengono immessi nel mercato ogni anno è frutto di una *brand extension*, mentre invece solo il 15% sono marche nuove.⁹⁰

Si definisce *brand extension* la strategia per mezzo della quale l'impresa usa il nome di una marca già assodata nel mercato al fine di introdurre un nuovo prodotto. Estendere la marca significa utilizzare gli elementi propri dell'identità di quest'ultima e i valori sottostanti in nuovi contesti di prodotti e mercati.

Nel caso in cui la nuova marca viene combinata con un'altra già esistente, la *brand extension* può anche dar luogo ad una sottomarca; la marca esistente, che ne fa nascere

⁸⁸ *Pepsi* lanciò sul mercato una cola incolore (*Pepsi Clear*) e Coca-Cola, dal canto suo per rispondere, ideò un prodotto simile usando una marca fiancheggiatrice (*Tab clear*) per non alterare la categoria delle cole. Così facendo si venne a creare una nuova categoria, nel quale ovviamente il marchio dietro a *Coca-Cola* venne percepito come qualitativamente inferiore rispetto al *brand Coca-Cola*, ma in ogni caso rispondente alle necessità richieste da una nicchia di mercato.

⁸⁹ Cfr. AAKER D., 2004, *cit.*

⁹⁰ Cfr. Anon., *Brand strategy*, 6 dicembre 2004.

una nuova alla quale è riferita la *brand extension*, prende il nome di ‘marca ombrello’. Se quest’ultima è associata a diversi prodotti attraverso delle estensioni della marca, può essere chiamata anche *family brand*.

La *brand extension* può coinvolgere diverse alternative strategiche, che possono essere classificate essenzialmente in quattro macrocategorie (Tabella 11):

Nuova	<i>Multi-branding</i>		Diversificazione
← MARCA →			
Esistente	<i>Line extension</i>	BRAND EXTENSION ← →	<i>Category extension</i>
	Esistente	← CATEGORIA →	Nuova

Tabella 11 (Matrice delle strategie di innovazione marca-categoria)

La diversificazione del *brand portfolio* si realizza quando l’impresa lancia una nuova marca per ciascuna categoria di prodotto che sceglie di introdurre nel mercato. Viene quindi creata una gamma di marche indipendenti tra loro e operanti in segmenti di mercato parzialmente interrelati. Uno dei punti più insidiosi è rappresentato dalla difficoltà per l’impresa di sviluppare competenze specifiche in molteplici e talvolta fortemente eterogenei ambienti competitivi.

La strategia *multi-branding* consiste nel lancio da parte della compagnia di differenti marche, all’interno della medesima categoria, per soddisfare molteplici esigenze specifiche dei consumatori. Questo fenomeno è particolarmente diffuso nelle imprese che mettono in atto intense politiche di innovazione di prodotto; è il caso di *Procter & Gamble* che, nella sola categoria della depilazione, presenta un portafoglio di marchi, quali *Gillette*, *Venus* e *Braun*.

La strategia di *line extension* (chiamata anche *focus strategy*) si attua con lo sviluppo di uno o più nuovi prodotti attorno alla marca principale dell’azienda, rimanendo però all’interno della categoria originaria; per quanto concerne le nuove versioni del

prodotto, all'interno della medesima categoria, viene utilizzata la marca esistente. L'obiettivo è, da una parte, quello di aumentare il numero di varianti, formati e formulazioni del prodotto esistente, in modo tale da migliorare l'incontro tra l'offerta proposta dall'azienda e la domanda dei consumatori; dall'altra di creare nuovi elementi di diversificazione rispetto ai *competitor* e penetrare nuovi segmenti di mercato.

Infine, con la strategia di *category extension* (chiamata anche *elastic branding*) l'impresa si estende in nuove categorie merceologiche più o meno collegate a quelle in cui opera; si pensi ad esempio a *Coop* nella telefonia mobile (*Coop Voce*), a *Ringo* nei gelati, a *McDonald's* nell'abbigliamento per bambini (*McKids*).⁹¹

Oltre a quelle precedentemente elencate, nella realtà imprenditoriale, esistono tutta una serie di strategie di portafoglio intermedie che, pur utilizzando tecniche e strumenti di innovazione della marca e/o categoria, non rientrano nelle casistiche della letteratura.

Parallelamente all'estensione di linea e di categoria, è possibile introdurre la strategia di estensione verticale, che consiste nel penetrare segmenti di mercato superiori oppure inferiori rispetto al livello in cui l'impresa è posizionata.

Allo spostamento dell'impresa in segmenti inferiori, possono conseguire rischi non trascurabili, inerenti al fallimento e alla danneggiamento del valore della marca. L'estensione verticale può anche giovare in termini di aumento dei ricavi e di ampliamento del pubblico di consumatori, dal momento che l'azienda propone un'offerta economicamente più accessibile. In particolare, nel settore dell'abbigliamento di lusso, la strategia basata sull'introduzione delle 'seconde linee' da parte delle grandi case di moda è molto diffusa; si pensi ad *Armani* con *Armani Jeans* e *Valentino* con *REDValentino*, ma anche all'intensa attività di *brand extension* attuata da *Ferrari*, che ha esteso notevolmente il suo portafoglio nella categoria del *merchandising* con l'inaugurazione di punti vendita dedicati alla distribuzione di abbigliamento, accessori, modellini...

La strategia opposta prevede un'estensione della marca verso l'alto per conquistare il segmento di mercato *super premium*, che consente di testare le innovazioni realizzate, incrementare i profitti dal momento che è possibile applicare margini più elevati e

⁹¹ Cfr. KELLER K.L., *Building, measuring, and managing brand equity*, Pearson Education, 2003.

offrire all'impresa delle prospettive di crescita.⁹²

L'esperto Edward Tauber, attraverso una ricerca, identificò sette strategie generali che l'impresa dovrebbe prendere in considerazione nel caso in cui volesse estendere la propria marca. Un campione costituito da 276 marche fu selezionato tra migliaia di nuovi prodotti immessi nel mercato e fu rappresentativo di 115 marche differenti, includendo sia beni durevoli che non.

Le principali tipologie di estensione di marca prevedono l'introduzione degli/di:

1. gli stessi prodotti ma in forma diversa; ad esempio la maionese in tubetto, le mini tavolette di cioccolato e il detersivo concentrato;
2. prodotti che contengono un sapore/ingrediente/componente della marca; per esempio il gelato *Mars*, la crema di liquore *Häagen-Dazs* e i cioccolatini *Magnum*;
3. prodotti complementari per la marca; ad esempio spazzolini da denti *Colgate* e cartucce di inchiostro per le stampanti *Canon*;
4. prodotti rilevanti per il *target* della marca; esempio la guida turistica di *Michelin* e gli sportelli di prelievamento banconote di *Tesco*;
5. prodotti che sfruttano la percezione dell'esperienza dell'impresa; ad esempio i rasoi *Bic*, l'estesa gamma di creme *Nivea* e le fotocopiatrici *Canon*;
6. prodotti che offrano gli stessi benefici/attributi/caratteristiche di quelli esistenti; per esempio l'abbigliamento *Geox* offre traspirabilità e le creme *Dove* idratazione;
7. prodotti che richiamino l'immagine e il prestigio della marca; ne sono di esempio gli occhiali da sole *Porsche* e la linea di cosmetici *Armani*.⁹³

Da una parte, la *brand extension* può generare molteplici benefici all'impresa, tra i quali la facilità nell'accettazione di nuovi prodotti da parte dei consumatori, il raggiungimento di condizioni di efficienza e la capacità di fornire benefici di ritorno alla marca originaria; dall'altra parte però l'impresa deve affrontare dei rischi in termine di distruzione della *brand equity*.

Per evitare di incorrere in un insuccesso, l'impresa deve far capire al consumatore (e

⁹² Cfr. PASTORE A., VERNUCCIO M., *cit.*

⁹³ Cfr. TAUBER E.M., "Brand leverage: strategy for growth in a cost controlled world", *Journal of Marketing Research* 28, agosto/settembre 1988.

quest'ultimo percepire) che la nuova offerta proposta è in linea con i valori della marca preesistente e potenzialmente qualitativamente superiore. Inoltre, è fondamentale che l'attuazione della strategia di *brand extension* sia preceduta da una profonda autoanalisi dell'azienda, delle imprese rivali e delle strategie adottate da queste ultime.⁹⁴

In linea di massima, i maggiori esponenti di *branding* sostengono che, da un lato, la marca originaria rafforzerà l'estensione della stessa, contribuendo nella creazione di *brand awareness*, associazioni di fiducia e valore percepito dal consumatore; dall'altro lato, sarà proprio l'estensione a rafforzare il *brand* originario, incrementandone la visibilità e migliorandone l'offerta generale proposta.

2.2.4 Celebrity endorsement

Il *celebrity endorsement*, chiamato anche *celebrity branding*, è una forma di pubblicità che coinvolge una persona molto conosciuta, che utilizza la sua fama o il suo stato sociale per aiutare a promuovere un bene o un servizio. Questo tipo di strategia è ampiamente diffusa tra le marche della moda e di prodotti di bellezza e può essere esplicita, nel caso in cui la persona famosa dichiara la relazione con l'azienda, oppure implicita, se la celebrità appare affianco al marchio senza fare ovvi riferimenti alle sue qualità.⁹⁵

L'obiettivo principale dell'impresa che si avvale di questa tecnica è rappresentato dal trasferimento dell'immagine positiva che possiede la persona famosa alla *brand image* dell'azienda in questione.⁹⁶ Dal momento che il *testimonial* potrebbe avere un impatto molto forte sulla marca, il processo di selezione del giusto candidato deve essere estremamente rigido. La persona prescelta incarna la marca e pertanto dovrà risultare in linea con i valori, l'immagine e la promessa dell'azienda. Infatti, nel caso in cui la celebrità facesse qualcosa capace di danneggiare l'immagine dell'impresa, quest'ultima

⁹⁴ Cfr. AAKER D., *cit*, 2004.

⁹⁵ Definizione tratta dal sito <http://www.businessdictionary.com/definition/celebrity-endorsement.html>

⁹⁶ Cfr. LEE J., THORSON E., "The impact of celebrity-product incongruence on the effectiveness of product endorsement", *Journal of Advertising Research*, 48, 2008.

potrebbe anche subire una caduta delle vendite. A questo proposito si ricorda il caso *Nike*, infatti nel giro di pochissimi anni, alcuni dei suoi *testimonial* sono stati accusati di gravi reati; ad esempio il ciclista Lance Armstrong coinvolto in un episodio di doping, Tiger Wood associato a scandali sessuali e il velocista Oscar Pistorius il cui slogan pubblicitario recitava: «sono un colpo in canna».⁹⁷

Nel percorso di selezione attraverso il quale l'azienda sceglie il personaggio famoso che sosterrà i suoi prodotti, è fondamentale considerare alcuni elementi al fine di creare una campagna pubblicitaria di successo.

Le principali teorie ideate sono:

- ipotesi dell'abbinamento: l'accostamento tra la persona e l'impresa deve essere appropriato e credibile;
- modello dell'attrattività della sorgente: il messaggio veicolato deve contare sulla similarità, la familiarità e l'attrattività della celebrità;
- teoria del significato trasferito: dal momento che i consumatori ricevono dei significati a partire da associazioni simboliche tra la persona famosa e la marca, il messaggio pubblicitario è efficace solamente se l'*endorser* è in grado di attribuire un significato al prodotto che incontra i suoi valori;
- modello di credibilità della sorgente: l'efficacia di una pubblicità dipende dalle percezioni del consumatore riguardanti quanto la persona famosa sia esperta e affidabile.⁹⁸

2.2.5 Ruoli del punto vendita e i suoi diversi *format*

Il punto vendita rappresenta per qualsiasi tipologia di impresa il luogo principale nel quale poter mettere in atto concretamente le diverse strategie di comunicazione e di marketing. Le funzioni svolte dal punto vendita si sono modificate negli anni, in seguito a

⁹⁷ Cfr. ARMELLI P., "Vantaggi e svantaggi del celebrity endorsement", *DM&P*, (data consultazione 04/01/2017).

⁹⁸ Cfr. RÖDERSTEIN M., *Celebrity endorsement: theoretical explanations of meaning transfer – and schema-based-models – recent developments*, Seminar Paper, 2005.

mutamenti nel comportamento del consumatore e all'incremento della complessità delle dinamiche interne al tradizionale negozio.

Ciascuna organizzazione sceglie elementi di comunicazione del punto vendita differenti e prende decisioni inerenti al *merchandising*, a seconda degli obiettivi che si prepongono di raggiungere. Il *merchandising* è definito come «l'attività di promozione della vendita dei prodotti in un punto vendita. Le attività di *merchandising* coinvolgono una parte del marketing che prevede di presentare il giusto prodotto o servizio al posto giusto, al giusto tempo, nella giusta quantità, e al giusto prezzo»⁹⁹.

Le leve operative del marketing sono molteplici, tuttavia il punto vendita è fondato in modo particolare sulla gestione dello spazio espositivo, che viene sintetizzato con quattro concetti chiave: il *layout* delle attrezzature, il *layout* merceologico, il *display* e la gestione del lineare.

Il *layout* delle attrezzature concerne l'insieme delle decisioni riguardanti la scelta delle attrezzature da inserire nel punto vendita e la loro collocazione sulla superficie di vendita. Questo aspetto influenza il flusso dei clienti, il processo d'acquisto e l'immagine del punto vendita.

Il *layout* merceologico riguarda la divisione dei reparti e delle categorie di prodotti presenti nel punto vendita, ossia le decisioni sui modi in cui gli articoli vengono aggregati tra loro e quindi la loro posizione nell'esposizione. L'obiettivo dell'azienda è quello di permettere ai consumatori un accesso funzionale e un processo d'acquisto efficiente.

Il *display* comprende l'organizzazione della disposizione delle categorie di questi ultimi e la definizione della qualità e quantità di spazio da attribuire ad ognuna. L'obiettivo principale è quello di stimolare l'interesse del cliente verso il prodotto e finalizzare l'acquisto.

La gestione del lineare stabilisce la quantità e la qualità da assegnare internamente a ciascuna categoria, e quindi alle diverse marche e alle referenze.

Per analizzare la comunicazione che viene realizzata all'interno del punto vendita, essa

⁹⁹ Definizione tratta dal sito <http://www.businessdictionary.com/definition/merchandising.html>

viene suddivisa in due tipologie:

1. comunicazione *in store* di tipo *hard*: costituita dagli aspetti legati alla struttura fisica del punto vendita;
2. comunicazione *in store* di tipo *soft*: messa in atto dai diversi elementi dell'intrattenimento, dei servizi e dell'interazione.

Nella comunicazione *hard* trovano spazio elementi esterni (*layout* esterno), così come elementi interni che delineano le strutture interne al punto vendita (*layout* interno e atmosfera).

Il *layout* esterno comprende l'insieme degli elementi architettonici, l'insegna, le vetrine e la soglia. In particolare, gli ultimi due sono aspetti fondamentali per dare inizio all'esperienza. Infatti, la soglia costituisce il contatto tra il mondo esterno e quello della marca; mentre invece le vetrine rappresentano in sintesi l'offerta proposta all'interno del punto vendita, sono focalizzate solitamente sulle novità introdotte e hanno la fortuna di potersi rinnovare regolarmente.

Uno dei punti fondamentali del *layout* interno è costituito dalla definizione del percorso dei consumatori all'interno del punto vendita. Nella realtà, ultimamente si sta assistendo ad un uso sempre meno frequente della cosiddetta 'visita guidata' (specialmente nel settore del lusso) in favore di un percorso più libero all'interno di uno spazio destrutturato. In quest'ultimo caso, viene realizzato uno sfruttamento meno intensivo dell'ambiente, che però è in grado di coinvolgere maggiormente i clienti.

L'atmosfera assume un ruolo fondamentale nella comunicazione per ciò che concerne il posizionamento dell'insegna e fortificare le relazioni tra i consumatori e l'impresa. L'atmosfera è composta dall'insieme di elementi utilizzati dalla compagnia per esprimere la sua identità e personalità, quindi dagli stimoli visivi (illuminazione, segnaletica...), sonori, olfattivi; in genere, si parla di 'stimoli polisensoriali' poiché coinvolgono anche la sfera emozionale dell'individuo.

La comunicazione *soft* è invece volta ad accentuare l'aspetto di socializzazione e di ludicità dell'esperienza.

L'intrattenimento viene attuato in due modalità: l'evento o la *performance* oppure l'inserimento come parte integrante dell'offerta. Nel primo caso, la *performance* si può configurare come un'esibizione musicale o teatrale, una sfilata di moda o animazione; mentre nel secondo, l'offerta è strutturale, quindi si concretizza con la creazione di spazi

adibiti al tempo libero (sala lettura o relax, ascolto di musica...) oppure strumenti di comunicazione (televisione o radio a circuito chiuso).

L'offerta di servizi è molto varia, va da quelli finalizzati a rendere più facile l'esperienza (es. *baby parking*), oppure strumenti che hanno come obiettivo promuovere la conoscenza dell'offerta proposta (es. *totem* informativi, opuscoli, dimostrazioni d'uso...). L'interazione e il coinvolgimento del cliente si pone alla base della comunicazione dell'azienda e passa attraverso gli addetti alla vendita che incarnano l'impresa e rappresentano i suoi portavoce ufficiali.

I diversi formati distributivi sono formulati partendo dal trinomio 'prezzo-merce-servizio', ovvero su un'insieme di servizi commerciali che vengono forniti al cliente. I *format* individuati sono:

- *Corner*. Si tratta solitamente di un'area abbastanza limitata, che si trova all'interno di un punto vendita monomarca, e dedicata ad un'unica marca e ai suoi prodotti. In particolare, si definisce '*corner*' nel caso in cui la superficie non superi i 30mq, mentre viene chiamato *shop in shop* se l'estensione della superficie è maggiore. In Italia, i *corner* si possono vedere nei grandi magazzini *Coin* e *La Rinascente*.
- *Flagship store*: rappresenta al meglio la marca, spiega la sua funzione di comunicazione ed è il luogo ideale nel quale il consumatore ha modo di realizzare la *brand experience*, potendo sfruttare al meglio i diversi strumenti messi a disposizione dall'impresa. I *flagship store* vengono definiti 'negozi bandiera' poiché incarnano il punto vendita per eccellenza e sono la rappresentazione materiale del marchio in grado di fare entrare il cliente all'interno del mondo del *brand*. Si tratta di negozi monomarca, estesi su notevoli spazi di vendita e localizzati nelle *location* più prestigiose delle città più interessanti per l'impresa. I *flagship store* propongono una gamma di prodotti molto estesa, offrono servizi esclusivi e negli ultimi anni vantano la presenza di tecnologie di ultima generazione.
- *Concept store* è un punto vendita a tema, con il quale il consumatore entra in contatto con un'atmosfera particolare che lo conduce verso un'esperienza indimenticabile. La tematizzazione, punto di forza di questa tipologia di *format*,

viene attuata attraverso l'unione di diverse offerte commerciali integrate tra loro all'interno del punto vendita.

- *Factory outlet* costituisce l'evoluzione del cosiddetto 'spaccio aziendale' e può essere inteso come *factory stand alone*, nel caso in cui sia riferito al punto vendita di un unico produttore, oppure come *factory outlet village*, se costituito da un'aggregazione di negozi indipendenti.
- *Temporary shop* (chiamato anche *temporary store* o *popup store*) è un negozio 'a tempo', ovvero che rimane aperto al pubblico solamente per un periodo di tempo limitato – alcune settimane, talvolta qualche mese – e che ha l'obiettivo di sperimentare soluzioni di comunicazioni innovative. Il *temporary shop* è un luogo di acquisto, ma al tempo stesso rappresenta una sorte di evento per l'impresa.¹⁰⁰

2.3 Gestione dell'impresa internazionale

2.3.1 Internazionalizzazione dell'impresa

Il processo di internalizzazione dell'impresa rappresenta una precisa strategia basata su una serie di investimenti in sedi estere e che coinvolgono una molteplicità di relazioni con altri attori presenti in questi territori.

Le motivazioni interne all'impresa che spingono all'internalizzazione sono essenzialmente costituite dall'acquisizione di elementi di vantaggio competitivo che sono riconducibili al miglioramento delle condizioni contrattuali per ciò che concerne l'approvvigionamento degli input.

I fattori esterni sono invece legati alla:

- volontà dell'impresa di espandersi a livello internazionale; può essere connessa alla fase di piena maturità o addirittura di declino, in cui si trova il proprio mercato domestico;
- internazionalizzare il proprio mercato e la propria filiera produttiva; può essere dovuta alla riorganizzazione a livello di produzione aziendale su scala internazionale;

¹⁰⁰ Cfr. PASTORE A., VERNUCCIO M., *cit.*

- contrastare delle strategie messe in atto dai concorrenti; è un'azione di imitazione poiché l'azienda decide di entrare in un mercato estero nel quale i suoi *competitor* sono già presenti per paura di mantenersi in posizione di svantaggio (si veda 'effetto Bandwagon' spiegato nel paragrafo 1.2.2);
- cogliere opportunità commerciali rilevanti; nel caso in cui il mercato estero sembri possa accogliere in maniera positiva la presenza delle filiale.

Le quattro fasi, necessariamente sequenziali, attraverso le quali si divide il processo di internazionalizzazione sono:

- entrata nel mercato estero; l'azienda stabilisce in quale area geografica collocarsi e definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere;
- assestamento della presenza sul mercato estero; prevede la gestione della dimensione strategica economica ed organizzativa della nuova filiale;
- sviluppo della posizione competitiva nel mercato estero; l'impresa rafforza i suoi legami con il territorio in cui si è insediata;
- razionalizzazione della posizione internazionale; si decide in che modo organizzare la catena di produzione a livello globale e come strutturare l'intera impresa e le sue dei suoi rapporti tra la casa madre e le diverse filiali.¹⁰¹

Nella letteratura sono state proposte diverse teorie manageriali che definiscono le relazioni tra la casa-madre e le sussidiarie. In particolare, ne vengono evidenziate due:

- 'teoria della contingenza' (*contingency theory*) trae le sue origini dal lavoro di Thompson e afferma che lo scopo della casa-madre sia quello di progettare l'organizzazione interna all'impresa in modo efficiente, così da ottenere un vantaggio competitivo basato su un'unione strategica tra le capacità proprie all'impresa e le necessità dell'ambiente esterno;¹⁰²
- 'teoria dell'agenzia' (*agency theory*), nella quale la casa-madre viene definita come *principal* e ciascuna sussidiaria come *agent* è un esempio di 'azzardo

¹⁰¹ Cfr. CAROLI M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, 2016.

¹⁰² Cfr. THOMPSON J. D., *Organizations in action*, Mc-Grow Hill, 1967.

morale'¹⁰³. Il compito principale della casa-madre è di elaborare un sistema di controllo, che possono essere formali oppure informali, con l'obiettivo di cercare di evitare comportamenti opportunistici da parte degli agenti.¹⁰⁴

Il ruolo principale della casa-madre è quello di adempiere alle attività di *corporate parenting* che si concretizzano nella capacità di coordinare i processi di apprendimento e di sfruttare le abilità interne e le opportunità esterne all'impresa.

Si può constatare che la casa-madre svolge in primo luogo una funzione di supervisione e controllo delle sussidiarie e pertanto il suo compito primario consiste nella progettazione di una struttura generale adeguata, che a sua volta si esplica in tre differenti funzioni:

1. la determinazione di adeguate strategie che permettano all'impresa di realizzare economie di scopo¹⁰⁵;
2. l'allocazione delle risorse tra le diverse attività in cui l'impresa opera;
3. l'organizzazione di processi e strutture.

Ne consegue che i cinque incarichi sostanziali della casa-madre siano sintetizzabili nel:

- controllo sulle filiali estere; consistono nelle metodologie che permettono di monitorare le *performance* delle filiali attraverso controlli formali oppure informali;
- coordinamento delle attività delle filiali estere; risulta fondamentale al fine di garantire il corretto funzionamento dell'impresa. L'obiettivo primario è costituito dalla condivisione delle conoscenze e delle competenze, e dallo sfruttamento delle diverse sinergie che possono venire a crearsi tra le varie unità aziendali;
- erogazione di servizi; la casa-madre si deve occupare di fornire una pluralità di servizi, volte allo svolgimento delle attività delle sussidiarie;
- gestione delle risorse finanziarie; spetta alla casa-madre allocare le diverse

¹⁰³ L'azzardo morale' (*moral hazard*) è una modalità di opportunismo post-contrattuale che potrebbe portare alcuni attori economici, in questo caso le filiali estere, a perseguire i propri interessi a discapito di un'altra parte, nella fattispecie la casa-madre, confidando nell'impossibilità di quest'ultima di verificare la negligenza.

¹⁰⁴ Cfr. JENSEN M. C., *Organization theory and methodology*, Accounting Review, Vol. 58, 1983.

¹⁰⁵ L'impresa realizza 'economie di scopo' quando produce congiuntamente differenti prodotti utilizzando i medesimi fattori produttivi.

risorse finanziarie disponibili. Questo procedimento può essere realizzato attraverso la realizzazione di un mercato dei capitali interni;

- strategie di corporate; che vengono attuate attraverso la creazione di valore. Questo ruolo si identifica nell'evitare situazioni sconvenienti derivanti da comportamenti opportunistici delle filiali e nella realizzazione di attività in grado di creare valore.¹⁰⁶

2.3.2 Paradigma eclettico

Il paradigma eclettico, conosciuto anche con il nome di 'modello OLI' e 'struttura OLI', è una teoria economica ideata da John Dunning nel 1979.¹⁰⁷ Questo paradigma è stato sviluppato partendo dalla 'teoria di internalizzazione' che si basa sui costi di transazione; in particolare, se questi ultimi nel mercato libero sono più alti rispetto ai costi interni, l'impresa effettuerà transazioni all'interno di se stessa.¹⁰⁸

Dunning aggiunse alla teoria tre fattori, sostenendo che non fosse rilevante solamente la struttura dell'azienda.

1. Vantaggi di proprietà (*Ownership advantages*): vantaggi derivanti dal possesso di una filiale estera e in particolare riferiti al vantaggio competitivo dell'impresa che realizza Investimenti Diretti Esteri (IDE). Questa tipologia di benefici si concretizza con l'aumento del potere contrattuale e con l'ottenimento di prezzi maggiormente favorevoli.
2. Vantaggi di localizzazione (*Location advantages*): ovvero i benefici connessi al territorio in cui gli impianti sono collocati e di cui pertanto ne è impossibile il trasferimento. Esistono due tipi di vantaggi di localizzazione; se la produzione è orientata al mercato, l'impresa all'estero può essere vantaggiosa al fine di

¹⁰⁶ Cfr. PERRI A., ANDERSSON U., "La casa-madre e le sussidiarie nell'impresa internazionalizzata" in M.G. Caroli, Gestione delle imprese internazionali, *Mc-Graw Hill*, 2012.

¹⁰⁷ Cfr. DUNNING J., "Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests", *Journal of International Business Studies*, 11, 1979.

¹⁰⁸ Cfr. FALKENHAHN A., STANISLOWSKI R., "Das eklektische paradigma des John Dunning", *Seminar Paper*, 27 novembre 2001.

conoscerne meglio le caratteristiche, se invece è orientata ai costi, il criterio più rilevante nel processo di scelta dello stato in cui operare sarà il costo del lavoro.

3. Vantaggi di internalizzazione (*Internalization advantages*): ovvero vantaggi dell'azienda riconducibili allo sfruttamento su scala internazionale dei vantaggi di proprietà che possiede all'interno dell'impresa, rispetto a venderli oppure concederli attraverso contratti di licenza ad aziende estere. Nello specifico, i vantaggi sono connessi ai costi di transazione dal momento che una gestione diretta consente di controllare in maniera migliore la produzione riducendo le incertezze e proteggendo più facilmente le innovazioni.¹⁰⁹

Ne derivano tre tipologie di attività internazionali che l'impresa può decidere di attuare:

- esportazioni, comportano investimenti di un certo capitale e rappresentano la strategia più semplice e a basso rischio;
- Investimenti Diretti Esteri (IDE), sono i più dispendiosi in termine di capitale necessario ed è fondamentale che l'impresa possieda vantaggi di localizzazione nel Paese in cui vuole insediare una parte dei suoi impianti;
- contratti di licenza d'uso, sono meno costosi rispetto ai precedenti e solitamente vengono utilizzati da imprese hanno dei vantaggi di proprietà soprattutto in termine di conoscenze sul mercato in questione. Questi contratti prevedono che il proprietario del marchio (licenziante) conceda il diritto di usare le sue risorse ad un'altra azienda (licenziatario) e quest'ultimo è pertanto soggetto al pagamento di una *royalty* al primo.¹¹⁰

¹⁰⁹ Cfr. CANTWELL J., NARULA J., *International business and the electric paradigm developing the OLI framework*, Routledge, 2003.

¹¹⁰ Cfr. RIVERA-BATIZ L., OLIVA M.-A., *International trade: theory, strategies, and evidence*, Oxford University Press, 2003.

CAPITOLO 3: IL CASO BURBERRY

3.1 Il marchio Burberry

3.1.1 Storia e creazione di un'icona

Il marchio 'Burberry' fu fondato nel 1856, quando il ventunenne Thomas Burberry, apprendista di un famoso sarto, aprì un negozio di tessuti a Basingstoke, città situata a circa 70 chilometri di distanza dalla capitale inglese.

Nei primi anni l'attività commerciale si focalizzò principalmente sulla creazione e sullo sviluppo di raffinato abbigliamento pesante, allargandosi poi sempre più fino a diventare un grande magazzino o, come lo chiamano gli inglesi, un *emporium*; il 1879 fu l'anno in cui Burberry inventò la gabardine, un particolare tessuto resistente e impermeabile ma allo stesso tempo traspirante e comodo da indossare, sulla quale ottenne il brevetto alcuni anni dopo.

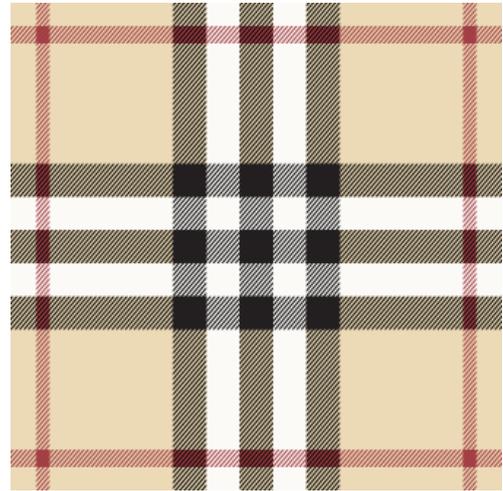
Nel 1891 Burberry aprì il suo primo *store* 'Burberry & Sons' al numero civico 30 di *Haymarket*, ubicato nel cuore di Londra accanto a *Piccadilly Circus*, che è a tutt'oggi di sua proprietà e dove fino a tempi recenti ha avuto sede anche il quartier generale dell'impresa (ora invece situato a *Horseferry House* a *Westminster*).

Sebbene inizialmente il marchio avesse lo stesso nome che ha ancora oggi, alcuni anni dopo la sua fondazione l'azienda decise di modificarlo in 'Burberrys', poiché era consuetudine tra la clientela chiamarlo 'Burberrys of London', per poi attribuirgli nuovamente l'originale nel 1998.

Alla fine dell'800 all'azienda inglese fu commissionata la creazione e la produzione delle uniformi degli ufficiali delle forze armate britanniche, ed essa fu nominata fornitrice ufficiale delle più grandi spedizioni. In occasione della Prima Guerra Mondiale, Burberry adattò il suo cappotto e ne modificò lo stile per andare incontro alle esigenze dei soldati, dando vita così al famoso *trench coat* (dall'inglese 'cappotto da trincea') che al termine della Grande Guerra divenne popolare anche fra i civili. Intanto, nel 1901 era comparso

per la prima volta il famoso logo in cui appariva un cavaliere equestre accompagnato dalla parola latina '*prorsum*' che significa 'avanti'.

Il famoso motivo, un disegno a quadri di color cammello, bianco, rosso e nero che contraddistingue Burberry (Immagine 12), fu introdotto negli anni '20 nella parte interna dei cappotti e diventò successivamente un marchio registrato che consacrò in modo definitivo l'azienda.



Pochissimi anni dopo il grande successo, nel 1926, Thomas Burberry morì, affidando ai due figli le sorti della compagnia.

In una campagna pubblicitaria degli anni '30 annunciava: «Per la sicurezza sulla terra, *Immagine 12 (Motivo a quadretti di Burberry)* nell'aria o in mare, non c'è niente che eguagli il cappotto di Burberry».

La casa di moda si consolidò sempre più, non solo vestì famosi aviatori, piloti, esploratori e avventurieri, ma anche attori hollywoodiani tra i quali i protagonisti di film *cult* come *Colazione da Tiffany* e *Casablanca*. Celebrità e politici furono adocchiati mentre indossavano il famoso cappotto e il *brand* iniziò ad essere apprezzato anche dai membri della famiglia reale britannica, tra i quali Edoardo VIII, cliente affezionato del marchio del quale si ricorda la frase «mi dia il mio Burberry».

L'impresa fu controllata dalla famiglia stessa fino al 1955, anno in cui venne acquistata da *Great Universal Stores* (diventata poi *GUS plc*) già proprietaria delle catene di negozi inglesi *Argos* e *Homebase*. Burberry rimase di proprietà della *GUS* per diversi decenni fino al dicembre del 2005, quando venne completato il processo di separazione dalla stessa e la maggioranza della compagnia passò agli azionisti.

Negli anni '70 e '80, Burberry firmò accordi in tutto il mondo con produttori per la fabbricazione di prodotti complementari alle sue già esistenti collezioni di abiti, pantaloni, magliette, accessori e abbigliamento sportivo destinati ai reparti donna, uomo

e bambino. Questi prodotti, creati sotto la guida e lo stretto controllo della direzione londinese, vennero creati e distribuiti sia attraverso negozi al dettaglio indipendenti sia nelle boutique monomarca di Burberry. Fu anche grazie a ciò che, fino alla fine degli anni '90, il marchio crebbe molto in termini di vendite e profitti, sebbene nelle casse della compagnia non appariva l'introito generato dalle vendite di questi ultimi prodotti, dal momento che venivano creati grazie a contratti di licenza.

Fu Rose Marie Bravo, nominata *CEO* nel 1997, a condurre Burberry al successo nel mercato di massa. Nel 2001 fu affiancata da Christopher Bailey, il quale iniziò a lavorare come direttore creativo dell'azienda che, proprio in quel periodo, iniziò ad aver a che fare con episodi che lesero la sua immagine e reputazione trascinandola in declino per alcuni anni. Nonostante ciò, l'anno successivo, il 2002, l'impresa entrò nella borsa inglese e iniziò ad essere quotata presso il *London Stock Exchange*.

Nel 2006 il controllo di Burberry passò nelle mani di Angela Ahrendts, che cambiò in modo positivo la reputazione del *brand*, modificò una parte dei motivi disegnati sui prodotti proposti dalla compagnia e comprò la licenza in Spagna per insediarsi nel mercato spagnolo.

Bailey, che fu nominato *CEO* nell'aprile del 2014, sebbene avesse contribuito a portare le vendite oltre i 2 miliardi di sterline di fatturato, fu in parte criticato da alcuni; l'analista di moda della *Kantar Group*, Anusha Couttigane, lo definì «eccelso nella creazione dei prodotti», ma allo stesso tempo affermò che «le strategie di prezzo, la massimizzazione del profitto e la revisione dei vari aspetti dell'attività sotto tutti gli aspetti non erano i suoi punti di forza»¹¹¹. A metà del 2016, Bailey tornò a ricoprire il ruolo di direttore creativo e presidente, e Marco Gobetti, *ex* amministratore delegato di *Céline*¹¹², lo sostituì.¹¹³

¹¹¹ Anon., "Burberry: Celine boss to replace Christopher Bailey as chief", *BBC*, 11 giugno 2016.

¹¹² *Céline* è una nota casa di moda francese si occupa della produzione di calzature da donna e di accessori. L'azienda, operante nella fascia del lusso, da vent'anni fa parte del gruppo LVMH.

¹¹³ Cfr. i siti <https://it.burberry.com/la-nostra-storia/> e http://www.burberryplc.com/about_burberry/company-history?WT.ac=Company+History

3.1.2 Il marchio e la sua gestione

Burberry è un marchio conosciuto in tutto il mondo che opera nel settore del lusso, ed è caratterizzato da una forte identità inglese. Il *brand* vanta una straordinaria eredità per ciò che riguarda il *design*, la maestria nella creazione e l'innovazione. Da quando, circa 140 anni fa, Thomas Burberry inventò la gabardine fino ad oggi, l'abbigliamento pesante è stato il cuore dell'attività dell'azienda, consuetamente espresso attraverso l'iconico *trench coat*.

La compagnia si occupa dell'intero percorso dei prodotti, dal momento della creazione dell'idea e dello sviluppo della progettazione, fino alla realizzazione e alla distribuzione. La fase iniziale, costituita dal processo decisionale, ha luogo nel quartier generale londinese; la seconda fase viene invece affidata ad una rete esterna di fornitori, che hanno sede prevalentemente in Europa, e licenziatari che hanno la possibilità di spendere il nome del marchio. Proprio questi ultimi, in realtà, sono stati numericamente ridotti sempre più da parte della compagnia – nel luglio 2016 sono scaduti i contratti di licenza giapponesi – poiché si preferisce esercitare un controllo diretto. La distribuzione degli articoli avviene sia *online*, attraverso il sito internet *burberry.com*, che *offline*, nelle consuete *boutique* oppure in altre tipologie di punti vendita.¹¹⁴

Il marchio vanta una base di consumatori abbastanza transgenerazionale ed equamente ripartita tra il pubblico maschile e quello femminile.

Nonostante i turisti costituiscano una quota di ricavi non indifferente, l'azienda ha dichiarato di voler aumentare il numero di consumatori abituali a discapito di quelli occasionali. L'anno scorso, l'*ex CEO* Bailey espresse la volontà di far innamorare i clienti dei prodotti firmati Burberry e instaurare con loro una relazione più personalizzata.¹¹⁵

Solo pochi mesi fa, Burberry ha annunciato l'intenzione di voler unificare in un unico marchio, sotto il nome di 'Burberry', le sue tre diverse collezioni:

¹¹⁴ Cfr. *Burberry annual report 2015/16*, 2016.

¹¹⁵ Cfr. HOBBS T., "Burberry admits its customer loyalty is 'lugging' and marketing needs 'rebalancing'", *Marketing Week*, 18 maggio 2016.

- *Prorsum*: collezione *ready-to-wear* al centro delle sfilate della compagnia;
- *London*: solitamente indossata dai consumatori durante la settimana al lavoro;
- *Brit*: collezione di abbigliamento *casual* pensata per il *weekend*.¹¹⁶

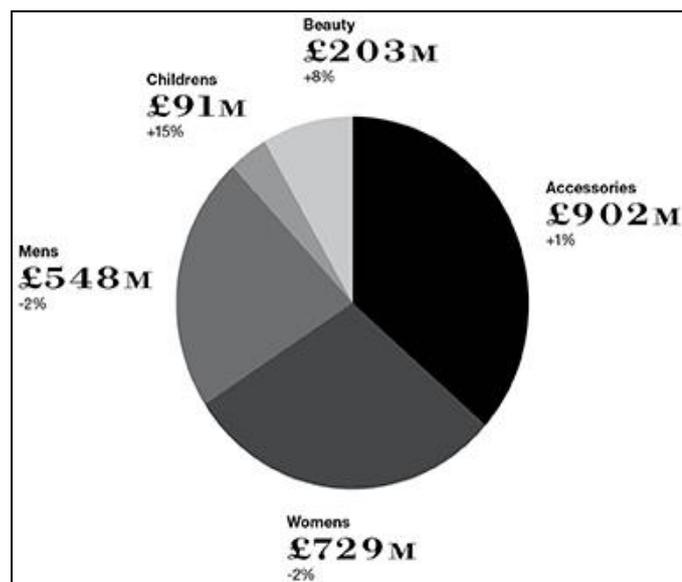
3.1.3 Alcuni dati sull'azienda

Categorie

Burberry è presente con linee di prodotti nelle differenti categorie dell'abbigliamento, degli accessori e della bellezza. Nell'anno fiscale 2015/16, gli accessori hanno costituito la parte più ampia dei ricavi rappresentando il 36% delle vendite, seguiti dal reparto donna con il 30%, reparto uomo con il 22%, bellezza (che include profumi e trucchi) con l'8% e reparto bambino con il 4%. Dal grafico (Grafico 13) si può notare che le categorie

meno profittevoli, ovvero bellezza e reparto bimbo, sono in realtà quelle in cui si è verificata una crescita maggiore (rispettivamente +8% e +15%) nel corso dell'ultimo anno.

La vendita delle sciarpe ha spiccato nella categoria degli accessori e anche la nuova proposta dello zaino ha registrato buoni risultati. Hanno contribuito alla crescita del reparto bambino in Europa la scadenza delle



licenze e la conseguente *Grafico 13 (Ricavi del 2015/16 divisi per categoria (in £))* direzione delle operazioni direttamente da parte dell'impresa madre, in Giappone invece la presa di controllo diretto di dieci negozi. Anche la nuova fragranza maschile *Mr. Burberry*, lanciata lo scorso aprile, ha rappresentato un grande successo insieme al già consolidato *My Burberry*, al quale è stata applicata una *brand extension*.

¹¹⁶ Cfr. SOWRAY B., "Burberry to merge Prorsum, Brit and London labels into one", *The Telegraph*, 4 novembre 2015.

Regioni

Burberry possiede 215 negozi di proprietà e 214 in concessione, e il mercato in cui opera viene diviso in tre macroaree: Asia e Pacifico, EMEIA (Europa, Medio Oriente, India e Africa) e America. Nel 2015/16 la regione dell'Asia e del Pacifico ha rappresentato il 38% dei ricavi, l'EMEIA il 35% e l'America il 27%. I ricavi registrati in EMEIA sono cresciuti (+5%) mentre invece sono diminuiti (-2%) nelle altre due aree.

Le vendite al dettaglio sono state superiori nella zona dell'Asia e del Pacifico con una

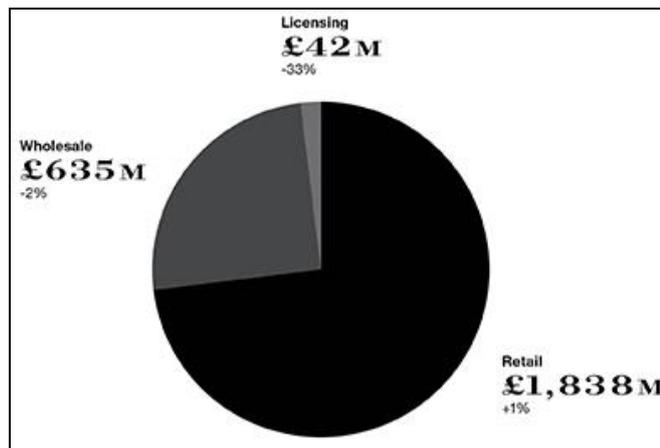
percentuale pari all'85%, mentre nell'EMEIA si fermano al 65%; è da sottolineare però che, in questa area, gli acquisti effettuati da parte dei turisti hanno costituito circa la metà



dei proventi totali ricavati dalle vendite al dettaglio. *Grafico 14 (Ricavi del 2015/16 divisi per area geografica (in £))*

Canali distributivi

L'azienda britannica vende i suoi prodotti sia al dettaglio (*online* e *offline*) che all'ingrosso. Lo scorso anno fiscale il dettaglio ha contato il 73% dell'intera somma dei ricavi e l'ingrosso il 25%. Burberry ha anche stipulato contratti di licenza in tutto il



mondo facendo leva sulle competenze locali e tecniche dei suoi *partner*.¹¹⁷ *Grafico 15 (Ricavi del 2015/16 divisi per tipo di canale (in £))*

¹¹⁷ Cfr. *Burberry annual report 2015/16, 2016*.

Ricavi annui

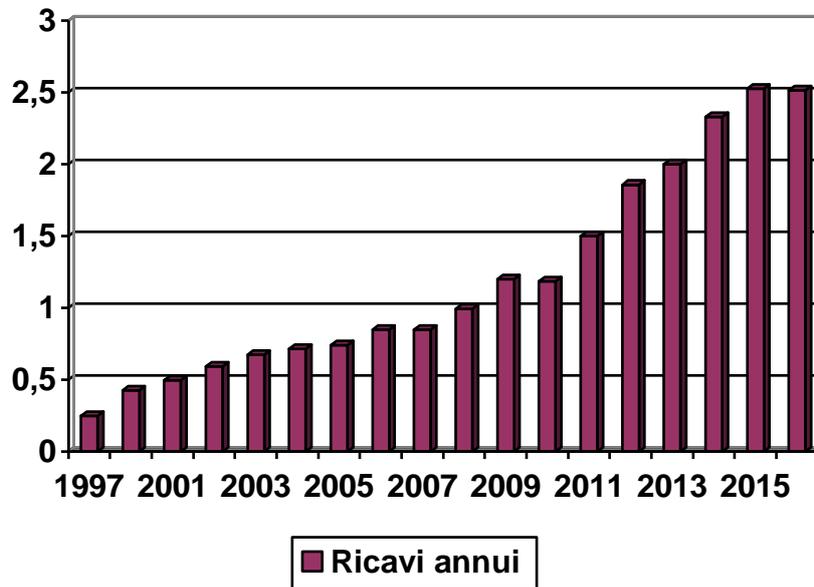


Grafico 16 (Ricavi annui (in miliardi di £))

3.1.4 I principali competitor

Il marchio Burberry si posiziona attualmente nel settore del lusso accessibile e ha come obiettivo quello di unire, da una parte, il lusso, dall'altra sia la funzionalità che la durabilità, a differenza dei suoi concorrenti, che possiedono solo una delle caratteristiche. I suoi competitor principali sono: *Coach, Gucci, Armani e Polo Ralph Lauren*.¹¹⁸

Biggest and best European luxury firms			
	Selected brands	Main products	Total sales 2013, \$bn
LVMH	Louis Vuitton Moët & Chandon Bulgari Guerlain	Leather goods and fashion Champagne Jewellery Perfumes	36.38
RICHEMONT	Cartier Van Cleef & Arpels Net-A-Porter Piaget	Watches and jewellery Jewellery Online fashion Watches and jewellery	13.29
KERING	Gucci Boucheron Bottega Veneta Yves Saint Laurent	Leather goods and fashion Jewellery Leather goods and fashion Fashion	12.17*
swatch	Breguet Blancpain Omega Harry Winston	Watches Watches Watches Watches and jewellery	8.50
HERMES PARIS		Leather goods, accessories, fashion and jewellery	4.69
PRADA		Leather goods and fashion	4.48†
BURBERRY		Fashion and accessories	3.65‡

Sources: Company reports; *The Economist* *67% of sales from luxury †Year to end Jan 2014 ‡Year to end March 2014

Immagine 17 (Le più grandi compagnie europee di prodotti di lusso)

¹¹⁸ Cfr. il sito <http://burberrymobile.weebly.com/competitors.html>

3.2 Il periodo di Rose Marie Bravo (1997-2005)

La *manager* newyorkese Rose Marie Bravo fu nominata *CEO* di Burberry nel 1997 e vi rimase fino al 2005. Quando approdò al vertice della compagnia, Bravo vantava di una carriera venticinquennale nel settore della moda. Nella sua precedente esperienza lavorativa, durata dal 1992 al 1997, ricopriva il ruolo di presidente della *Saks Fifth Avenue*, una catena di grandi magazzini statunitensi. Inoltre, era stata per quasi vent'anni sotto le dipendenze di *Macy's Department Store*, dove, seppur iniziando in qualità di amministratrice, diventò dapprima vicepresidente del gruppo per la sezione della cosmesi, dei cappotti e dell'abbigliamento sportivo e in un secondo momento vicepresidente *senior* del *merchandising*.¹¹⁹

Quando Bravo arrivò al timone dell'azienda, inaugurò il suo arduo operato assumendo persone che presentavano profili altamente qualificati e costituendo in questo modo un *team* eccezionale di esperti del *retail*. L'imprenditrice, avvalendosi di una squadra molto qualificata e adottando diverse decisioni strategiche, riuscì a raggiungere importanti traguardi, sia in termini di soddisfazioni lavorative personali che di risultati positivi per la compagnia. «Dopo aver lavorato trent'anni all'interno dei *department store*, definivo Burberry un marchio molto mascolino, con una gamma di prodotti limitata e sinonimo di impermeabili. Ma aveva moltissimo potenziale. Dovetti scoprire perché la gente era interessata al marchio. Scoprii che nelle menti degli asiatici, degli indiani e degli spagnoli, Burberry impersonava lo stile inglese» dichiarò in un'intervista Bravo».

L'amministratrice delegata fu in grado di centrare l'obiettivo che si era prefissata, ovvero quello di trasformare Burberry da vecchio produttore di abbigliamento pesante a un marchio di lusso che fosse innovativo, accessibile e alla moda. La *CEO* aveva intenzione di mantenere la base di consumatori dell'azienda, ma al tempo stesso voleva cercare di attrarre clienti più giovani, aumentando il numero di prodotti in commercio, estendendo le categorie merceologiche ed espandendo la distribuzione. Nel giro di pochi anni, Burberry diventò l'emblema dello stile inglese per eccellenza e uno dei più famosi

¹¹⁹ Cfr. Anon., "Williams-Sonoma appoints Rose Marie Bravo to board", *Health & Beauty Close-Up*, Jacksonville, 23 giugno 2011.

marchi di lusso al mondo.¹²⁰

3.2.1 Problematiche evidenziate

Quando Rose Marie Bravo assunse il comando dell'azienda londinese Burberry nel 1997, si trovò di fronte a non poche problematiche. Il segnale negativo più preoccupante fu dato dai profitti che negli ultimi anni erano precipitati per motivi riconducibili solo in parte alla crisi economica asiatica che ebbe luogo a metà degli anni '90 e che provocò un impatto drammatico sulle vendite di Burberry, dal momento che due terzi del profitto erano generati da consumatori asiatici. I *driver* principali che contribuirono in misura cospicua al declino dell'azienda furono identificati nell'errata composizione della base di clientela della compagnia sia in termine di età che di classe sociale di appartenenza, ma soprattutto nelle difficoltà legate alla gestione delle licenze e pertanto nel ridotto controllo da parte dell'impresa.

Popolarità del marchio tra consumatori non targettizzati

Negli anni '90, il marchio perse gran parte della sua esclusività e l'Asia contava sproporzionalmente il 75% dei ricavi. La base di clienti di Burberry diventò fortemente concentrata di uomini sessantenni – mantenendo pertanto l'età media dei consumatori molto elevata – e di turisti asiatici – quindi acquirenti occasionali e non fidelizzati. L'unico pubblico giovane di cui l'azienda godeva era decisamente 'fuori *target*', come si potrà constatare nei molteplici episodi descritti in seguito e verificatisi in diverse parti del globo.

«Nel momento in cui entri nel mercato di massa perdi il controllo su chi indossa i tuoi prodotti»¹²¹ affermò John Williamson dell'azienda di consulenza *Wolff Olins*. Si può spiegare con questa affermazione ciò che accadde all'immagine di Burberry a partire dagli ultimi anni '90 fino ai primi anni del nuovo millennio. Infatti, a causa dell'eccessiva

¹²⁰ Cfr. MENKES S., "Building British luxury brands: Bravo! Reburnished Burberry sets the pace", *The New York Times*, 10 settembre 2002.

¹²¹ FLETCHER R., "Burberry takes a brand check", *The Telegraph*, 22 giugno 2003.

esposizione del marchio, data soprattutto dall'uso smodato del famoso motivo a quadretti, l'impresa britannica venne, in diverse occasioni, associata ad un errato *target* di consumatori. Melanie Flouquet, analista della *JP Morgan*, giustificò questa tendenza dicendo che «l'eccessiva esposizione di un marchio è un problema che sorge spesso subito dopo il risanamento di una compagnia»¹²².

Gli articoli proposti dalla casa di moda inglese, cappelli e sciarpe in particolar modo, cominciarono ad essere molto gettonati all'interno di gruppi di *chav* inglesi¹²³ – tant'è che il motivo a quadretti di Burberry venne soprannominato '*chav check*' – e di ragazzi di strada della scena *hip-hop* e *rapper* americani (tra i quali Jay-Z). Questi ultimi non si limitarono ad indossarne i vestiti, originali o contraffatti che essi fossero, ma citarono il nome del marchio in diversi loro brani¹²⁴. Se per un verso ciò rappresentò un'opportunità, poiché Burberry ricevette un riscontro positivo dimostrando di essere in grado di attrarre anche la clientela più giovane e permettendole così di entrare in nuovi mercati, dall'altro non fu così. Nell'azienda si insediò la paura che questa nuova tipologia di pubblico potesse allontanare i suoi consumatori principali che ben si guardavano dall'essere accostati a quel tipo di immagine.¹²⁵

Nel 2003 Tania do Nascimento, famosa per le sue relazioni sentimentali con diversi giocatori e *pop star*, fu una concorrente della versione inglese del *reality show Grande Fratello*. All'interno della casa la ragazza indossò, quasi ogni giorno e per l'intero periodo della serie, un costume da bagno e una bandana firmati Burberry.¹²⁶ Esperti di immagine aziendale e consulenti di negozi si chiesero se Tania, che a causa della sua fama e del suo modo di porsi non incarnava certo il prototipo del cliente ideale del marchio inglese, sarebbe finita con il ledere l'immagine di Burberry.¹²⁷

¹²² Cfr. FLETCHER R., *cit.*

¹²³ I *chav* sono ragazzi di strada tipicamente provenienti dalle periferie di città metropolitane. Lo scopo di questi giovani è non passare inosservati e per farlo si vestono in maniera eccentrica, prediligendo accessori firmati in cui il marchio è ben visibile, adornandosi con gioielli e ascoltando musica *rap*. Il nome proviene dalla città inglese di Chatham nel Kent.

¹²⁴ Cfr. ORTIZ E., "20 great Burberry moments in rap", *Complex*, 5 giugno 2014.

¹²⁵ Cfr. Il sito <https://laurenmjacobson.wordpress.com/case-studies/burberry-case-study/>

¹²⁶ Cfr. FLETCHER R., *cit.*

¹²⁷ Cfr. REBEYROTTE S., *Exploring the spreading phenomenon of unwanted consumers in the luxury fashion industry*, 13 ottobre 2014.

Nel 2004 alcuni locali in Gran Bretagna decisero di vietare l'ingresso a coloro che indossavano articoli di abbigliamento o accessori firmati Burberry. Caroline Nodder, portavoce del *Barracuda Group*, azienda proprietaria di 154 *pub* distribuiti in tutto il Regno Unito, affermò: «stiamo lavorando con la polizia di Leicester al fine di stilare una lista di marchi di abbigliamento popolari tra particolari gruppi di persone che sono solite causare problemi»¹²⁸. Il pensiero comune venne puntualizzato da Karen Holdridge, comandante della squadra anti violenza e disordini della polizia del Leicestershire, che aggiunse: «è risaputo che gli ultrà (*hooligan*) hanno un codice d'abbigliamento ben preciso. Queste persone sono conosciute per stare nei centri delle città dalla mattina alla sera e provocare guai»¹²⁹. Burberry non fu l'unico marchio ad essere bannato, la stessa sorte toccò anche ai marchi: *Henri-Lloyd*, *Acquascutum*, *Stone Island* e *Rockport*.

In realtà quello di Burberry fu solo un ritorno; già dagli anni '80, era frequente vedere sugli spalti inglesi tifosi con sciarpe e cappellini a quadretti o altri capi della *griffe* inglese. Gli ultrà avevano iniziato a distaccarsi dall'immaginario collettivo di *hooligan* rasato e trasandato proprio per non venire identificati come tali attraverso l'aspetto fisico.¹³⁰

Questo fenomeno comportò ingenti danni economici alle casse dell'azienda, registrando perdite di profitto nel Regno Unito. Bisogna ricordare inoltre che, dal momento che la maggior parte dell'attività economica di Burberry ha luogo oltremarina, non furono osservati cali nell'ammontare dei ricavi a livello mondiale. Fortunatamente lo sconveniente binomio rimase locale anziché diffondersi a macchia d'olio in tutto il globo.¹³¹

Gestione delle licenze e al limitato controllo da parte dell'azienda

Il problema maggiore che segnò la decadenza del marchio Burberry fu attribuito ad una serie di motivazioni legate alla gestione delle licenze e al limitato controllo da parte dell'azienda. Burberry infatti, nel corso degli anni, aveva distribuito un numero

¹²⁸ OLIVER M., "I don't care if you are Tony Blair... ..you're not coming in dressed like that", *The Guardian*, 21 agosto 2004.

¹²⁹ OLIVER M., *cit.*

¹³⁰ Cfr. Anon., "Quando Burberry vuol dire hooligan...", *Gazzetta dello Sport*, 14 novembre 2003.

¹³¹ Cfr. BOTHWELL C., "Burberry versus the chavs", *BBC*, 28 ottobre 2005.

considerevole di licenze trasversalmente ad un'ampia gamma di categorie di prodotti che spaziavano dalla cioccolata ai giornali.

Inoltre, anziché mantenere uniforme l'immagine del marchio a livello globale, l'impresa permise alla direzione di ciascuno stato di sviluppare il marchio a seconda delle inclinazioni del proprio mercato locale. Prezzi, *design* e qualità dei prodotti iniziarono a variare molto da uno stato ad un altro. Ecco quindi che il nome 'Burberry' cominciò ad essere associato a diversi tipi di prodotti, a seconda dell'area geografica in cui ci si trovava; ad esempio, negli Stati Uniti era sinonimo di scarpe e impermeabili, in Svizzera di orologi e in Corea di whisky.

Gli investimenti in nuove infrastrutture e nelle diverse funzioni di supporto alle vendite furono ridotti al minimo. La strategia di distribuzione non era ben pianificata, con negozi localizzati in punti inadatti e inconsistenti politiche per il commercio all'ingrosso.¹³² Proprio riguardo ciò, Bravo affermò: «avevamo una rete troppo eterogenea di licenze che apponevano il marchio Burberry sui prodotti più disparati e li distribuivano in tutto il mondo. Non era un'attività coerente. In ogni stato era rappresentata la propria versione di Burberry. La domanda diminuiva. L'azienda aveva bisogno di una ripulita. Il marchio era sovraesposto ed eccessivamente distribuito. Dovevamo avere il giusto tipo di negozi e sviluppare un grande varietà di nuovi prodotti in aggiunta ai soli impermeabili. Gli impermeabili erano la maggior parte del nostro *business*»¹³³.

Iniziò a diventare comune in quegli anni, soprattutto in Paesi asiatici, il cosiddetto 'commercio parallelo', ovvero una pratica attraverso la quale i distributori mandavano i prodotti firmati Burberry a *discount store*. Questi ultimi, che non erano stati autorizzati alla distribuzione da parte dell'azienda, vendevano gli articoli a prezzi diversi (verosimilmente inferiori) da quelli stabiliti e utilizzavano canali e *location* senza rispettare gli *standard* fissati dalla casa madre ed essere coerenti con la sua immagine.¹³⁴

Nei successivi paragrafi si vedrà quali soluzioni furono trovate per risolvere i diversi

¹³² Cfr. ARGENTI P., *Strategic corporate communication*, McGraw-Hill, 2007.

¹³³ COPE N., "Stars and stripes", *The Independent*, 6 giugno 2001.

¹³⁴ Cfr. SCHIRO A., "Burberry modernizes and reinvents itself", *The New York Times*, 5 gennaio 1999.

problemi che Rose Marie Bravo dovette affrontare e le molteplici strategie manageriali che l'impresa decise di adottare.

3.2.2 Riposizionamento del marchio

Nella mente dei consumatori, il posizionamento di Burberry appariva poco chiaro in termine di *target* di consumatori di riferimento e la vasta offerta proposta dalla compagnia presentava attributi non uniformi, in particolar modo a livello di prezzi. Sebbene l'impresa auspicasse a competere nel settore del lusso, i prezzi proposti risultavano essere inferiori a quelli delle altre compagnie operanti nella fascia *luxury* e piuttosto in linea con i prezzi della categoria inferiore, presentando pertanto articoli con un *premium price*. Inoltre, la base dei consumatori dell'azienda inglese si mostrava essere prevalentemente formata da uomini ultrasessantenni e turisti orientali, mentre le generazioni più giovani ne costituivano solamente una piccola percentuale. Dal momento che le vendite erano rivolte perlopiù ad acquirenti occasionali, si evidenziò la carenza della compagnia nella considerazione della componente fiduciaria della marca, gravando pertanto sulla costituzione di una *brand reputation* positiva (paragrafo 2.1.1). Infatti, Burberry era solita tralasciare quasi interamente la creazione di un rapporto personale con la clientela, compromettendo di conseguenza il processo di fidelizzazione dei consumatori (*brand loyalty*), in genere diffuso specialmente nelle aziende di beni di lusso (paragrafo 2.1.5).

La prima decisione che Rose Marie Bravo prese, quando salì al vertice dell'azienda, fu di riposizionare correttamente il marchio. Il *brand repositioning* fu messo in atto attraverso un processo di decisioni (paragrafo 2.2.1), basato sull'individuazione dei punti di forza dell'impresa e della sua offerta – primo tra tutti la creazione dell'impermeabile in garbadine – e quindi in grado di costituire un vantaggio competitivo reale nei confronti dei rivali.¹³⁵

Nella fattispecie, le modifiche apportate nell'immediato furono:

¹³⁵ Anon., "“Bravo” for Burberry”, *Strategic Direction*, Vol. 21, fascicolo 1, Emerald Group Publishing, gennaio 2005.

- il nome, che da Burberry's ritornò alla versione originale Burberry e portò di nuovo l'attenzione sul *brand*;
- il logo fu aggiornato aumentando la grandezza del simbolo (cavaliere equestre) e cambiando il *font* della scritta del marchio;
- l'introduzione di un nuovo packaging e borse della spesa che riprendevano il famoso tartan. Rose Marie Bravo disse a riguardo: «tutti volevano avere *shopping bag* neutrali: beige o nere. Sentii istintivamente che fosse troppo semplice. Infatti, noi potevamo avere l'unica *shopping bag* senza logo e sulla quale non avremmo neppure dovuto scrivere il nostro nome sopra. Chiamai Geraldine Stutz, *ex capo di Henry Bendel* (il negozio specializzato di New York famoso per le sue borse della spesa marroni a strisce). Dissi: "Abbiamo bisogno di creare delle nuove borse per la spesa, cosa ne pensi?". E lei rispose: "Devono essere con il motivo a quadretti stampato"»¹³⁶.

Bravo pensò di posizionarsi nel lusso accessibile che si trova alla base della 'piramide del lusso' (paragrafo 1.1.2) sotto ai livelli costituiti dal 'lusso intermedio' e il 'lusso inaccessibile'. Nel caso specifico, Burberry, sostenendo di volersi focalizzare ad un particolare livello di prezzi, si collocò nella nicchia vuota tra marchi come *Polo Ralph Lauren* e *Giorgio Armani* nel settore dell'abbigliamento, e *Gucci* e *Coach* in quello degli accessori. Doherty aggiunse: «Vogliamo che Burberry rappresenti il 'lusso accessibile'. Ciò che differenzia noi dagli altri marchi operanti nel lusso è la funzionalità - il *trench coat* ha lo scopo di tenerti asciutto e caldo. Il nostro punto di differenza era l'essere ambiziosi, ma anche funzionali».

Al fine di avere linee di prodotti che riflettessero il nuovo posizionamento dell'azienda, Burberry cercò di alzare il livello dei propri prodotti e pertanto anche i prezzi furono incrementati – nel 2003 il margine lordo era pari al 56% paragonato al 47% dell'anno 2000.¹³⁷

Dal momento che l'obiettivo primario di Burberry era quello di attrarre giovani

¹³⁶ BEATTY S., "Boss talk: plotting plaid's future; Burberry's Rose Marie Bravo designs ways to keep brand growing and still exclusive", *Wall Street Journal – Eastern edition*, 9 settembre 2004.

¹³⁷ Cfr. MOON Y., *cit.*

consumatori e al contempo conservare la base di consumatori principale, la direzione optò per l'entrata in un mercato differenziato. In particolare, Bravo adottò una strategia manageriale basata su un approccio 'ibrido', ovvero composto da elementi propri del mercato di massa ed elementi del mercato di nicchia, sviluppato attraverso la gestione di una pluralità di marchi con l'obiettivo di raggiungere diversi segmenti di consumatori (paragrafo 2.2.1). Se da una parte l'utilizzo di più marchi rappresenta la strategia meno rischiosa e probabilmente più efficiente, dall'altra presuppone investimenti economici più ingenti per far fronte alle spese riguardanti il *marketing mix* di ogni specifico *brand*. I diversi *brand* sotto il controllo di Burberry saranno ampiamente descritti nel paragrafo successivo, mentre in questa sede ci si limiterà a descriverne brevemente i punti salienti al fine della costatazione della tipologia di approccio adottata nel contesto del mercato differenziato. Bravo si ritrovò quindi a gestire una molteplicità di marchi – alcuni dei quali introdotti dall'amministratrice delegata stessa – posizionati in differenti categorie: *Burberry Prorsum* (*haute couture*) nel lusso intermedio e rivolto ai clienti più ricchi, *Burberry London* (*ready-to-wear*) nel lusso accessibile e destinato alla base di clienti preesistente, *Thomas Burberry* collocato tra la fascia *premium* e quella del lusso accessibile per coinvolgere il pubblico più giovane, *Burberry Blue* e *Burberry Black* riservato al mercato giapponese e disegnato appositamente per abbracciare i connotati fisici asiatici.

3.2.3 Estensione del *brand portfolio*

Bravo decise di ampliare il numero di marchi attraverso i quali l'impresa operava per permettere di coprire la più estesa area di mercato possibile, raggiungendo in questo modo un numero di clienti più elevato. La *CEO* si avvalse prevalentemente del *multiple branding*, ossia di un ventaglio di marche operanti nella medesima categoria, che risulta essere particolarmente rilevante al fine dell'attrazione di diversi segmenti di consumatori. L'obiettivo principale è costituito dalla creazione di marche abili nel coprire la più vasta parte di mercato e al tempo stesso limitare al minimo la sovrapposizione tra i marchi del portafoglio, in modo da non dare luogo alla cannibalizzazione tra i propri prodotti.

Per quanto concerne la *brand architecture*, ovvero il delineamento dei diversi ruoli dei marchi e delle relazioni tra questi, invece, appare piuttosto semplice nel caso di Burberry. Seguendo la ‘gerarchia della marca’ proposta da Keller (paragrafo 2.2.2), il vertice è occupato dal *corporate brand* ovvero ‘Burberry’ che rappresenta l’entità ufficiale che possiede la responsabilità legale, mentre al livello inferiore si trovano i diversi *family brand* che vengono utilizzate per una pluralità di categorie di prodotto, ossia *Burberry Prorsum*, *Burberry London*, *Burberry Blue*, ecc. La tipologia di strategia di architettura di marca utilizzata da compagnia inglese è il *sub-branding* attraverso il quale vengono proposte una serie di prodotti sotto il nome del *master name* (Burberry in questo caso) modificato aggiungendo un descrittore (*Prorsum*, *Blue*, *Black...*). In particolare, Burberry si è avvalsa del *sub-branding* per sottolineare la novità delle offerte proposte e separarle tra loro in termine di prezzi e di *target* di consumatori.

Gli obiettivi di Burberry, per quanto concerneva l’estensione del portafoglio del marchio, erano due: il primo era quello di riflettere l’idea su cui la compagnia si fondava, ovvero proporre collezioni legate alla propria storia ma allo stesso tempo adattarle alle peculiarità specifiche dei mercati; il secondo quello di creare capi da vendere ad un prezzo inferiore per attirare giovani consumatori e dedicare delle linee speciali destinate solamente ad alcuni mercati. Si cercò di diversificare la linea *Burberry London*, rappresentante da sempre il cuore dell’azienda, offriva una gamma di articoli *ready-to-wear* presentata nelle due collezioni autunno/inverno e primavera/estate, e proposta sia per l’uomo che per la donna.¹³⁸

Thomas Burberry

La creazione della linea *Thomas Burberry*, disponibile in Spagna dal 1997 e in Portogallo dal 2002 (dopo qualche anno, la linea fu estesa anche agli stati europei), venne descritta dalla compagnia come «diversa ma con un forte elemento classico», aggiungendo che: «negli ultimi anni era stato aumentato il numero di prodotti e migliorato la qualità dei materiali usati per la realizzazione»¹³⁹. Il marchio si distingueva non solo per uno stile più *casual* (paragonabile ai marchi *Gap* e *Polo*) e un logo modernizzato ma anche per

¹³⁸ Cfr. MOORE C., BIRTWISTLE G., *cit.*

¹³⁹ Burberry IPO Prospectus, 2002, *cit.*

design, prezzi, distribuzione e marketing. Nel dettaglio, gli articoli della collezione avevano prezzi inferiori del 30-40% rispetto a quella firmata *Burberry London*. Il famoso tartan non era presente nei capi di *Thomas Burberry* in quanto riservato esclusivamente ai marchi *Burberry London* e *Burberry Prorsum*. La linea *Thomas Burberry*, che fu disegnata da una nuova squadra di stilisti guidata dal direttore creativo Bailey, aveva come *target* di riferimento ragazze e ragazzi tra i 16 e i 30 anni.¹⁴⁰ Quindi, lo scopo principale di questo marchio era rappresentato, da una parte, dal raggiungimento del pubblico più giovane e pertanto l'abbassamento dell'età media dei consumatori di Burberry, mentre dall'altra si prefiggeva un cambiamento in termini di *brand image* nelle menti dei consumatori, considerati nella loro interezza.

Burberry Blue e Burberry Black

Allo stesso modo furono creati i marchi *Burberry Blue* e *Burberry Black* rivolti rispettivamente a giovani donne e a giovani professionisti uomini. Le due linee furono destinate solo al Giappone, che rappresentava il mercato più profittevole al mondo per Burberry, ed entrarono in commercio a partire dal 1996. L'azienda inglese disegnò i capi di questi marchi adattandoli specificatamente sia alle caratteristiche fisiche dei consumatori asiatici che al loro tipo di clima. Entrambe le linee vantavano prezzi inferiori e uno stile più alla moda rispetto a *Burberry London*, oltre ad essere commercializzate separatamente.¹⁴¹

Burberry Prorsum

La più significativa novità che Bravo apportò per espandere il *portfolio* della casa di moda londinese fu rappresentata dal lancio di un nuovo *brand* chiamato *Burberry Prorsum*. Questa etichetta fu creata al fine di rafforzare il nuovo posizionamento di Burberry all'interno del settore del lusso ed essere in grado di competere con le linee prestigiose proposte dei marchi rivali. L'introduzione del *brand* fu spiegata da Bravo con queste parole: «avevamo bisogno di dire alla gente che qualcosa di nuovo era accaduto a Burberry. L'idea fu quella di introdurre un marchio di lusso e di alto profilo, e di farlo in

¹⁴⁰ Cfr. WWD STAFF, "The prodigal label: Thomas Burberry line relaunched in the U.K.", *WWD*, 5 dicembre 2003.

¹⁴¹ Cfr. MOORE C., BIRTWISTLE G., *cit.*

un modo di classe, inserendolo nei migliori punti vendita del mondo». Pet Doherty, *senior* vicepresidente marketing, aggiunse: «l'introduzione di *Burberry Prorsum* fu il nostro modo di comunicare l'idea che Burberry fosse un marchio all'altezza di apparire sulle passerelle accanto ai grandi nomi della moda. Ci diede l'opportunità di mostrare la nostra nuova immagine ai migliori giornalisti del settore e ottenere così alcune testate parlare delle nostre collezioni».

Burberry Prorsum era stata pensata come una linea d'alta moda composta da capi prodotti in quantità limitate con l'intento di soddisfare la domanda di esclusività richiesta dai consumatori più ricchi. I capi erano realizzati a mano con tessuti innovativi e caratterizzati da una buona qualità e dettagli associati all'*haute couture*.

La prima sfilata dedicata alla nuova linea ebbe luogo durante la *London Fashion Week* nel settembre del 1998, a seguito della quale vinse il premio come migliore collezione dell'anno per quanto riguardava il '*British Classic Design*'. Successivamente *Burberry Prorsum* iniziò ad essere presente alle due annuali settimane della moda milanesi.

L'attuale direttore creativo Bailey disse: «*Burberry Prorsum* è diventata la visione moderna della nostra azienda. Ci fornisce una specie di laboratorio di idee per tessuti, sagome e strutture che possiamo filtrare alle altre aree del *business*. Abbiamo una distribuzione molto limitata di *Burberry Prorsum*: non è un marchio per milioni di persone; è per persone realmente interessate alla moda». Infatti l'intera gamma venne distribuita solamente in punti vendita ben selezionati che vennero individuati sia nei *flagship store*¹⁴² di Burberry che in prestigiosi *department store*¹⁴³ come ad esempio *Barneys* a New York, *Harrods* e *Harvey Nichols* a Londra, *Club 21* a Singapore.¹⁴⁴

3.2.4 Line extension ed aggiornamento dei prodotti

Burberry, seguendo l'esempio di altre imprese operanti nel settore dell'abbigliamento di

¹⁴² Il *flagship store* è un punto vendita monomarca che possiede grande prestigio e una funzione soprattutto istituzionale. Ha come obiettivo quello di rafforzare l'immagine del *brand* ed è particolarmente diffuso tra le grandi firme del lusso. Solitamente essi trovano collocazione in posizioni centrali e ben visibili di ricche metropoli.

¹⁴³ Il *department store*, chiamato anche 'grande magazzino', è un'estesa struttura di vendita al dettaglio in cui sono presenti più reparti riservati a differenti categorie merceologiche. In ciascun reparto è possibile trovare una moltitudine di marchi disposti in spazi contigui di dimensioni abbastanza ridotte.

¹⁴⁴ Cfr. JACKSON T., SHAW D., *The fashion handbook*, Routledge, 2004.

lusso, iniziò ad avvalersi di diverse politiche di *brand extension* con l'obiettivo di ampliare il numero di prodotti proposti da una loro marca preesistente e al contempo conservare la *brand equity* e gli elementi della *brand identity* associati a quest'ultima. Nello specifico, Bravo utilizzò la *line extension* (detta anche *focus strategy*), ossia una strategia che, come precedentemente visto nel paragrafo 2.2.3, permise alla marca esistente *Burberry London* di introdurre una serie di nuovi articoli all'interno delle categorie merceologiche in cui il marchio operava già, quali l'abbigliamento da donna, l'abbigliamento da uomo e gli accessori.

Lo scopo primario della *line extension* è rappresentato dalla creazione di nuove versioni e varianti dei prodotti già presenti nell'offerta della marca, in modo tale da incontrare i differenti gusti dei consumatori e cercare di soddisfare in maggior misura le esigenze di questi ultimi. In secondo luogo, la compagnia puntò a differenziarsi dalle imprese rivali presentando articoli che non erano stati ancora inseriti nella proposta dei *competitor*, quali *bikini* e bandane.

La squadra di Burberry ridisegnò i prodotti tradizionali del marchio ed estese la sua rinnovata immagine e i suoi valori storici ai nuovi prodotti che introdusse all'interno delle preesistenti categorie merceologiche.

Inoltre, la compagnia affermò che intendeva «ristrutturare il suo sistema di approvvigionamento e di prezzi, ed eliminare le versioni di prodotto non necessarie»¹⁴⁵. Eliminando tutti i prodotti fuori moda, il numero dei prodotti passò da 100.000 a 24.000.

Tutti i prodotti furono classificati in 'stabili' e 'stagionali' (*fashion-oriented*). I prodotti stabili, come ad esempio: il tradizionale *trench coat*, i cappotti impermeabili e alcune borse e sciarpe, hanno un ciclo di vita di alcuni anni; al contrario gli articoli stagionali sono disegnati per rispondere a mode passeggere e vengono tipicamente proposti sotto forma di collezioni speciali. In alcuni casi può capitare che un prodotto stagionale diventi stabile se continua ad essere richiesto anche una volta terminata la stagione. L'azienda dichiarò di «cercare di raggiungere un'alta proporzione di prodotti stabili con l'obiettivo

¹⁴⁵ Burberry IPO Prospectus, "Burberry group global offer of shares", *Burberry IPO Prospectus*, 2002.

di minimizzare l'esposizione ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori e nelle mode»¹⁴⁶.

Presentandosi come un autentico marchio britannico, la gamma di categorie di prodotti offerte da *Burberry London* erano: l'abbigliamento da donna, l'abbigliamento da uomo, gli accessori e i prodotti dati in licenza (profumi, abbigliamento da bambino, occhiali...).

- Abbigliamento da donna. Ogni stagione furono introdotte dalle 450 alle 500 linee che includevano la maglieria, l'abbigliamento casual e quello per l'esterno, i vestiti su misura, i costumi da bagno e l'intimo. Dal momento che il marchio era nato proponendo capi adatti al clima tempestoso tipico inglese, la linea d'abbigliamento femminile, così come quella maschile, era incentrata sulla stagione autunno/inverno, sebbene dal 1997 abbia iniziato ad introdurre abiti ideali ad un clima più mite. Nella collezione primavera/estate del 2000 fu presentato il *bikini* diventato poi estremamente popolare.
- Abbigliamento da uomo. In questo settore sono presenti completi su misura, pantaloni, magliette e impermeabili. L'azienda iniziò ad offrire dai 330 ai 350 stili per stagione e l'intera collezione fu aggiornata per includere anche un assortimento di abbigliamento sportivo e linee specifiche per il mare e per la montagna. Nelle collezioni maschili, il tessuto iconico di Burberry venne utilizzato in modo più sottile, poiché come disse Stan Tucker, capo delle linee maschili: «andare in giro indossando un cappotto con il motivo a quadretti molto esteso non è una cosa che tanti ragazzi farebbero». Il *target* di riferimento per quanto riguardava la collezione maschile attraversava tutte le generazioni: dal venticinquenne al suo primo lavoro in cerca di articoli giovanili al *manager* sessantenne che vuole prodotti di buona qualità e al tempo stesso un *look* moderno.
- Accessori. La collezione di accessori include accessori *soft*, come sciarpe, cravatte e scialli, e accessori *hard*, ad esempio borse, scarpe da donna, ombrelli, piccoli oggetti in pelle (portafogli e cinture), occhiali, valigie e orologi. Gli accessori costituiscono 'un pezzo del sogno' e il loro ampio intervallo di prezzi fa di loro un

¹⁴⁶ Burberry IPO Prospectus, 2002, *cit.*

punto di entrata facilmente accessibile dai nuovi potenziali consumatori. Inoltre, gli accessori vantano margini di profitto ben più alti di quelli degli articoli di abbigliamento, sia perché sono meno soggetti ai *trend* stagionali e quindi meno rischiosi, sia perché non prevedono variazioni di taglia. Dopo pochi anni dalla loro introduzione, la vendita degli accessori nel 2003 contava più di 58 milioni di sterline di fatturato, emergendo così come la parte più profittevole della compagnia.¹⁴⁷

3.2.5 *Category extension*

Quando Bravo assunse il comando di Burberry il portafoglio era piuttosto stretto e sottosviluppato, costituito solamente da un numero esiguo di categorie di prodotto. La direzione optò per l'adozione di un'altra strategia di *brand extension* chiamata *category extension* (oppure *elastic branding*), che consistette nell'introduzione di nuove categorie merceologiche (quali profumeria, orologeria, abbigliamento da bimbo, ecc.) più o meno collegate a quelle preesistenti e operanti sotto il controllo della marca esistente (Burberry).

È necessario collegare la strategia basata sull'estensione del numero delle categorie al *trickle-down* (paragrafo 1.2.2), ossia il fenomeno grazie al quale le abitudini e i comportamenti, soprattutto quelli inerenti al settore della moda, si diffondono 'a cascata' dalle classi più elevate a quelle inferiori. La teoria, spiegata dal sociologo Simmel, si concretizza nel momento in cui le persone più ricche acquistano i prodotti più cari all'interno della gamma offerta dall'impresa, mentre i meno benestanti gli articoli accessibili. Per far fronte a questa tendenza dei consumatori, Burberry introdusse alcune categorie che includono articoli con prezzi nettamente inferiori rispetto ai prodotti del *core business*, si pensi ad esempio al prezzo di un paio di occhiali da sole e lo si paragoni a quello di un cappotto. Così facendo infatti, l'impresa permise anche ai meno abbienti di ottenere un piccolo pezzo del sogno.

¹⁴⁷ Cfr. MOORE C., BIRTWISTLE G., "The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32(8), 2004.

L'estensione, in termine di numero di categorie in cui l'impresa opera, rappresentò un punto cruciale all'interno della strategia di attuazione del piano di crescita dell'azienda inglese, poiché rese possibile l'entrata in nuovi settori e il raggiungimento di una fascia di consumatori più ampia.

Le nuove categorie merceologiche in cui Burberry andò ad operare sono brevemente descritte in seguito.

- Profumi. L'obiettivo per questa categoria era quello di trasmettere attraverso le diverse essenze la nuova immagine di Burberry e riuscire ad ottenere un riscontro positivo e duraturo da parte del pubblico come era avvenuto al famoso profumo *Chanel N°5*. La produzione di fragranze femminili e maschili fu affidata all'azienda *InterParfums S.A.* che creò: *Burberry London*, *Burberry Weekend*, *Burberry Touch*, *Burberry Brit* e *Burberry Baby Touch*. I profumi furono posti in eleganti boccette di vetro, sulle quali era raffigurato il motivo quadrettato in diverse tonalità e misure.
- Orologeria. Nel 2001, con l'aiuto di *Fossil*, azienda leader nel settore dell'orologeria, lanciò la prima collezione di orologi Burberry.
- Occhiali. La collezione di occhiali fu lanciata nel 1997 in collaborazione con l'azienda italiana di produzione e distribuzione *Safilo S.p.A.*
- Abbigliamento per bambino. La linea di abbigliamento dedicata ai bambini fu affidata all'impresa specializzata in produzione di vestiti per bambini *CWF* (Children Worldwide Fashion). La collezione fu sviluppata nei primi anni 2000 e nell'anno 2002/2003 una piccola parte fu estesa al mercato statunitense. Nel mercato asiatico invece entrò in un secondo momento: in Corea fu introdotta nel marzo 2004 attraverso due dei principali rivenditori di Seul; in Giappone, la produzione della collezione bimbo fu mantenuta dai due licenziatari *Mitsui* e *Sanyo*.
- Casa. *Burberry House*, una piccola collezione di regali e articoli per la casa, fu introdotta nell'autunno del 2002 all'interno dei *flagship store* di Barcellona, Londra e New York. La linea, della quale facevano parte vasi, portafoto, accessori in pelle per la scrivania e cuscini, era ispirata alla collezione di abbigliamento

ready-to-wear e a quella di accessori.¹⁴⁸

3.2.6 Advertising e celebrity endorsement

Il primo problema legato all'*advertising* era costituito dal fatto che, nel corso degli anni antecedenti al periodo di comando di Bravo, Burberry basava le sue pubblicità sull'esposizione in misura massiccia del motivo quadrettato mettendo pertanto in secondo piano i suoi prodotti. Questa tendenza era fortemente relazionata alla diffusione dei prodotti di Burberry tra consumatori non targettizzati, dal momento che questi ultimi erano soliti indossare articoli sui quali il famoso *check* era molto esteso.

La seconda sfida fu rappresentata dal rilancio dell'immagine dell'impresa, considerata piuttosto datata, e dal miglioramento della reputazione della stessa. Infatti, le prime comunicazioni pubblicitarie di Burberry raffiguravano generalmente famiglie e persone in età adulta o addirittura avanzata.

«Sentivamo che era il momento giusto per fare un altro passo in avanti. Amiamo tutt'oggi le passate campagne pubblicitarie che ritraevano lo stile di vita inglese e un gruppo di persone felici con bambini, cani, capre, mucche e tutto il resto. Ma penavamo fosse tempo di avere un approccio diverso: volevamo conservare la 'britannicità', ma focalizzarci un po' di più sull'abbigliamento» rivelò la *CEO* Bravo in un'intervista.

Bravo, utilizzò la strategia del *celebrity endorsement* (paragrafo 2.2.4) con l'obiettivo di risanare e modernizzare l'immagine dell'azienda. Si predilesse pertanto l'impiego di persone molto famose e in particolare l'uso dell'immagine di famose *top model* inglesi, che avevano il compito di incarnare i valori dell'azienda e di rappresentare la sua *brand image*.

La presenza di una persona già ben nota al pubblico può essere ricondotta all'elemento della personalità, presente nel 'prisma dell'identità della marca' di Kapferer. L'utilizzo di personaggi famosi all'interno delle proprie campagne pubblicitarie rappresenta una

¹⁴⁸ Cfr. *Burberry annual report 2002/03, 2003/04, 2003 e 2004*.

scorciatoia che l'impresa può intraprendere al fine di comunicare i propri valori che altrimenti potrebbero risultare difficilmente comprensibili ai consumatori.

Inoltre, l'amministratrice delegata scelse *testimonial* più giovani rispetto ai precedenti e 'in *target*' in modo tale da ringiovanire l'immagine della marca da un lato e attirare consumatori non solo giovani ma anche appropriati ad un marchio di lusso dall'altro lato. Fu infine mantenuto l'elemento della britannicità degli *endorser* che dovevano necessariamente essere inglesi.

Nel 1998, al fine di promuovere la nuova immagine dell'azienda, il consiglio aziendale decise di assumere il fotografo Mario Testino (famoso per aver pubblicato servizi su *Vogue*, *The Face* e *Vanity Fair*), la *stylist* Alexandra White, il direttore creativo Fabien Baron e l'agente pubblicitario David Lipman. Al quartetto di professionisti fu dato un budget di 10 milioni di sterline per la creazione della nuova campagna pubblicitaria. Il loro compito era quello di risanare la cattiva reputazione che Burberry aveva acquisito nell'ultimo decennio associando il marchio ad un consumatore più *fashion-forward* e con uno stile più moderno.

Il risultato fu una serie di quindici fotografie in bianco e nero che ritraevano Stella Tennant e Kate Moss. La prima campagna, di cui la protagonista era l'aristocratica inglese Stella Tennant, fu introdotta nella stagione autunno/inverno del 1998.¹⁴⁹ L'azienda affermò: «Stella è stata la scelta giusta: era chiaramente aristocratica e dava l'impressione che i suoi genitori avrebbero indossato Burberry».

Esattamente un anno dopo fu ingaggiata anche la londinese Kate Moss che posò indossando un *bikini*. Attraverso la supermodella, la compagnia cercò di «diminuire l'età media dei propri clienti» trasmettendogli il suo nuovo lato, più fresco, giovane, innovativo e fuori dagli schemi. L'idea ebbe successo ed ebbe un riscontro positivo confermato dalle vendite che aumentarono vertiginosamente e i prodotti di Burberry riuscirono a conquistare una fetta di consumatori *under 30*.

Doherty aggiunse che le migliori pubblicità furono quelle in cui le due ragazze apparivano insieme, rappresentando così la brava e la cattiva ragazza, sebbene in realtà

¹⁴⁹ Cfr. Anon., "Campaign: Burberry Prorsum A/W 1998", *Fashademic*, 1 novembre 2012.

Kate più che cattiva fosse maliziosa e Stella fosse aristocratica ma *sexy* al tempo stesso.

Come anticipato in precedenza, a differenze delle campagne pubblicitarie antecedenti al 1998 che vertevano attorno al motivo a quadretti, in quelle realizzate da Testino il *check* fu messo in secondo piano. La *CEO* Bravo affermò: «per la prossima primavera vogliamo prendere il tessuto e mostrarlo attraverso tutti i prodotti che facciamo. Adesso crediamo però sia tempo di essere un po' più cauti nell'utilizzo». Il tartan rimase presente in quasi tutte le fotografie ma non era più immediatamente evidente.¹⁵⁰

3.2.7 Rete di distribuzione e contratti di licenza

Se nel caso dei prodotti non dati in licenza, Burberry esercitava il controllo sull'intero processo, dal disegno alla ricerca dei materiali, dalla manifattura alla distribuzione, nel caso in cui fossero richieste competenze specifiche al di fuori di quelle che erano proprie dell'azienda, ad esempio profumi, orologeria, abbigliamento da bambino, occhiali, la compagnia lavorava attraverso contratti di licenza stipulati con terzi. Questi ultimi di conseguenza acquisivano il diritto di disegnare, produrre e distribuire prodotti sotto il nome di Burberry. I contratti di licenza, nonostante contassero solo una bassa percentuale dei ricavi di Burberry, circa il 10%, rispecchiavano e concretizzavano la reale situazione frammentata dell'azienda.

Come è possibile riscontrare nella letteratura, i contratti di licenza d'uso presentano dei lati positivi, poiché ad esempio costituiscono una delle tipologie di attività meno onerose per l'impresa e rappresenta la possibilità concreta di estendere il nome della propria marca ad un'ampia gamma di prodotti. Risulta essere pertanto possibile la derivazione di una serie di vantaggi, come viene del resto sostenuto dal 'paradigma eclettico' (paragrafo 2.3.2), dei quali la casa-madre godrebbe senza dover necessariamente impegnare alcuna risorsa in termini di impianti e conoscenze. Dall'altro lato invece, le licenze, ancor più se presenti in numero elevato, potrebbero contribuire a danneggiare

¹⁵⁰ Cfr. FALLON J., "Burberry ads, post-plaid", *WWD*, Penske Business Media, 7 agosto 2001.

l'immagine dell'azienda e mettere in pericolo l'integrità di quest'ultima. È tutt'altro che lontana dal verificarsi la possibilità che le imprese che possiedono la licenza su alcuni articoli, spinte da altri interessi (si veda l'«azzardo morale» nel paragrafo 2.3.1), ad esempio relativi al risparmio economico, abbassino il livello di qualità fissato dalla principale e quindi ledano il nome della marca.

Inoltre, dal momento in cui l'impresa sceglie di delegare a terzi la realizzazione di oggetti a suo nome, esercita inevitabilmente un minor controllo sul processo di produzione degli stessi.

Con l'obiettivo di diminuire le differenze a livello di prezzi, *design* e qualità diffuse nel mercato Rose Marie Bravo decise di ridurre nel numero e limitare molti dei vecchi contratti di licenza; quelli rimasti dovevano essere coerenti con la nuova immagine del marchio Burberry.

La compagnia scelse quindi di esercitare un controllo più stretto sulla distribuzione, comprando alcuni distributori, ponendo fine alle relazioni con altri e rinegoziando i contratti con altri ancora. In particolare, l'amministratrice delegata optò in primo luogo per intervenire sui due mercati più profittevoli della compagnia, rispettivamente quello giapponese e quello spagnolo. Nel luglio del 2000, Burberry comprò le licenze spagnole a 130 milioni di sterline sostenendo così l'intenzione di riacquisire il controllo sul marchio, accelerare il processo di crescita dell'intera compagnia ed essere coerenti con la nuova immagine del marchio.¹⁵¹ L'operazione attuata sull'area spagnola era stata conseguita facilmente e preceduta solo di pochi mesi dalla rinegoziazione delle licenze giapponesi. Queste ultime, stipulate con *Mitsui* (la più grande azienda giapponese di commercio) e *Sanyo* (uno dei maggiori *designer*, produttori e distributori di abbigliamento all'ingrosso), prevedevano che Burberry avesse un controllo maggiore sul *design* e ottenesse una percentuale più elevata in termine di profitti. Nonostante Bravo avesse intenzione di comprare anche le licenze giapponesi, optò per il rinnovo delle stesse (apportando solamente qualche modifica) poiché il processo sarebbe risultato troppo complesso. L'azienda stimò che le nuove condizioni alle quali sottostavano le licenze giapponesi avrebbero incrementato i profitti nell'anno successivo (2001) di circa

¹⁵¹ Cfr. KIBAZO J., «Burberry pays £130m for Spanish licensee», *Financial Times – London edition*, 3 luglio 2000.

15,2 milioni di dollari.¹⁵²

Nel biennio successivo, scelse di ricomprare i diritti di distribuzione nei mercati di Hong Kong, Singapore, dell'Australia (2001) e della Corea (luglio 2002), terminando così il processo di consolidamento di 'controllo diretto' nei suoi principali mercati asiatici al di fuori del Giappone.¹⁵³

Burberry cercò inoltre di espandersi sempre più sia aumentando le dimensioni dei punti vendita già di sua proprietà (San Francisco, New York e Parigi), che andando ad insediarsi in alcuni stati asiatici dal momento che questi ultimi presentavano un alto interesse verso il settore del lusso e tassi di crescita economica molto più elevati rispetto a quelli delle altre aree. Tra il 2003 e il 2004, furono aperte nuove *boutique* a Singapore, Hong Kong, Kuala Lumpur, Melbourne, Dubai, San Paolo e negli Stati Uniti; nel 2005 invece la Corea vide l'inaugurazione di sette nuovi negozi.¹⁵⁴

Burberry distribuiva i propri prodotti attraverso canali sia all'ingrosso che al dettaglio. La distribuzione al dettaglio avveniva con: *DOS (Directly Operated Stores)* ovvero negozi monomarca gestiti direttamente dalla compagnia che comprendevano *flagship store* e negozi regolari, concessioni, *outlet* e spacci. La distribuzione all'ingrosso includeva invece dettaglianti indipendenti, tra i quali: *department store*, negozi specializzati, *duty-free*¹⁵⁵ e autonomi. Burberry selezionava i consumatori all'ingrosso sulla base della loro reputazione e del posizionamento nel mercato, e lavorò inoltre con i clienti all'ingrosso sui negozi per garantire il giusto *mix* di prodotti. Nel 2002 ne contava 3.162, includendo 434 *department store* e 2.728 negozi specializzati. Infine i licenziatari distribuivano attraverso i propri canali.

Nello specifico, i *flagship store* (come approfondito nel paragrafo 2.2.5) ricoprono un ruolo di notevole importanza, dal momento che rappresentano una vetrina per il

¹⁵² Cfr. FALLON J., "Burberry buys Spanish licensee", *WWD*, 180.3, 7 luglio 2000.

¹⁵³ Cfr. CONTI S., "Burberry's 1st annual meeting addresses exec pay packages", *WWD - New York*, 186.11, 16 luglio 2003.

¹⁵⁴ Cfr. MANUELLI S., *Design for shopping: new retail interiors*, Laurence King Publishing, 2006.

¹⁵⁵ Il *duty-free* è un tipo di negozio al dettaglio al quale non vengono applicate imposte sui prodotti venduti. Tali negozi si trovano generalmente in zone franche come ad esempio aeroporti, navi da crociera o aree militari.

marchio attraverso il quale Burberry (in questo caso) è in grado di promuovere il proprio stile e le proprie gamme di prodotti. Questo tipo di *boutique* viene utilizzata anche per provare nuovi *concept* e proporre nuovi prodotti, oltre ad ospitare collezioni esclusive. I *flagship store* di Burberry normalmente richiedono una superficie superiore ai 10.000 metri quadrati e sono collocati in aree esclusive delle città del mondo più attente alla moda. Nel 2000 venne aperto il primo *flagship store* in New Bond Street a Londra, al quale seguirono altri nel biennio successivo a New York (il più grande), Tokyo e Barcellona.

Continuando a mettere in atto strategie per il suo nuovo posizionamento, la compagnia decise di chiudere un certo numero di negozi e rinnovarne o trasferirne altri al fine di rimanere sempre fedele alla propria immagine e *performance*.

I prodotti offerti all'interno dei negozi erano pressoché gli stessi in tutte le varie aree geografiche del mondo, considerando le diverse disponibilità di spazio espositivo e le esigenze dei consumatori.

Allo stesso modo il *merchandise* fu adattato ai differenti climi locali e rifletteva le variazioni nelle gamme di prodotti di Burberry. Ad esempio, il negozio di Beverly Hills presentava una buona proporzione di articoli in taglie piccole se comparata agli altri punti vendita degli Stati Uniti.

Burberry coinvolse una parte dei consumatori nelle attività promozionali attraverso *showroom* a Londra, Barcellona, Milano, Parigi, Hong Kong e Düsseldorf.¹⁵⁶

3.3 Il periodo di Angela Ahrendts (2006-2014)

Angela Ahrendts prese il posto di Rose Marie Bravo nel 2006 e rimase in carica fino ai primi mesi del 2014. Nel momento in cui fu chiamata per la sostituzione, Ahrendts ricopriva il ruolo di vicepresidente dell'azienda statunitense di abbigliamento *Liz Claiborne*, dove era responsabile del settore del vestiario sia per uomo che per donna.

¹⁵⁶ Cfr. JACKSON T., SHAW D., *cit.*

Precedentemente invece, dal 1989 al 1996, era stata presidentessa di *Donna Karan International*.¹⁵⁷

Il compito di Ahrendts fu quello di mantenere il marchio di lusso e con una consistente personalità inglese, e allo stesso tempo incrementare le vendite rendendo Burberry accessibile ad un pubblico più ampio. Si ritenne necessario sviluppare ulteriormente il marchio in modo tale da permettergli una competizione con le compagnie presenti nel settore del lusso che erano più grandi e profittevoli di Burberry, quali ad esempio *Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH)* – con profitti di quasi dodici volte superiori – e *Pinault-Printemps-Redoute (PPR)* – più di sedici volte maggiori.¹⁵⁸

Gli obiettivi prefissati dell'azienda furono raggiunti nel corso degli otto anni di operato della Ahrendts, alla quale andò il merito di aver completato la trasformazione di Burberry in un marchio di lusso famoso a livello mondiale. La *businesswoman* condusse il marchio tra i grandi nomi del panorama del lusso, e gli conferì una struttura forte e digitale. I risultati positivi vennero sottolineati anche dal profilo economico: infatti, all'amministratrice delegata fu riconosciuta la triplicazione dei ricavi, che oltrepassarono così i 2 miliardi di sterline, e la quasi duplicazione dei profitti operativi.¹⁵⁹

3.3.1 Problematiche evidenziate

Uno dei primi problemi che Ahrendts riscontrò quando assunse il comando riguardava l'incremento dei profitti pressoché nullo (pari a circa il 2% annuo) nonostante la compagnia operasse in un settore in rapida crescita. Si evidenziò quindi la necessità di focalizzare ancora una volta il posizionamento del marchio in modo tale da permettere la competizione con i rivali più grandi.

¹⁵⁷ Cfr. TOMLINSON H., "Burberry recruits head of DKNY Jeans to replace Rose Marie Bravo", *The Guardian*, 12 ottobre 2005.

¹⁵⁸ Cfr. HARVARD BUSINESS REVIEW, *How I did it: lessons from the front lines of business*, Harvard Business Review Press, 24 febbraio 2014.

¹⁵⁹ Cfr. NEATE R., "How an American woman rescued Burberry, a classic British label", *The Guardian*, 16 giugno 2013.

Perdita della focalizzazione sul *core business*

La nuova *CEO* notò che, durante il complesso processo di espansione globale operato da Rose Marie Bravo, erano state sviluppate una moltitudine di nuove collezioni di prodotti perdendo di vista il cuore pulsante dell'azienda rappresentato dal famoso *trench*. Ahrendts ritenne che Burberry fosse andata nuovamente fuori strada essendosi focalizzata su categorie di prodotti sbagliate. La *leader* dichiarò: «stavo guardando i miei migliori *manager* arrivare al nostro primo incontro per pianificare la strategia che avremo adottato, quando qualcosa mi colpì all'istante. Erano arrivati da tutte le parti del mondo al classico meteo inglese, grigio e umido, ma nessuno tra quelle più di sessanta persone indossava un *trench* di Burberry. Dubitai che molti di loro solo ne possedessero uno. Se le nostre migliori persone non comprano i nostri prodotti, nonostante i grandi sconti di cui disponiamo, come possiamo aspettarci che i clienti li paghino a prezzo intero?»¹⁶⁰.

Decentramento del controllo

Il controllo della compagnia era gestito in maniera dispersiva e i risultati erano disomogenei. Burberry possedeva ventitre contratti di licenza e ciascuno dei licenziatari vendeva qualcosa differente; producevano qualsiasi cosa, dai vestiti e guinzagli per cani ad intere collezioni di *kilt*. La varietà esagerata di prodotti firmati 'Burberry' presenti nel mercato col tempo aveva fatto perdere esclusività al marchio e coinvolgimento nei consumatori.

Immagine aziendale danneggiata

La nuova immagine di Burberry fu minacciata da alcuni eventi che si verificarono negli ultimi mesi del comando di Bravo e ai quali la nuova amministratrice delegata dovette dare delle risposte concrete. Il primo problema, che sorse a metà del 2004 e non completamente risolto dall'amministrazione precedente, fu legato ad alcuni tifosi calcistici inglesi e a ragazzi legati all'ambiente *hip-hop* americano che iniziarono ad utilizzare i prodotti marchiati Burberry in cui il *check* era predominante. Il secondo episodio, che rischiò di compromettere tutto il lavoro svolto fino a quel momento per

¹⁶⁰ NEATE R., "How Britain's 157 year-old Burberry brand was rescued from the brink by an American woman", *The Guardian*, 15 giugno 2013.

svecchiare il marchio e dargli un'impronta più frizzante, fu causato dallo scandalo riguardante Kate Moss. Nel settembre 2005, la *top model*, in quegli anni *testimonial* di punta di Burberry, fu colta mentre sniffava cocaina e la foto fu pubblicata sul quotidiano inglese *Daily Mirror*.¹⁶¹

Sovraesposizione del *check*

Ultimo, ma non di minore importanza, il direttivo di Burberry dovette riaffrontare il problema della frequenza nell'utilizzo del *check* tipico dell'azienda nei diversi prodotti. Il motivo quadrettato ha sempre rappresentato un aspetto cruciale e una tematica controversa e molto dibattuta della storia di Burberry, ma anche una caratteristica inscindibile dal marchio. La *CEO* Angela Ahrendts spese queste parole a riguardo: «nel lusso, l'ubiquità ti uccide – ciò significa che non sei più di lusso – e noi (Burberry) eravamo diventati onnipresenti»¹⁶².

Fino ai primi anni del 2000 il tartan di Burberry appariva ovunque – non solo su borse, calze, cinture, ombrelli, custodie per occhiali, ma anche stampato sul chiffon (un tessuto trasparente) della biancheria intima. Nella categoria dell'abbigliamento, il *check* appariva nel 10% degli articoli nella versione originale; in un altro 10% presentava una variazione nel colore; nel 40% era utilizzato solo in parte, ad esempio nello strato interno o nelle finiture degli indumenti; mentre nel restante 40% non compariva del tutto. Per quanto riguardava gli accessori, invece, il motivo era presente sul 70% di questi.¹⁶³

Il tartan a quadretti ha pertanto simboleggiato per lungo tempo un'arma a doppio taglio, poiché la frequenza del suo utilizzo comporta risvolti positivi e negativi al tempo stesso. Infatti, se da un lato la sua eliminazione avrebbe contribuito a 'svecchiare' il marchio dalla classicità inglese che lo contraddistingueva e a richiamare giovani acquirenti, dall'altro è proprio il tessuto a costituire il punto di forza dell'azienda, grazie alla sua immediata riconoscibilità. Fu stimato che il 25% dei ricavi della compagnia derivava

¹⁶¹ Cfr. ROHWEDDER C., BYRON E., "Burberry appoints Claiborne executive to be its next CEO", *Wall Street Journal – Eastern edition*, New York, 12 ottobre 2005.

¹⁶² BHASIN K., "Burberry CEO: anything our customers see anywhere in the world goes through one office", *Business insider*, 4 febbraio 2013.

¹⁶³ Cfr. MOON Y., "Burberry", *Harvard Business School*, 5 aprile 2004.

direttamente dai prodotti in cui il motivo a quadretti era predominante. In merito alla questione, Rose Marie Bravo, CEO dal 1997 al 2006, affermò: «Se ti mostro il nostro *check*, riconosci che è di Burberry. Il segreto è mettere un po' di anima nelle cose». Ciò significava gestire la pervasività del motivo in un modo strategico.

La stessa amministratrice delegata Bravo affermò: «Il motivo a quadretti è considerato un simbolo come avviene per l'ala della *Nike*. È un'icona incredibile»¹⁶⁴.

Il direttivo dell'azienda riconobbe, in primo luogo, che una parte della loro clientela acquistava articoli firmati Burberry specialmente per il motivo quadrettato; la scelta era dovuta ai gusti personali dei consumatori oppure al fine di ostentare il prodotto. In secondo luogo, Bravo realizzò che alcuni clienti non provavano neanche la sensazione di acquistare oggetti di Burberry a meno che questi fossero interamente o quasi ricoperti dal motivo quadrettato.¹⁶⁵

L'idea di Rose Marie Bravo, modificata in parte da Ahrendts come si vedrà in seguito, fu quella di fare un uso più contenuto della stampa e renderla meno visibile, sostenendo la filosofia del '*check* sotto copertura' che «dovrete ricercare sotto il colletto o all'interno del cappotto» e affermando che la casa di moda avrebbe dovuto vendere un certo numero di prodotti completamente senza la quadrettatura. Scelse inoltre di creare una moltitudine di versioni, differenti tra loro per colori, taglie e dimensioni del motivo a quadretti, ma anche per materiali e tessuti utilizzati.¹⁶⁶

3.3.2 Centralizzazione della progettazione e gestione della produzione

Quando Angela Ahrendts diventò amministratrice delegata notò che, a differenza degli altri marchi di lusso conosciuti in tutto il mondo («i grandi marchi globali non hanno persone in tutto il mondo che disegnano e producono tutti i tipi di oggetti» disse in un'intervista), Burberry presentava ancora un alto grado di frammentazione per ciò che concerneva il *design* dei prodotti, il livello di qualità che essi possedevano, i prezzi e le

¹⁶⁴ Anon., "Bravo for Burberry", *The Telegraph*, 9 luglio 2000.

¹⁶⁵ Cfr. JACOBSON L.M., "Burberry case study", *Laurenmjacobson.wordpress.com*, 2007.

¹⁶⁶ Cfr. KAPNER S., "Business; suddenly, less plaid is more for Burberry's chief", *The New York Times*, 24 giugno 2001.

collezioni prodotte. Visitando le sedi dei diversi licenziatari dell'azienda in giro per il mondo, l'imprenditrice constatò che ad Hong Kong non venivano nemmeno prodotti i *trench coat* (capi di punta di Burberry), in America i prezzi era pari a circa la metà di quelli inglesi, mentre in Italia e in Germania erano addirittura inferiori a quelli americani.

Facendo riferimento alla 'teoria della contingenza' di Thompson, si evidenziò la necessità di centralizzare e pianificare tutte le scelte all'interno della casa-madre, e riorganizzare l'intera struttura decisionale aziendale.

L'idea principale fu quella di avere un unico globale 'progettista' (direttore del *design*), attraverso il quale passassero tutte le decisioni inerenti alle scelte di produzione. Ahrendts nominò Christopher Bailey, già suo collega nell'azienda *Donna Karan*, come lo 'zar del marchio', affermando che qualsiasi prodotto firmato Burberry, in qualsiasi parte del mondo, doveva essere approvato dello stilista, senza alcuna eccezione.

Allo stesso modo si ritenne necessario modificare la struttura aziendale di Burberry affinché quest'ultima riflettesse il nuovo modo di gestione centralizzato. La compagnia era organizzata come un *department store*, ovvero la direzione di ciascuna categoria femminile così come maschile era affidata ad un responsabile che, come tale, prendeva decisioni inerenti alla sua area di competenza, le quali tuttavia talvolta risultavano non essere ottimali per l'intera azienda. Ahrendts si rifocalizzò prima di tutto sul marchio e sulla sua gestione, decidendo di assumere esperti 'funzionali' e in particolare un direttore della pianificazione, un altro che si occupasse dei fornitori e un altro ancora per la gestione delle risorse aziendali.

In un anno, l'intera progettazione fu centralizzata in Inghilterra sotto il comando di Bailey e una parte della squadra americana fu trasferita negli uffici londinesi.

Si optò per la chiusura della fabbrica nel New Jersey e per quella in Galles, sebbene ciò causò, a centinaia di persona, la perdita del proprio posto di lavoro e addirittura dibattiti politici presso il parlamento inglese. Si decise però di investire nelle strutture presenti a Castleford nello Yorkshire – nelle quali da sempre venivano prodotti i classici impermeabili – e in breve tempo fu raddoppiato il numero dei lavoratori dello

stabilimento. Inoltre la forza di lavoro, complessiva di tutto il mondo, fu triplicata e nel 2012 raggiunse le diecimila unità.

3.3.3 Concentrazione sul *trench*

Sin dalla creazione della garbadine, avvenuta pochi anni dopo la fondazione dell'azienda, il *trench coat* si è sempre dimostrato essere un capo di tendenza indossato anche da esponenti della famiglia reale e persone leggendarie, oltre che il punto di forza dell'intera compagnia. Dopo un secolare periodo di successo, dai famosi cappotti provenivano solo il 20% dei ricavi, mentre l'impresa era guidata dalla vendita di accessori e abbigliamento perlopiù di tipo *fashion*. Il problema non verteva sulla diversificazione ed estensione del portafoglio precedentemente attuata, bensì sul fatto che il *trench coat* non trovava riscontri economici in termine di ricavi come avrebbe dovuto avere in quanto prodotto di punta dell'azienda.

Si ritenne fondamentale concentrarsi molto più sulle migliori risorse dell'azienda e investire su di esse in misura maggiore. Gli impianti in cui venivano da sempre realizzati i cappotti impermeabili avevano sede a Castleford nel nord dell'Inghilterra e Burberry fortunatamente non è mai ricorsa a trasferirli in altri luoghi o ad affidarli in *outsourcing*¹⁶⁷ ad aziende collocate in località estere.

Il consiglio di amministrazione della compagnia – sebbene non tutti i membri furono d'accordo – escogitò, per un primo momento, di rinforzare il patrimonio del marchio e la sua 'inglesità', enfatizzando e facendo crescere i prodotti grazie ai quali l'azienda era nata; prevedevano poi, di innovarli e mantenerli al nucleo della compagnia, in una seconda fase. La strategia pensata fu confermata dall'azienda di consulenza, commissionata da Burberry al fine di stabilire il *benchmark*¹⁶⁸ con i rivali.

La decisione, presa da parte dei dirigenti di Burberry, di focalizzarsi sui prodotti che

¹⁶⁷ L'*outsourcing*, detto anche 'esternalizzazione', è una pratica adottata dalle imprese che ricorrono ad una società esterna per svolgere alcune fasi del loro processo di produzione.

¹⁶⁸ Il *benchmark* è un metodo attraverso il quale un'azienda viene confrontata con altre (dello stesso settore solitamente) con il fine di comprendere su quali punti è carente e come può migliorarsi.

costituivano il cuore dell'azienda diede l'opportunità ai suoi stilisti di dare sfogo alla loro creatività. Questi ultimi iniziarono a proporre nuovi modi attraverso i quali rinforzare l'idea che qualsiasi prodotto venisse creato dovesse avere l'*ethos*¹⁶⁹ del *trench*. Ahrendts diffuse all'interno dell'azienda l'idea che il *trench coat* fosse il simbolo per eccellenza di Burberry e che dovesse essere proprio questo prodotto a guidare tutte le decisioni della compagnia. Fu necessario oltrepassare l'obsoleta concezione del cappotto di Burberry per la quale esso fosse semplicemente un impermeabile e modificare la visione che ne avevano le persone, *in primis* i dipendenti dell'impresa.

Per quanto riguardava invece l'uso smisurato del motivo a quadretti, i vertici di Burberry scelsero di modificare quanto era stato stabilito da Rose Marie Bravo e di intraprendere un'altra strada. Infatti, se da una parte Angela Ahrendts decise di contrastare l'associazione di Burberry ai *chav* e agli *hooligan* ritirando dalle vendite tutti cappellini da *baseball*, dall'altra parte ridimensionò l'utilizzo del tartan eliminandolo solamente sul 10% dell'intera produzione. Lo stesso pensiero della *manager* newyorkese fu condiviso dall'allora direttore creativo dell'azienda, Christopher Bailey, che sostenne: «In questo mercato, le persone cercano la rassicurazione di un *brand* familiare». Pertanto, egli decise di mantenere il *check* sul restante numero di articoli proponendolo in nuove versioni e in tonalità leggermente differenti.¹⁷⁰

3.3.4 Distribuzione dei prodotti

L'intensificazione della rete di distribuzione di Burberry era già stata iniziata negli anni precedenti da Bravo che aveva aperto un elevato numero di negozi e inaugurato diversi *flagship store* nelle città più grandi.

Quando Angela Ahrendts si insediò al comando di Burberry decise di puntare sui mercati in cui i *competitor* possedevano già dei punti vendita, e che quindi presentavano il giusto tipo di consumatori per quanto riguardava il settore del lusso. Burberry, con

¹⁶⁹ L'*ethos* è il comportamento e la regola.

¹⁷⁰ Cfr. ROHWEDDER C., "Leading the news: Burberry dressed up in a classic pattern – Posting annual loss, label puts new focus on its plaids, basic", *Wall Street Journal – Europe*, 20 maggio 2009.

l'intento di contrastare le strategie messe in atto dai concorrenti, imitò le scelte di localizzazione della distribuzione di questi ultimi ispirandosi ad un adattamento dell'effetto Bandwagon' (paragrafo 2.3.1). Nel caso specifico, vennero individuati tutti i Paesi nel mondo in cui Burberry non era presente, mentre almeno due dei suoi rivali avevano dei negozi. Negli anni di amministrazione di Ahrendts, furono aperti 132 nuovi punti vendita focalizzati in maniera predominante sull'abbigliamento pesante.

Inoltre Ahrendts pianificò la conquista degli stati asiatici nei quali Burberry non si era ancora insediata e in particolare puntò all'estremamente esteso territorio cinese. Infatti, nel primo decennio del nuovo millennio, la Cina fu il mercato in cui il settore del lusso rappresentava il tasso di crescita più elevato.

Nel 2010 Burberry annunciò di aver acquistato per 70 milioni di sterline i suoi *partner* cinesi, ai quali era legata fino a quel momento con accordi di *franchising*¹⁷¹. L'operazione, connessa ad un'ampia strategia di unificazione del marchio, coinvolse una cinquantina di negozi distribuiti in trenta città cinesi, inclusi nove a Pechino e quattro a Shanghai. L'acquisizione rese possibile il raggiungimento diretto dei consumatori da parte dell'azienda e il rafforzamento del *brand*. La gestione dei negozi cinesi fu affidata al gruppo di Burberry dell'Asia e del Pacifico e guidata da un responsabile che vantava di una decennale esperienza lavorativa nel settore del lusso in Cina e che fu designato dai vertici della compagnia.

Ahrendts pianificò l'apertura di dieci nuovi negozi sul territorio cinese e di utilizzare le competenze tecnologiche, di marketing e di *merchandising* per aumentare la produttività degli *store*. Oltre ai cinquanta negozi acquisiti nel 2010, Burberry possedeva già il controllo diretto su tredici *boutique* ad Hong Kong, una a Macau e diciannove a Taiwan.¹⁷²

L'intervento in Cina fu incoronato dall'apertura del primo *flagship store* a Pechino nell'aprile del 2011. L'inaugurazione ebbe luogo nel Centro della Televisione di Pechino, grande 21.000 metri quadrati e che normalmente viene utilizzato per girare film dalla

¹⁷¹ Il *franchising*, chiamato anche 'affiliazione commerciale', è un'attività di collaborazione che consiste nella concessione, da parte di un marchio affermato, della possibilità di utilizzo di alcuni diritti ad un imprenditore che decide di aprire un punto vendita, con lo scopo di commercializzare alcuni beni o servizi.

¹⁷² Cfr. Anon., "Acquisition of Chinese retail operations", *Burberry PLC*, 16 luglio 2010.

televisione cinese. L'evento, al quale presero parte quasi mille invitati, è ricordato come una delle feste più sfarzose dell'ambiente della moda. Durante la serata si esibì il gruppo musicale inglese *Keane*, per la prima volta in concerto in Cina. Furono proiettati su pareti a tutta altezza alcuni video che mostravano le immagini dell'ultima collezione di Burberry e si ricorse alla tecnologia per la creazione immagini virtuali con l'utilizzo degli ologrammi.¹⁷³

Durante gli ultimi tempi del suo operato, Ahrendts, oltre a quello di Pechino, inaugurò nuovi *flagship store* in quelli che per la compagnia rappresentano i mercati principali e in particolare a Londra, Shanghai, Chicago e Parigi.

3.3.5 Scelta di un nuovo *target*, *co-branding* e gestione dei *media*

Burberry pensò di modificare le strategie di marketing al fine di espandere la propria base di consumatori. L'azienda iniziò a prendere in considerazione qualsiasi generazione di persone da qualsiasi parte del mondo provenissero. In particolare, Ahrendts si focalizzò sui consumatori di lusso del futuro: i *millennial*, credendo che questi ultimi fossero completamente ignorati dagli avversari e che quindi fosse lo 'spazio bianco' ideale per Burberry.

La difficoltà primaria che Ahrendts evidenziò fu che il *target* prescelto non aveva la minima conoscenza dei prodotti di Burberry, soprattutto di quelli che ne costituivano il cuore. Per questo motivo, la decisione presa risultò controversa all'interno dell'azienda.

Si decise di ampliare la gamma di prodotti e di *trench coat* nel modo specifico. Fino a pochi anni prima, Burberry aveva solamente pochi modelli di cappotti, quasi tutti beige e con il motivo a quadretti, e le differenze tra uno e l'altro erano minime. Il cambiamento fu guidato dal nuovo *design* degli articoli, innovativo e alla moda, cercando così di avvicinare persone che sarebbero diventate consumatori abituali. Con la rivoluzione di Ahrendts, il numero dei modelli raggiunse quota 300; la collezione proposta andava dai

¹⁷³ Cfr. HALL J., "Burberry lays on 'mother of all parties' to launch flagship Beijing store", *The Telegraph*, 13 aprile 2011.

mantelli e giacche al classico *trench* di Burberry presentato in una ricca gamma di colori e stili differenti, con colletti in visone e spalle in alligatore oppure con maniche in pelle.

In un secondo momento fu indispensabile unire le nuove linee di articoli e il patrimonio di Burberry, e ripensare a nuove strategie di marketing appositamente studiate per questi giovani consumatori. La compagnia inglese decise di intervenire dapprima sugli *owned media* (*media* di proprietà) come ad esempio il sito internet e sulle pagine sui *social media* – principalmente *Facebook*, seguito da *Twitter* e *Instagram* – e in seconda battuta sullo sviluppo degli *earned media* (*media* guadagnati) avvalendosi dell'utilizzo di *content marketing*¹⁷⁴ e *viral marketing*¹⁷⁵ attraverso la creazione di contenuti interessanti e facilmente condivisibili.

Il cambiamento cominciò quindi consolidando i siti *web* regionali e riprogettando tutto in un'unica piattaforma che mostrava le diverse sfaccettature del marchio. Lo scopo era far diventare il sito il canale centrale del marketing dell'azienda, e il *trench coat* era sempre una delle prime cose che si notavano nello spazio *online*. Il sito internet fu progettato appositamente per i *millennial* attraverso la realizzazione di contenuti emotivi: musica, video e *storytelling*¹⁷⁶.

Entrare nel mondo dei *social media* e rendere quindi il marchio accessibile, almeno virtualmente, ad un grande pubblico non era una consuetudine per le aziende operanti nel settore del lusso. Burberry fu una delle poche che riconobbe e capitalizzò l'importanza dei *social media*. L'azienda decise infatti di esporsi agli utenti ottenendo fin da subito grandi risultati; continuò quindi ad utilizzare questo canale come elemento chiave della sua strategia di marketing all'interno dell'insieme di innovazioni digitali che

¹⁷⁴ Il *content marketing* è un tipo di marketing che implica la creazione e la condivisione di contenuti di diversa natura (*news*, video, foto, ecc.) con l'obiettivo di attirare l'attenzione dell'utente e acquisire nuovi clienti.

¹⁷⁵ Il *viral marketing* (o marketing virale) è una tecnica di marketing non convenzionale basata su pochi utenti che diventano propagatori involontari di un messaggio e lo diffondono ad un numero molto elevato di persone. Questa tipologia di marketing si fonda sul cosiddetto '*word of mouth*' ovvero il passaparola, e l'idea alla base consiste nella propagazione molto rapida di un contenuto.

¹⁷⁶ Lo *storytelling* è il metodo utilizzato per raccontare una storia che viene impiegata come strategia di comunicazione persuasiva. Solitamente le imprese si avvalgono di questa modalità nelle pubblicità per promuovere i prodotti.

mise in atto.

Venne constatato che la maggior parte dei ragazzi visitava la piattaforma di Burberry ogni settimana anziché recarsi personalmente in uno dei negozi fisici. Pertanto la questione risultò essere da subito critica, ma perlomeno fu compresa dai dipendenti di Burberry che lavoravano presso il quartier generale a Londra e che, per la maggioranza, avevano meno di trent'anni.

Nel 2009 il *trench coat* fu di ispirazione per la creazione della prima piattaforma *social* di Burberry chiamata *Art of the Trench* con lo scopo di celebrare l'iconico cappotto e le persone che lo indossano. Il sito incoraggiava i clienti di Burberry a postare foto di se stessi mentre indossavano i prodotti del marchio e a commentare oppure cliccare 'mi piace' agli scatti fotografici caricati da altri utenti. In pochissimi anni il sito internet raggiunse diversi milioni di visualizzazioni.¹⁷⁷

Nel 2011 in occasione del lancio della fragranza *Burberry Body* furono inviati 250.000 campioncini ai seguaci della pagina *Facebook* di Burberry in cambio dei loro dati personali.

Nello stesso anno, l'azienda cominciò un processo di personalizzazione dell'iconico *trench* partendo dal lancio di una piattaforma chiamata *Burberry Bespoke*. L'iniziativa andò *live* su *burberry.com* offrendo ai clienti la possibilità di personalizzare il proprio *trench coat* direttamente *online* e mettendo a loro disposizione più di dodici milioni di possibili varianti, dalla scelta del tessuto e del colore al tipo di bottoni e allo stile. Nel corso dell'anno successivo la piattaforma venne introdotta anche all'interno dei negozi di Chicago e Londra.¹⁷⁸

Ahrendts optò inoltre per attività di *partnership* di marketing (detta anche *co-marketing*) realizzate con l'azienda di servizi *online Google* e l'applicazione di messaggistica istantanea e non solo *WeChat*.

¹⁷⁷ Cfr. AHRENDTS A., "Burberry's CEO on turning an aging British icon into a global luxury brand", *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio 2013.

¹⁷⁸ Cfr. ALEXANDER E., "Burberry Bespoke", *Vogue*, 10 novembre 2010.

Nel giugno del 2013, fu realizzata una campagna di marketing in collaborazione con *Google*, che attraverso una piattaforma *online* permetteva agli utenti di catturare ed inviare dei baci virtuali. I partecipanti potevano registrare il bacio, avendo a disposizione una varietà di rossetti *Burberry Beauty*, attraverso uno *touch screen* oppure una videocamera e successivamente inviarlo via *mail*. Sempre durante quell'anno, Burberry diventò il più seguito marchio di lusso (*ex.aequo* con Louis Vuitton) su *Facebook* con 18 milioni di seguaci.¹⁷⁹

Luxury Brand Social Media Presence			
Company	Facebook (likes)	Twitter (followers)	Instagram (followers)
Burberry	18 million	3.5 million	2.5 million
Gucci	15 million	1.4 million	3.1 million
Ralph Lauren	8 million	1 million	1.3 million
Prada	5 million	243 k	2.5 million
Hermes	2.6 million	no twitter	732 K
Louis Vuitton	18 million	4.8 million	3.8 million

Tabella 18 (Presenza delle imprese di lusso nei social media)¹⁸⁰

Infine, fu creata una *partnership* con la piattaforma di messaggistica mobile *WeChat* in occasione della sfilata femminile di Burberry del 2014. *WeChat* facilitò la personalizzazione dell'esperienza della sfilata e generò il più grande volume delle conversazioni sul marchio nella sua storia, misurato attraverso le diverse piattaforme *social*.

3.3.6 Rafforzamento del *celebrity endorsement*

Il primo problema che Ahrents dovette affrontare nell'ambito della cattiva pubblicità fu la risoluzione dello scandalo di droga che coinvolse la *top model* Kate Moss nel settembre del 2005 quando quest'ultima fu fotografata mentre sniffava della cocaina.

In secondo luogo, la compagnia inglese si dovette occupare di gestire il fenomeno legato all'utilizzo degli articoli firmati Burberry da parte di persone molto lontane dal *target* che l'azienda si era prefissata di colpire, ossia *millennial* benestanti.

¹⁷⁹ Cfr. WEISSMAN S., "Google and Burberry let you send digital kisses", *DigiDay UK*, 12 giugno 2013.

¹⁸⁰ Tratta da *Bloomberg*, 2014.

Per ciò che concerne Kate Moss, Burberry (negli ultimi mesi di operato di Bravo) – come del resto altre aziende alle quali la modella era legata – optò per la recessione del contratto per la realizzazione di alcune campagne pubblicitarie, dal momento l'impresa inglese non volle rischiare che la sua immagine venisse danneggiata dalle possibili associazioni con lo stile di vita e il comportamento della ragazza.¹⁸¹

Come analizzato nel paragrafo 2.2.4, la possibilità che la *celebrity* sia interessata in fatti spiacevoli è uno dei rischi che l'impresa deve assumersi se si vuole avvalere di questa strategia per attirare consumatori. L'episodio di cui Kate Moss fu protagonista rappresenta un esempio concreto di svantaggio del *celebrity branding* che potrebbe sfociare nella creazione di percezioni negative dei consumatori nei confronti della marca.

Fortunatamente per l'azienda britannica, lo scandalo di Kate Moss si risolse nel giro di poco tempo, infatti, nove mesi dopo averla licenziata, Burberry, in quel momento passata sotto il controllo di Ahrents, decise di riassumerla. Il caso di Moss, la quale vide i suoi *cachet* duplicarsi a seguito dell'infelice avvenimento, rappresentò solo un'eccezione se si pensa alla maggior parte dei casi negativi ai quali sono conseguite perdite ingenti di ricavi e danneggiamenti d'immagini.

Con lo scopo di colpire il nuovo *target* individuato (i *millennial*) e comunicare al meglio il ritorno alla sua forte identità inglese, Burberry iniziò ad utilizzare come modelli nelle proprie campagne pubblicitarie e sfilate, ragazzi giovanissimi, già molto famosi e ovviamente inglesi.

La protagonista della collezione autunno/inverno 2009/10 fu Emma Watson (all'epoca diciannovenne), famosa per aver interpretato l'eroina Hermione Granger nella saga *Harry Potter*. Negli ultimi anni Watson si era costruita un'immagine impeccabile che sposava perfettamente le ambizioni di Burberry sui *millennial* e si era imposta come una delle più grandi icone di stile ottenendo molto seguito soprattutto tra le ragazzine. Il direttore creativo Bailey si espresse al riguardo con queste parole: «Emma Watson fu

¹⁸¹ Cfr. MESSINA B., "Celebrity endorsement going wrong", *Fashion Business Intelligence*, 19 marzo 2013.

una scelta ovvia per questa campagna. Emma ha una bellezza classica, un forte carattere e un lato moderno. Il suo fascino, intelletto e senso dell'umorismo ha fatto sembrare l'intero servizio fotografico un picnic sul Tamigi». Infatti la campagna pubblicitaria, le cui fotografie furono scattate dal celebre fotografo Mario Testino, fu ambientata a Westminster dove si trova il nuovo quartier generale a livello mondiale di Burberry. In una foto era chiaramente visibile il fiume Tamigi sullo sfondo e la storica area londinese che combinava al meglio la ricca storia e la modernità del marchio.¹⁸²

Nel dicembre del 2012 Burberry iniziò a collaborare anche con Romeo Beckham, figlio di 10 anni del famoso calciatore David e della *ex Spice Girl* Victoria. Nella pubblicità della collezione primavera/estate del 2013, il giovanissimo modello posò accanto alle già affermate Cara Delevingne ed Edie Campbell. Sebbene alla campagna pubblicitaria presero parte anche altri modelli, Bailey affermò che fu proprio il piccolo Beckham a rubare la scena e ad attrarre su di sé tutta la curiosità.¹⁸³

Nel 2013 fu lanciata una campagna per promuovere la nuova collezione di occhiali da sole chiamata *Burberry Spark*, dedicata alla celebrazione della musica inglese e dei suoi talenti emergenti. La linea, disponibile sia online sul sito internet di Burberry che offline nei negozi dei rivenditori, fu curata da Bailey che si occupò inoltre delle selezioni dei tre gruppi musicali, dalle quali emersero i *Coastal Cities*, i *Night VI* e i *Broken Hands*. La strategia di marketing fu basata sulla creazione dei video musicali e dei corrispondenti tre singoli che sarebbero diventati le colonne sonore della campagna pubblicitaria.¹⁸⁴

Si decise inoltre di ampliare la squadra di *testimonial* di Burberry, non considerando solamente personaggi famosi con connotati estetici tipici del Regno Unito, ma anche individui che avevano origini molto lontane dal territorio anglofono, al fine di «rispecchiare la diversità della vasta base globale di consumatori». Nel caso specifico, l'azienda iniziò a lavorare anche con alcuni modelli di colore e altri con tratti somatici

¹⁸² Cfr. BERGIN O., "Emma Watson as the new face of Burberry", *The Telegraph*, 9 giugno 2009.

¹⁸³ Cfr. KARMALI S., "Romeo Beckham is Burberry's new campaign star", *Vogue*, 18 dicembre 2012.

¹⁸⁴ Cfr. ANIELLO F., "Nasce Burberry Spark: una collezione sunglasses dedicata alle band", *Fashion Times*, 8 maggio 2013.

orientali, ma pur sempre inglesi.¹⁸⁵

Kate Moss riprese a lavorare per Burberry posò sempre da sola oppure occasionalmente con qualche collega, fino ad arrivare al settembre del 2014, anno in cui fu creato il binomio Kate Moss - Cara Delovingne, che tutt'oggi viene utilizzato dalla casa di moda. Pochi mesi dopo la fine del lavoro di Ahrendts, il nuovo amministratore delegato in carica Bailey continuò ad utilizzare entrambe le ragazze. Infatti, le due modelle furono le *testimonial* del nuovo profumo *My Burberry*, che fu ispirato all'iconico *trench coat*.¹⁸⁶ La fragranza venne descritta come l'incarnazione del marchio nel profumo, nel *design* e nell'atteggiamento, e il suo scopo fu quello di guidare i consumatori all'acquisto del cappotto impermeabile di Burberry e fargli capire in ogni modo possibile la relazione fra questi due prodotti.¹⁸⁷

3.3.7 Esperienza *in-store*

Già Bravo negli anni precedenti aveva aperto diversi *flagship store*, che pur essendo molto più ricercati rispetto alla tradizionale *boutique*, non possedevano ancora elementi innovativi e focalizzati sul *target* dei *millennial*.

Oltre alla gestione dello spazio espositivo attraverso la comunicazione *in store* di tipo *hard*, che si concretizza nelle componenti del *layout* esterno, il *layout* interno e l'atmosfera, Ahrendts si avvale dell'uso di elementi propri della comunicazione *in store* di tipo *soft* con lo scopo di intrattenere e far interagire il consumatore (paragrafo 2.2.5).

La *mission* dei negozi Burberry era quella di offrire ai visitatori lo stesso tipo di esperienza visiva e individuale che ricevono *online*, attraverso una molteplicità di innovazioni digitali. Uno dei punti principali non fu portare l'esperienza del negozio al sito internet, come peraltro stavano già provando a fare altre aziende di abbigliamento,

¹⁸⁵ Cfr. ANAKIN, "Burberry spring summer 2011 ad campaign", *Luxuo.com*, 2 febbraio 2011.

¹⁸⁶ Cfr. Anon., "Kate Moss and Cara Delovingne together at last in Burberry's newest campaign", *Vanity Fair*, 11 settembre 2014.

¹⁸⁷ Cfr. AKBAREIAN E., "Cara Delovingne and Kate Moss shot together for the first time for Burberry", *Independent*, 2 settembre 2014.

bensì il contrario. Il direttivo di Burberry pensava infatti che il mondo digitale venisse prima e proprio per questo i *flagship store* furono progettati come manifestazioni fisiche di *Burberry World Live* (nome con cui è conosciuto il sito internet di Burberry).

Quando nel settembre del 2012, Burberry aprì il più grande *flagship store* a Londra, Ahrendts spese queste parole: «Lo store di Regent Street (Immagine 19) dà vita al nostro mondo digitale per la prima volta in uno spazio fisico, dove i consumatori possono sperimentare ogni lato del marchio, attraverso l'immersione in contenuti multimediali esattamente come avviene *online*. Camminare attraverso le porte è come navigare nel nostro sito *web*. È il *Burberry World Live*».¹⁸⁸

Nei negozi era presente un'ampia varietà di dispositivi multimediali, tra i quali video registrati oppure trasmessi in diretta delle sfilate di moda. I camerini erano provvisti di schermi interattivi che mostravano immagini degli articoli che si stavano provando, relative a come erano stati combinati tra loro nelle sfilate e ad alcuni dettagli sul modo in cui furono prodotti.



*Immagine 19 (Flagship store di Regent Street - Londra)*¹⁸⁹

L'obiettivo era quello di connettere i consumatori, il marchio e il *trench coat* iconico

¹⁸⁸ Cfr. ALEXANDER E., "Burberry opens Regent Street Flagship", *Vogue*, 13 settembre 2012.

¹⁸⁹ Immagine tratta dall'articolo RYAN J., "Store gallery: Burberry Regent Street – a vision of luxury retail", *Retail week*, 24 settembre 2012.

attraverso il coinvolgimento dei contenuti. Il problema fu dato dal personale, preparato per vendere articoli relativamente economici che risultavano essere vendibili più facilmente, non formato per la vendita dei cappotti e degli altri capi costosi sui quali puntava la compagnia. L'azienda investì in corsi di formazione per i commessi sulle tecniche di vendita e sull'ottimizzazione della gestione dell'inventario. Si scelse di incentivare gli addetti alle vendite offrendogli una commissione più elevata sui *trench coat*, che avendo un prezzo superiore ai €1.000 rappresentavano uno dei prodotti più costosi. I negozi vennero inoltre dotati di alcuni strumenti affinché i commessi capissero appieno e fossero in grado di comunicare il motivo per cui i cappotti impermeabili di Burberry rappresentassero il migliore investimento per i consumatori. Furono realizzati forti programmi di vendita e di servizio che vertevano sull'educazione dei potenziali clienti al prodotto. Burberry iniziò ad utilizzare la tecnologia in diverse modalità e su vari fronti. Vennero inoltre creati dei video al fine di mostrare la maestria con la quale venivano realizzati alcuni dettagli nel processo di produzione dei cappotti, ad esempio i colletti arrotolati e cuciti a mano. Gli assistenti alle vendite furono forniti di *tablet* e nelle *boutique* furono installati dispositivi con tecnologia audiovisiva per mostrare i video prodotti.

Nei *flagship store*, i prodotti furono dotati di microchip che potevano essere letti attraverso schermi e specchi usando la tecnologia della radiofrequenza. I negozi furono attrezzati per dare ai consumatori delle risposte immediate riguardo alla disponibilità degli oggetti all'interno degli *store*. «Fu creata una rete di piccoli ascensori ad alta velocità nascosti dietro a dei pannelli poiché il consumatore *online* è abituato a sapere nel tempo di un *click* se un articolo è disponibile o meno nella sua taglia e non sarebbe disposto ad aspettare dieci minuti affinché un addetto alla vendita andasse a cercarlo nel magazzino, tra l'altro all'interno di un edificio che ha venticinque scalinate e un'area nel retro di 1.500 metri quadrati».

La musica, una delle grandi passioni di Bailey, giocava un ruolo fondamentale. Il *flagship store* londinese aveva 420 casse acustiche disposte attorno alla sala principale e un palcoscenico per suonare musica dal vivo. Il direttore creativo selezionò una lista di canzoni che formarono la selezione musicale presente sul sito internet *Burberry*

Acoustic; quest'ultimo racchiudeva un insieme di *band* che catturavano l'essenza di Burberry attraverso la musica, i video e l'abbigliamento. I gruppi musicali furono utilizzati spesso nelle campagne pubblicitarie e ai loro membri furono sempre assegnati i posti delle prime file nelle sfilate della compagnia.

L'intuizione della musica, della tecnologia e dell'estetica si unirono insieme all'interno degli *store* per creare quelli che Bailey definiva 'momenti' per i consumatori e che non erano stati inseriti per rendere il *flagship store* più tecnologico, bensì con lo scopo di non annoiare i clienti.

Di tanto in tanto era possibile udire il picchietto della pioggia grazie al tetto di plastica e nel negozio erano stati disposti alcuni ombrelli aperti; il tutto per celebrare l'iconico *trench coat*, sul quale verteva l'intero marchio.¹⁹⁰

3.3.8 Esperienza *online*

Il sito *web* di Burberry, meglio conosciuto come *Burberry World Live*, fu completamente rinnovato e consolidato quando Ahrendts prese il timone dell'azienda. Furono particolarmente evidenti la totale trasformazione, l'interfaccia semplificata e i nuovi contenuti come ad esempio la selezione musicale e le idee di *design*. Nel sito venivano mostrati tutti i prodotti attraverso fotografie in alta risoluzione, i dettagli degli articoli proposti e i capi indossati dai modelli. Il sito internet divenne disponibile in undici lingue e rappresentò il veicolo più efficace per mostrare i nuovi prodotti, comunicare l'immagine del marchio e informare gli utenti circa le iniziative presenti nelle pagine dei *social media* della compagnia. Sebbene la funzione principale del sito *web* fosse quella di mostrare ai clienti i prodotti e finalizzare l'acquisto, il suo *design* e la sua struttura furono pensate per enfatizzare la *brand identity* del marchio attraverso i cataloghi, le fotografie e i video delle sfilate e la selezione dei brani musicali. La visione estetica e creativa del sito rispecchiava l'atmosfera dei negozi costruendo un collegamento biunivoco tra l'*offline* e l'*online* e offrendo ai consumatori una zona grigia in cui fare

¹⁹⁰ Cfr. CARTNER-MORLEY J., "Burberry designs flagship London shop to resemble its website", *The Guardian*, 12 settembre 2012.

shopping immergendoli in un'esperienza globale all'interno del mondo di Burberry.¹⁹¹

Burberry predispose un servizio di assistenza ai clienti, disponibile 24 ore al giorno e 7 giorni alla settimana, che poteva essere contattato telefonicamente, via *mail*, via *Twitter* oppure attraverso la *live chat*.

L'ufficio che si dedicava alla parte *online* implementò delle *app* e una molteplicità di nuovi contenuti con lo scopo di rendere la navigazione il più divertente possibile.

Burberry implementò l'uso dei *beacon*, ovvero una tecnologia basata sull'uso del *Bluetooth* che permette di ricevere ed inviare messaggi entro brevi distanze. Era sufficiente che un consumatore scaricasse l'*app* sul suo *smartphone* per permettere ai sensori dei *beacon* di interagire con lui, inviandogli promozioni su alcuni prodotti e suggerimenti.

¹⁹¹ Cfr. DAVIS S., "Burberry's blurred lines: the integrated customer experience", *Forbes*, 27 marzo 2014.

CONCLUSIONE

Lo scopo principale di questo elaborato verteva sulla constatazione delle differenti tipologie di strategie che sono solite essere adottate da un'impresa in fase di declino con lo scopo di rilanciare il proprio *brand*. Sono state pertanto individuati i molteplici problemi che possono causare la decadenza di un'impresa e in un secondo momento le strategie messe in atto dalla stessa. Osservando infine i risultati ottenuti dalla compagnia è stata verificata l'efficacia delle tecniche strategiche utilizzate.

Il primo capitolo, centrato sul settore del lusso, ha fornito un'idea complessiva e comprensiva di ogni aspetto attinente all'argomento. Partendo da una pluralità di definizioni del lusso, passando per la spiegazione approfondita di ciascuno degli attributi principali con cui è descritto e terminando con un percorso storico che ha messo in rilievo la prevalenza di una concezione negativa, è stato possibile delineare un *background* generale.

Ricerche realizzate negli ultimi anni hanno messo in luce nuove tipologie di consumatori del lusso e tracciando pertanto una pluralità di *identikit*. Abitudini di comportamento d'acquisto simili tra clienti hanno permesso di evidenziare alcune tendenze di consumo. L'analisi del mercato del lusso nella sua interezza ha consentito di dare una collocazione alla categoria costituita dai beni personali all'interno della vasta e, come si è visto nei paragrafi successivi, di frammentare il settore della moda, distinguendo gli articoli di lusso da quelli delle altre due fasce (*premium* e *fashion*). La definizione dei diversi modelli di business ha inoltre incluso la considerazione di modalità che si discostano dagli strumenti tradizionali del marketing *mix*, basati invece sugli elementi dell'esclusività e della rarità.

Nel secondo capitolo, la descrizione esaustiva degli elementi posti alla base del concetto di marca è risultata fondamentale per addentrarsi, in un secondo momento, nella comprensione delle diverse strategie che determinano la gestione dell'impresa. I molteplici riferimenti alla letteratura economica in ambito internazionale sono stati in grado di approfondire efficacemente il contesto in cui Burberry era inserita.

Infine, il terzo capitolo ha delineato nella maniera più esaustiva l'intero processo di risanamento, rinnovamento e rinascita svolto dall'azienda inglese. Dopo alcuni riferimenti all'impresa Burberry, doverosi al fine di comprendere il suo *iter*, i suoi punti di forza, e l'importanza di quei prodotti che ne costituiscono il *core business*, si è passati ad affrontare il caso vero e proprio. Il processo di rinascita è stato inaugurato da Rose Marie Bravo che ha apportato una serie di innovazioni in termini di *testimonial*, diffusione del motivo a quadretti e soprattutto di gestione delle licenze, ormai diventate troppo consuete. L'amministratrice delegata che l'ha succeduta, Angela Ahrendts, ha da un lato ridefinito meglio alcune delle precedenti soluzioni, riuscendo pertanto a rinforzare l'idea di ringiovanimento della marca, e dall'altro lato collocato l'accentramento dell'intero insieme di decisioni nel *headquarter* londinese dell'impresa. Gli effetti positivi a seguito dei mandati delle due *CEO* non si sono fatti attendere: Burberry ha registrato la triplicazione dei ricavi sia a conclusione dell'operato di Bravo che in seguito a quello di Ahrendts.

Nel corso dei diciassette anni complessivi di comando di Bravo e Ahrendts, l'impresa è cambiata profondamente sotto il profilo strutturale e manageriale, ma anche in termini di posizionamento, immagine e clientela.

È stato appurato che le due *manager* hanno dovuto affrontare problematiche molto simili tra loro che sono tornate a verificarsi più volte nel corso della storia della compagnia e il processo di risoluzione delle quali è stato iniziato da Bravo e in seguito completato da Ahrendts. In particolar modo, ci si riferisce ai due principali problemi riscontrati nel momento di insediamento di entrambe, ossia il decentramento della gestione dell'azienda e l'errata base di consumatori di Burberry.

In primo luogo, Bravo si occupò di rivedere una parte delle licenze d'uso distribuite dai suoi predecessori in alcuni stati esteri; nel dettaglio acquistò le licenze spagnole, ritoccò le clausole di quelle giapponesi e si riappropriò dei diritti di distribuzione a Hong Kong, Singapore, in Australia e in Corea. Nonostante l'acquisizione di un maggior controllo, l'azienda inglese si presentava essere ancora troppo frammentata soprattutto a livello decisionale. Ecco quindi che Ahrendts, una volta giunta al comando, optò per l'accentramento della totalità delle scelte riguardanti la produzione che dovevano

sottostare alla volontà del direttore creativo Christopher Bailey. La strategia attuata da Ahrendts si dimostrò essere migliore di quella di Bravo, poiché non solo permise di esercitare un pieno controllo su una gamma molto più ampia di prodotti, ma anche di uniformare i prezzi, il *design* e il livello di qualità dei prodotti firmati Burberry.

In secondo luogo, i problemi rappresentati dalla diffusione degli articoli di Burberry tra consumatori non targettizzati da una parte e l'immagine datata della marca dall'altra sono stati risolti adottando molteplici strategie.

Le tattiche più salienti di cui Bravo si avvalse furono innanzitutto la *category extension* e l'introduzione di nuove marche (*Thomas Burberry*, *Burberry Blue* e *Burberry Black*), considerate più giovanili ed economiche, che consentirono anche al pubblico più giovane di avvicinarsi alla marca attraverso l'acquisto di prodotti meno costosi di quelli che erano presenti nella collezione tradizionale. Inoltre, tramite la *line extension*, Bravo estese le gamme dei prodotti dell'azienda, includendo prodotti dedicati essenzialmente a ragazzi come ad esempio costumi da bagno e bandane, e creando versioni e varianti più giovanili rispetto a quelle dei prodotti già presenti nell'offerta della marca. Bravo iniziò ad utilizzare il *celebrity endorsement* con la famosa *top model* Kate Moss, sebbene il merito di aver svecchiato il marchio è da attribuire ad Ahrendts. Quest'ultima infatti decise di far posare e sfilare ragazzi famosi e figli d'arte, alcuni dei quali estremamente giovani e che non avevano mai lavorato in qualità di modelli. Ahrendts puntò inoltre sull'uso dei *social media* e investì nella tecnologia in generale, sia nell'*offline* (all'interno dei punti vendita) che nell'*online* (nelle diverse piattaforme in Internet).

In terzo luogo, si constatò che il motivo a quadretti, da sempre segno distintivo di Burberry, era sovraesposto, ossia appariva su qualsiasi prodotti della compagnia e spesso aveva dimensioni molto estese. Bravo introdusse la filosofia del '*check* sotto copertura', ossia decise di nascondere in parte il tartan, inserendolo ad esempio nella parte interna dei capi. Inoltre ampliò il numero di colori nei quali il *check* si presentava. Ahrendts invece eliminò completamente il motivo a quadretti dal 10% dei prodotti e decise di proporlo in nuove tonalità e molteplici dimensioni. Le decisioni delle due *CEO* risultarono essere complementari al fine di mettere in luce la qualità e la funzionalità degli articoli e non solamente il *check*.

Altre strategie adottate da entrambe si riferivano alla rete di distribuzione dei prodotti. Seppur Bravo inaugurò l'utilizzo dei *flagship store* e importanti *boutique* in tutto il mondo, fu Ahrendts che, grazie all'apertura di più di 130 nuovi punti vendita, espanse la presenza di Burberry a livello mondiale, costruendo una rete di distribuzione capillare e diffusa globalmente.

In conclusione, si è constatato come le strategie pianificate da Bravo siano risultate decisive per le sorti di Burberry e le abbiano permesso di risollevarsi positivamente dal profondo declino. Al contempo però, Ahrendts si è dimostrata essere migliore nell'applicazione delle tattiche decise precedentemente da Bravo e di averle attuate considerando le esigenze e le abitudini di un *audience* più giovane; a quest'ultima pertanto va il riconoscimento di aver trasformato e reso Burberry un'impresa di lusso a livello globale.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER D., *Brand equity: la gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, 1997.
- AAKER D., JOACHIMSTHALER E., *Brand leadership*, The Free Press, 2000.
- AAKER D., *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*, Free Press, 2004.
- AIREY D., *Logo design love: a guide to creating iconic brand identities*, New Riders, 2009.
- AMBROSE G., HARRIS P., *Packaging the brand: the relationship between packaging design and brand identity*, AVA Publishing, 2011
- Anon., *Brand strategy*, 6 dicembre 2004.
- ARGENTI P., *Strategic corporate communication*, McGraw-Hill, 2007
- ARNOLD D., *Manuale del brand management: come «fare marca» in un mondo sempre più competitivo*, Franco Angeli, 1992.
- CANTWELL J., NARULA J., *International business and the electric paradigm developing the OLI framework*, Routledge, 2003.
- CAROLI M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, 2016.
- CHADHA R., HUSBAND P., *Cult of the luxury brand: inside Asia's love affair with luxury*, Nicholas Brealey Publishing, 2010.
- CHEVALIER M., MAZZALOVO G., *Luxury brand management: a world of privilege*, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 2008.
- CORNELISSEN J., *Corporate communications: theory and practice*, SAGE, 2004.
- DAVIS J. A., *Competitive success: how branding adds value*, John Wiley & Sons, 2010
- FARQUHAR P., *Managing brand equity*, Marketing Research, 1989.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, *How I did it: lessons from the front lines of business*, Harvard Business Review Press, 24 febbraio 2014.
- HILL C., JONES G., *Strategic management: an integrated approach*, Cengage Learning, 2007.
- HOLT D., *How brands become icons: the principles of cultural branding*, Harvard Business School Press, 2004.

- JACKSON T., SHAW D., *The fashion handbook*, Routledge, 2004
- JENSEN M. C., *Organization theory and methodology*, Accounting Review, Vol. 58, 1983.
- KAPFERER J., *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, 1997.
- KELLER K.L., *Building, measuring, and managing brand equity*, Pearson Education, 2003.
- KELLER K.L., APÉRIA T., GEORGSON M., *Strategic brand management: a European perspective*, Pearson Education, 2008.
- KUMAR R. S., *Marketing and branding: the Indian scenario*, Pearson Education India, 2007.
- LEE A., YANG J., MIZERSKI R., LAMBERT C., *The strategy of global branding and brand equity*, Routledge, 2015.
- MANUELLI S., *Design for shopping: new retail interiors*, Laurence King Publishing, 2006.
- MARCHETTI M.C., *La moda oltre le mode: lineamenti di sociologia della moda*, Edizioni Nuova Cultura, 2011.
- ORMEÑO M., *Managing corporate brands: a new approach to corporate communication*, Springer Science & Business Media, 2007.
- PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione*, Apogeo, 2008.
- RIES A., TROUT J., *Positioning: the battle of your mind*, McGraw Hill Professional, 3 gennaio 2001.
- RIVERA-BATIZ L., OLIVA M.-A., *International trade: theory, strategies, and evidence*, Oxford University Press, 2003.
- RÖDERSTEIN M., *Celebrity endorsement: theoretical explanations of meaning transfer – and schema-based-models – recent developments*, Seminar Paper, 2005.
- SCHULTZ M., HATCH M. J., HOLTEN LARSEN M., *The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand*, OUP Oxford, 2000.
- SIMMEL G., *La moda*, Mondadori, 2001.
- TARTAGLIA A., MARINOZZI G., *Il lusso...magia e marketing: presente e futuro del superfluo indispensabile*, Franco Angeli, 2006.

TEMPORAL P., *Advanced brand management: managing brands in a changing world*, John Wiley & Sons, 2011.

THOMPSON J. D., *Organizations in action*, Mc-Grow Hill, 1967.

VIGOLO V., *Mercati emergenti per i prodotti italiani: prospettive del Sud Africa*, Giuffrè Editore, 2011.

WIEDMANN K., HENNINGS N., *Luxury marketing: a challenge for theory and practice*, Springer Science & Business Media, 2012.

SITOGRAFIA

AHRENDTS A., "Burberry's CEO on turning an aging British icon into a global luxury brand", *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio 2013.

(<https://hbr.org/2013/01/burberrys-ceo-on-turning-an-aging-british-icon-into-a-global-luxury-brand>)

AKBAREIAN E., "Cara Delevingne and Kate Moss shot together for the first time for Burberry", *Independent*, 2 settembre 2014.

(<http://www.independent.co.uk/life-style/fashion/news/cara-delevingne-and-kate-moss-shot-together-for-the-first-time-for-burberry-9704045.html>)

ALEXANDER E., "Burberry Bespoke", *Vogue*, 10 novembre 2010.

(<http://www.vogue.co.uk/article/burberry-launches-bespoke-service>)

ALEXANDER E., "Burberry opens Regent Street Flagship", *Vogue*, 13 settembre 2012.

(<http://www.vogue.co.uk/gallery/burberry-regent-street-flagship-opens>)

ANAKIN, "Burberry spring summer 2011 ad campaign", *Luxuo.com*, 2 febbraio 2011.

(<http://www.luxuo.com/style/fashion/burberry-spring-summer-2011-ad-campaign.html>)

Anon., "Acquisition of Chinese retail operations", *Burberry PLC*, 16 luglio 2010.

(<http://www.burberryplc.com/media-centre/press-releases/2010/2010-07-16>)

Anon., "Bravo for Burberry", *The Telegraph*, 9 luglio 2000.

(<http://www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/comment/4457553/Bravo-for-Burberry.html>)

Anon., "Burberry: Celine boss to replace Christopher Bailey as chief", *BBC*, 11 giugno 2016. (<http://www.bbc.com/news/business-36766739>)

Anon., "Campaign: Burberry Prorsum A/W 1998", *Fashademic*, 1 novembre 2012.

(<http://fashademic.blogspot.it/2012/11/campaign-burberry-prorsum-aw-1998.html>)

Anon., "Kate Moss and Cara Delevingne together at last in Burberry's newest campaign", *Vanity Fair*, 11 settembre 2014.

(<http://www.vanityfair.com/style/2014/08/kate-moss-and-cara-delevingne-together-at-last-in-burberry-s-newest-campaign>)

Anon., "Lessons from cultural icons", *Harvest Communications*, 2002.

Anon., "Moncler contro Report per l'uso della piuma d'oca", *Repubblica*, 3 novembre 2014.

Anon., "The real thing: luxury & authenticity in design", *Luxurystudies.blogspot*, 2 febbraio 2011.

(<http://luxurystudies.blogspot.co.uk/2011/02/history-of-luxury.html>)

Anon., "TOMA - top of mind advertising", *Glomatrix*, 2016.

(<http://www.glomatrix.com/toma/>)

Anon., "Williams-Sonoma appoints Rose Marie Bravo to board", *Health & Beauty Close-Up*, Jacksonville, 23 giugno 2011.

(http://search.proquest.com.ezproxy.lib.rmit.edu.au/docview/873286273?accountid=13552&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)

ARMELLI P., "Vantaggi e svantaggi del celebrity endorsement", *DM&P*, (data consultazione 04/01/2017).

(<https://blog.dmep.it/pubblicita/vantaggi-e-svantaggi-del-celebrity-endorsement>)

BANDINI F., "Marketing del lusso", *Delizie di marketing*, (data consultazione 05/10/16).

(<https://francescabandini.com/marketing-oggi/marketing-del-lusso/>)

BEATTY S., "Boss talk: plotting plaid's future; Burberry's Rose Marie Bravo designs ways to keep brand growing and still exclusive", *Wall Street Journal, Eastern edition*, 9 settembre 2004.

BEN-SHABAT H., "The new luxury consumer? Think: multiple consumers", *The Robin Report*, 26 gennaio 2015.

(<http://www.therobinreport.com/the-new-luxury-consumer-think-multiple-consumers/>)

BERGIN O., "Emma Watson as the new face of Burberry", *The Telegraph*, 9 giugno 2009.

(<http://www.telegraph.co.uk/news/5484342/Emma-Watson-as-the-new-face-of-Burberry.html>)

Cfr. BERTOLINI A., "I profili del consumatore globale di prodotti di lusso", *GDOWeek*, 14 febbraio 2014.

(<http://www.gdoweek.it/i-profilo-del-consumatore-globale-di-prodotti-di-lusso/>)

BHASIN K., "Burberry CEO: anything our customers see anywhere in the world goes through one office", *Business insider*, 4 febbraio 2013.

(<http://www.businessinsider.com/burberry-ceo-branding-2013-2?IR=T>)

BOTHWELL C., "Burberry versus the chavs", *BBC*, 28 ottobre 2005.

(<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4381140.stm>)

BRUSATI I., "Why premium is not luxury", *IsabellaBrusati.com*, 2013.

(<http://isabellabrusati.com/wp-content/uploads/2013/04/Why-Premium-is-Not-Luxury.pdf>)

Burberry Group Plc
(<http://burberrymobile.weebly.com/competitors.html>)

Burberry PLC
(http://www.burberryplc.com/about_burberry/company-history?WT.ac=Company+History)

Burberry report dal 2002 in poi
([http://www.burberryplc.com/documents/ar-15-16/burberry annual report 2015-16.pdf](http://www.burberryplc.com/documents/ar-15-16/burberry%20annual%20report%202015-16.pdf))

Business Dictionary
(<http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html>)

CARTNER-MORLEY J., "Burberry designs flagship London shop to resemble its website", *The Guardian*, 12 settembre 2012.
(<https://www.theguardian.com/fashion/2012/sep/12/burberry-london-shop-website>)

CONTI S., "Burberry's 1st annual meeting addresses exec pay packages", *WWD - New York*, 186.11, 16 luglio 2003.

D'ARPIZIO C., "The global personal luxury goods market holds steady at €249 billion amid geopolitical uncertainty", *Bain & Company*, 20 ottobre 2016.
(<http://www.bain.com/about/press/press-releases/the-global-personal-luxury-goods-market-holds-steady-at-249-billion-amid-geopolitical-uncertainty.aspx>)

D'ARPIZIO C., LEVATO F., ZITO D., DE MONTGOLFIER J., "Luxury goods worldwide market study (Fall/Winter 2015) - A time to act: how luxury brands can rebuild to win", *Bain & Company*, 2015.

DAVIS S., "Burberry's blurred lines: the integrated customer experience", *Forbes*, 27 marzo 2014.
(<http://www.forbes.com/sites/scottdavis/2014/03/27/burberrys-blurred-lines-the-integrated-customer-experience/#7646574622fc>)

DUNNING J., "Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests", *Journal of International Business Studies*, 11, 1979.

FALKENHAHN A., STANSLOWSKI R., "Das eklektische paradigma des John Dunning", *Seminar Paper*, 27 novembre 2001.

FALLON J., "Burberry buys Spanish licensee", *WWD*, 180.3, 7 luglio 2000.

FALLON J., "Burberry ads, post-plaid", *WWD*, Penske Business Media, 7 agosto 2001.

FLETCHER R., "Burberry takes a brand check", *The Telegraph*, 22 giugno 2003.

<http://www.telegraph.co.uk/finance/2855687/Burberry-takes-a-brand-check.html>)

GALLON S., "Luxury marketing: le caratteristiche dei beni di lusso", *Social Media Expert*, 11 aprile 2015.

<http://www.social-media-expert.net/2015/04/luxury-marketing-caratteristiche-beni-di-lusso/>)

Garzanti Linguistica

<http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=lusso>)

Glossario di Marketing

<http://www.glossariomarketing.it/significato/brand-equity/>)

HALL J., "Burberry lays on 'mother of all parties' to launch flagship Beijing store", *The Telegraph*, 13 aprile 2011.

<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/8448841/Burberry-lays-on-mother-of-all-parties-to-launch-flagship-Beijing-store.html>)

HALLIDAY J., "Ultraluxury cars avoid traditional marketing path: prestige brands such as Ferrari, Rolls-Royce spend little on ads", *Advertising Age*, 27 aprile 1998.

<http://adage.com/article/news/ultraluxury-cars-avoid-traditional-marketing-path-prestige-brands-ferrari-rolls-royce-spend-ads/66023/>)

HOBBS T., "Burberry admits its customer loyalty is 'lugging' and marketing needs 'rebalancing'", *Marketing Week*, 18 maggio 2016.

<https://www.marketingweek.com/2016/05/18/burberry-admits-customer-loyalty-is-lugging-and-marketing-needs-rebalancing-as-profits-fall-10/>)

JACOBSON L.M., "Burberry case study", *Laurenmjacobson.wordpress.com*, 2007.

<https://laurenmjacobson.wordpress.com/case-studies/burberry-case-study/>)

KAPNER S., "Business; suddenly, less plaid is more for Burberry's chief", *The New York Times*, 24 giugno 2001.

<http://www.nytimes.com/2001/06/24/business/business-suddenly-less-plaid-is-more-for-burberry-s-chief.html>)

KARMALI S., "Romeo Beckham is Burberry's new campaign star", *Vogue*, 18 dicembre 2012.

<http://www.vogue.co.uk/gallery/romeo-beckham-burberry-campaign-spring-summer-2013-edie-campbell-cara-delevingne>)

KASTANAKIS M.N., "Explaining variation in luxury consumption", *City University London*, 2010.

http://openaccess.city.ac.uk/8695/1/Explaining_variation_in_luxury_consumption.pdf)

KIBAZO J., "Burberry pays £130m for Spanish licensee", *Financial Times - London edition*, 3 luglio 2000.

LEE J., THORSON E, "The impact of celebrity-product incongruence on the effectiveness of product endorsement", *Journal of Advertising Research*, 48, 2008.

MENKES S., "Building British luxury brands: Bravo! Reburnished Burberry sets the pace", *The New York Times*, 10 settembre 2002.
(<http://www.nytimes.com/2002/09/10/style/building-british-luxury-brands-bravoreburnished-burberry-sets-the-pace.html>)

MESSINA B., "Celebrity endorsement going wrong", *Fashion Business Intelligence*, 19 marzo 2013.
(<https://fashionbi.com/newspaper/celebrity-endorsement-going-wrong>)

MESSINA B., "Luxury, a desirable world of exclusiveness", *Fashion Business Intelligence*, 21 gennaio 2013.
(<https://fashionbi.com/newspaper/luxury-a-desirable-world-of-exclusiveness>)

MICHAEL, "Luxury branding: the difference between premium and luxury", *BrandUniq*, agosto 2013.
(<http://branduniq.com/2013/luxury-branding-the-difference-between-premium-and-luxury/>)

MOON Y., "Burberry", *Harvard Business School*, 5 aprile 2004

MOORE C., BIRTWISTLE G., "The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32(8), 2004.

NEATE R., "How Britain's 157 year-old Burberry brand was rescued from the brink by an American woman", *The Guardian*, 15 giugno 2013
(<http://www.businessinsider.com/burberry-rescued-from-disaster-american-woman?IR=T>)

NEATE R., "How an American woman rescued Burberry, a classic British label", *The Guardian*, 16 giugno 2013.
(<https://www.theguardian.com/business/2013/jun/16/angela-ahrendts-burberry-chav-image>)

OLIVER M., "I don't care if you are Tony Blair... ..you're not coming in dressed like that", *The Guardian*, 21 agosto 2004.

ORTIZ E., "20 great Burberry moments in rap", *Complex*, 5 giugno 2014.
(<http://uk.complex.com/music/2014/06/great-burberry-moments-in-rap/50-cent-chedda>)

PERRI A., ANDERSSON U., "La casa-madre e le sussidiarie nell'impresa internazionalizzata" in M.G. Caroli, Gestione delle imprese internazionali, *Mc-Graw Hill*, 2012.

([http://arcaold.unive.it/bitstream/10278/36852/1/Perri Andersson Cap7.pdf](http://arcaold.unive.it/bitstream/10278/36852/1/Perri_Andersson_Cap7.pdf))

PLAŻYK C., "The democratization of luxury – a new form of luxury", *Academia.edu*.

([http://www.academia.edu/9557814/The democratization of luxury a new form of luxury](http://www.academia.edu/9557814/The_democratization_of_luxury_a_new_form_of_luxury))

REBEYROTTE S., *Exploring the spreading phenomenon of unwanted consumers in the luxury fashion industry*, tesi di laurea, 13 ottobre 2014.

[https://www.uni-kassel.de/fb07/fileadmin/datas/fb07/5-Institute/IBWL/Wagner/EMBS/Expose %C3%BC - Rebeyrotte Sarah.pdf](https://www.uni-kassel.de/fb07/fileadmin/datas/fb07/5-Institute/IBWL/Wagner/EMBS/Expose_%C3%BC-Rebeyrotte_Sarah.pdf)

ROHWEDDER C., "Leading the news: Burberry dressed up in a classic pattern – Posting annual loss, label puts new focus on its plaids, basic", *Wall Street Journal – Europe*, 20 maggio 2009.

ROHWEDDER C., BYRON E., "Burberry appoints Claiborne executive to be its next CEO", *Wall Street Journal – Eastern edition*, New York, 12 ottobre 2005.

Roman clothing

(<http://www.tribunesandtriumphs.org/roman-clothing/>)

SAVILOLO S., CORBELLINI E., "Lusso, extra-lusso e masstige", *Les Cahiers Fashion Marketing*, 20 marzo 2011.

(<http://www.lescahiersfm.com/lusso-extra-lusso-e-masstige-di-s-saviolo-e-e-corbellini/>)

SCHIRO A., "Burberry modernizes and reinvents itself", *The New York Times*, 5 gennaio 1999.

(<http://www.nytimes.com/1999/01/05/style/burberry-modernizes-and-reinvents-itself.html>)

TAYLOR, "Will it make you life better? How to know before you buy?", *The Freedom From Money*, 21 ottobre 2015.

(<http://thefreedomfrommoney.com/how-to-only-spend-money-on-things-that-will-make-you-happy/>)

TAUBER E.M., "Brand leverage: strategy for growth in a cost controlled world", *Journal of Marketing Research* 28, agosto/settembre 1988.

The Free Dictionary

(<http://www.thefreedictionary.com/luxury>)

TOMLINSON H., "Burberry recruits head of DKNY Jeans to replace Rose Marie Bravo", *The Guardian*, 12 ottobre 2005.

(<https://www.theguardian.com/business/2005/oct/12/retail>)

TONDI L., "Gli elementi costitutivi del modello di business", *Oil Project*.
(<http://www.oilproject.org/lezione/gli-elementi-costitutivi-del-modello-di-business-economicit%C3%A0-ricavi-costi-e-distribuzione-45>)

VALENTI C., "Some brands thrive without advertising", *ABCNews*, 23 agosto.
(<http://abcnews.go.com/Business/story?id=87805>)

WEISSMAN S., "Google and Burberry let you send digital kisses", *DigiDay UK*, 12 giugno 2013.
(<http://digiday.com/brands/google-and-burberry-let-you-send-digital-kisses/>)

WÖLK L., "How luxury brands can use social media for exclusivity – part 1", *BrandBa.se*, 19 novembre 2015.
(<http://www.brandba.se/blog/2015/11/13/how-luxury-brands-can-use-social-media-for-exclusivity-part-1>)

WWD STAFF, "The prodigal label: Thomas Burberry line relaunches in the U.K.", *WWD*, 5 dicembre 2003.
(<http://wwd.com/fashion-news/fashion-features/the-prodigal-label-thomas-burberry-line-relaunches-in-the-u-k-731787/>)

ZARANTONELLO G., "Trading up – La rivoluzione del lusso accessibile", *Eccellere Business Community*, 2004.
(<http://www.eccellere.com/Rubriche/Recensioni/TradingUp.htm>)