



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Marketing e Comunicazione

Ordinamento LM-77

Tesi di Laurea

**Neo-lusso e *cultural branding*.**  
**Analisi qualitativa dello storytelling di prodotto per la legittimazione del**  
**messaggio del marchio da parte della costituente *insiders*.**  
**Il case study Slam Jam.**

**Relatore**

Prof. Giovanni Bertin

**Laureando**

Federico Gabrielli

Matricola 861017

**Anno Accademico**

2021 / 2022



Indice pp.

Introduzione 7

## Capitolo 1 – Il settore lusso

1.1	Il lusso: un concetto sensibile al tempo.....	11
1.1.1	Le caratteristiche dei marchi di lusso.....	13
1.1.2	Situazione del mercato globale del lusso pre-pandemia.....	15
1.1.3	Attori coinvolti nella crescita del mercato del lusso.....	16
1.1.4	Effetti della pandemia sui <i>Personal Luxury Goods</i> .....	18
1.2	Neo-Lusso: i <i>premium brands</i> .....	23
1.2.1	Definizione, tipologie e caratteristiche del marchio del neo-lusso.....	24
1.2.2	Strategie di ingresso nel mercato del neo-lusso.....	28
1.3	Tendenze in atto nel mercato del neo-lusso.....	29
1.3.1	Il <i>second hand luxury</i> .....	30
1.3.2	Il co-branding.....	33
1.3.3	<i>Luxury casualwear</i> e sostenibilità.....	39

## Capitolo 2 – Brand ed esperienza

2.1	Marketing esperienziale e framework teorico.....	41
2.1.1	Approccio tradizionale ed esperienziale a confronto.....	43
2.1.2	La progressione del valore economico.....	47
2.2	La <i>brand experience</i> : definizione e dimensioni.....	48
2.2.1	Le tipologie di esperienze.....	51
2.2.2	La progettazione di esperienze.....	54
2.3	<i>Brand identity</i> e <i>brand positioning</i> .....	57
2.4	<i>Brand loyalty</i> .....	62
2.5	<i>Brand awareness</i> e <i>brand image</i> .....	67

### Capitolo 3 – Cultural branding

3.1	Contesto e definizione del <i>cultural branding</i> .....	71
3.2	Una strategia di marketing per rispondere ai bisogni durante i periodi di cambiamento culturale nella società.....	74
3.3	Gli elementi che costituiscono il mito del brand: <i>myth treatment, populist authenticity e charismatic aesthetic</i> .....	85
3.4	Creazione e gestione della fedeltà del brand iconico: il modello <i>Social Network</i> di Holt e le costituenti <i>insiders, followers e feeders</i> .....	90

### Capitolo 4 – Case study Slam Jam

4.1	Ipotesi e disegno di ricerca.....	101
4.2	Slam Jam: nascita ed evoluzione del business.....	106
4.3	Lo storytelling del brand Slam Jam attraverso gli editoriali ed il prodotto: i progetti <i>Mediterranea, CCCP, (Un)Corporate Uniforms, A.D.D.P.M.P. e DEVO</i> .....	108
4.4	Canali di vendita e comunicazione del prodotto.....	129
4.5	Risultati delle interviste.....	135
	Focus 1: motivazioni per l'acquisto o mancato acquisto del prodotto	135
	Focus 2: situazioni in cui il prodotto viene indossato.....	138
	Focus 3: stile dell' <i>insider</i> e motivazioni.....	141
	Focus 4: valutazione della risonanza degli storytelling.....	145
	Focus 5: prezzo ed esperienza con il prodotto.....	156
	Focus 6: eventuali focus non previsti.....	160
4.6	Conclusioni.....	163

Allegato 1

Allegato 2

Bibliografia e Sitografia





## Introduzione

La trattazione degli argomenti di tesi nasce dall'interesse personale per l'advertising e le strategie di comunicazione finalizzate a trasmettere qualità valoriali e simboliche nel prodotto finito in particolar modo nell'industria del fashion. Con il passare del tempo, anche a causa della frequenza dei messaggi pubblicitari e campagne per promuovere il prodotto a cui ognuno di noi può essere esposto attraverso l'utilizzo dei social media, diventa via via più difficoltoso per i brand distinguersi dai competitors e risultare rilevanti dal punto di vista del messaggio. La promessa di benefici funzionali attraverso l'utilizzo del prodotto non basta più per coinvolgere i consumatori, che orientano le loro scelte alla ricerca di benefici immateriali di carattere aspirazionale, collegati alla volontà di esprimere tratti della propria personalità attraverso il prodotto. Questa caratteristica, anche riassumibile con la parola *self expression* del consumatore, ovvero la rappresentazione simbolica dei gusti, dell'identità e della cultura degli acquirenti (Mattia, 2013) è una qualità tipica dei prodotti appartenenti al neo-lusso e agli *iconic brands*, termini che verranno approfonditi nel primo e terzo capitolo della tesi circoscrivendo quelli che sono i fenomeni che li caratterizzano.

In quest'ottica di rappresentazione simbolica, la comunicazione pubblicitaria intesa come creatività in termini di scelte nello storytelling di prodotto è il principale strumento attraverso il quale il brand manifesta ai consumatori la sua identità, offrendo loro una *reason why* per l'acquisto e diffusione del messaggio. Adottando la prospettiva della sociologia dei consumi che prevede la negoziazione dei significati incorporati nel prodotto all'interno della società, e prendendo come framework teorico di marketing il *cultural branding* di Holt, nel terzo capitolo la tesi entra nel merito di qual è l'elemento dal peso specifico maggiore nelle strategie di questo tipo: la legittimazione del messaggio da parte della costituente *insiders*. Secondo Holt, gli *insiders* formano assieme ai *followers* ed i *feeders* la fedeltà complessiva al brand iconico. In dipendenza dalla tipologia dei rapporti tra le tre costituenti, e quindi dalle opinioni degli attori coinvolti, l'identità del brand agisce o meno come un magnete determinando la potenza di attrazione su nuovi possibili utilizzatori del brand. Le scelte sul modo di trattare i temi nella comunicazione di branding prese sempre più spesso nella maggior parte dei casi da *art directors* o agenzie creative possono essere giudicate in modo critico dalla costituente che si sente parte di quell'universo culturale di riferimento, o come Holt lo

chiama *populist world*. Opinioni di *insiders* che si sentono parte dell'universo culturale espresso dal brand e che mettono in dubbio la promessa di cui si fa portatore con lo storytelling, possono comportare una diminuzione del tasso di adozione del brand. Ciò risulta essere una grande minaccia per l'autenticità del marchio, con effetti a cascata sulle altre due componenti *followers* e *feeders* che sviluppano tipicamente rapporti di dipendenza, affiliazione e status nei confronti di esso.

Utilizzando il framework teorico di *cultural branding* di Holt, il case study della tesi si pone l'obiettivo di raccogliere attraverso il metodo qualitativo dell'intervista semi strutturata opinioni di *insiders* dipendenti e clienti su *cultural brief* dello storytelling e esperienza con il prodotto di un brand italiano del settore fashion, Slam Jam. Il brand ha recentemente inaugurato la sua linea di abbigliamento ed accessori a marchio, creando storytelling a tema per il lancio delle diverse collezioni a partire da luglio 2020; le opinioni degli *insiders* raccolte consentiranno quindi di delineare quali aspetti vengono considerati rilevanti in merito allo storytelling ed al prodotto finito del brand. Nella parte conclusiva della tesi viene presentato il lavoro di analisi e riassunto delle opinioni degli *insiders* allo scopo di offrire spunti per agire nei confronti delle maggiori criticità emerse. I risultati delle analisi delle interviste saranno quindi utili a evitare la problematica della percezione del marchio da parte degli addetti ai lavori come *staged identity brand* in virtù della consolidazione del suo percorso verso la reputazione di *iconic brand*.







## 1.1 Il lusso: un concetto sensibile al tempo

Nel dibattito teorico la definizione di lusso tradizionale ha natura multidimensionale ed acquisisce significati diversi in funzione della disciplina di riferimento (MATTIA, G. 2013, pp. 20):

- per gli economisti un bene è considerato di lusso quando manifesta un'elasticità rispetto al reddito maggiore di 1, ovvero quando un incremento del reddito aumenta la quantità domandata del bene in modo più che proporzionale;
- per i sociologi il lusso ha a che fare con consumi ostentativi legati al processo di stratificazione sociale e con il concetto di status symbol descritto da Veblen: la funzione dell'oggetto segnalare la posizione sociale o economica di una persona, come anche di caratterizzarne lo stile. Il concetto di status symbol in sociologia ha la funzione di collocare l'individuo nel suo ambiente di riferimento, svolge una funzione narrativa e proietta la sua utilità all'esterno diventando veicolo di accettazione, appartenenza, ed aspirazione. L'utilità di uno status symbol sta nella sua potenza di aumentare la desiderabilità legata ad un oggetto o ad una condizione sociale particolare;
- per gli esperti di marketing il lusso identifica determinate industrie ed altrettante strategie di marca volte a creare un valore intangibile ed aspirazionale intorno ai prodotti, che condividono un elevato contenuto simbolico e un altrettanto cospicuo *premium price*.

Da un'analisi della letteratura emerge che il concetto di lusso non è statico in quanto determinato in primis da quello che gli attori sociali ritengono di lusso; ciò comporta che esso sia mutevole e sensibile al tempo. Mattia (2013) ne contestualizza diverse fasi adattando da Wiedmann, Henning e Siebels (2007) quello che può essere definito come un percorso di apprendimento che teorizza obiettivi e strumenti di relazione con il lusso, a partire dagli anni '50. La figura 1.1 di seguito rappresenta come a partire dagli anni '50 ad oggi il significato del lusso si sia evoluto e ciò che le persone reputano di lusso sia cambiato nel corso del tempo. Nelle prime sue due fasi fino alla fine degli anni '70 il lusso, prima attraverso il prodotto e poi attraverso il prezzo ambiva a soddisfare i bisogni legati a riconoscimento e status nelle persone. Dagli anni '80 ad oggi si sostiene il consumo sia stato influenzato nuovamente in un primo momento da componenti di tipo ostentativo come il prezzo per soddisfare i bisogni edonistici nel singolo; in seguito, dall'inizio degli anni 2000, il prodotto ritorna ad essere la discriminante per il

consumatore che è sempre più consapevole in merito a temi e questioni sociali e sente il bisogno di prendere posizioni che lo rappresentino coerentemente in tal senso. Nel lusso oggi il prodotto oggi ritorna ad essere focus principale rispetto al prezzo, ma l'obiettivo sul quale viene posto l'accento è quello che legato alla dimensione dell'auto-realizzazione della persona. Pertanto, ne consegue che la dimensione informativa, di conoscenza ed esperienze vengono veicolate attraverso il brand ed i suoi prodotti diventano il principale strumento di relazione con il lusso.

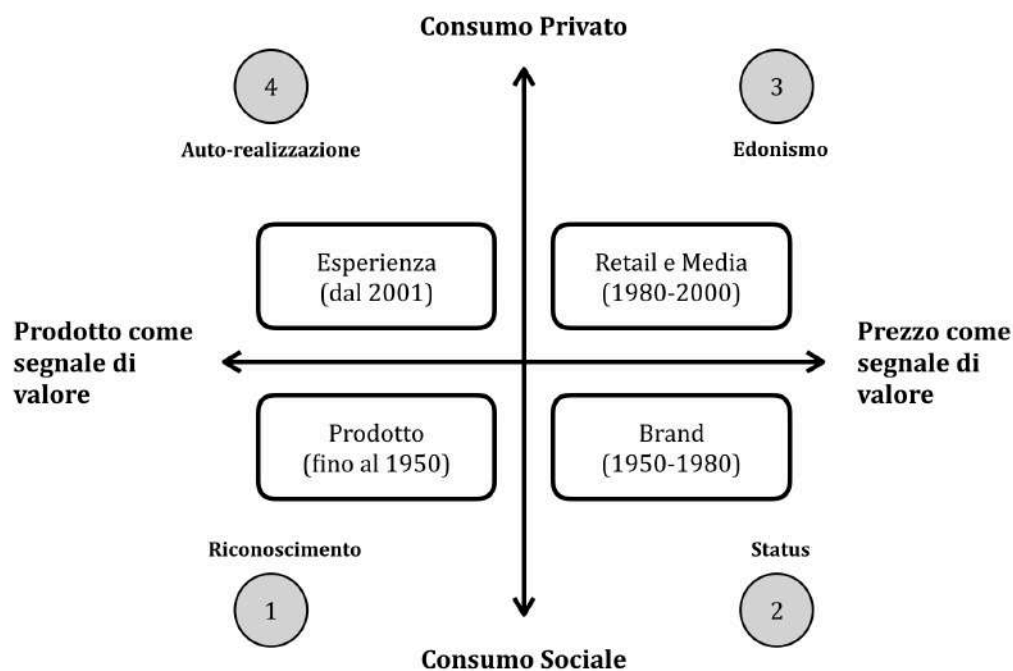


Figura 1.1: Obiettivi e strumenti di relazione con il lusso.

Fonte: Mattia, G. (2013), adattato da: Wiedmann, Henning e Siebels (2007)

Il superamento della prospettiva ostentativa e di "social marker" in favore di quella orientata a valori e conoscenza porta con sé un importante cambiamento sul piano concettuale nel riconoscere cosa viene ritenuto di lusso o meno. Ad esempio, di recente il fenomeno di cui spesso si sente parlare noto come democratizzazione del lusso che si attua attraverso strategie di co-branding tra marchi di lusso e/o *art directors* che rappresentano valori e credenze per comunità di riferimento e marchi generalisti più conosciuti dal pubblico è un chiaro esempio di come con questa strategia si punti a far conoscere e rendere disponibile ad una più ampia platea di consumatori un nuovo prodotto di lusso per i connotati valoriali e simbolici che lo caratterizzano. Ciò si verifica spesso nelle strategie di marketing che attuano il co-branding: da alcuni anni brand noti

nel settore dell'abbigliamento sportivo o *sportswear* come Nike, New Balance, The North Face ed Adidas sono stati protagonisti di questo fenomeno attraverso la vendita di collezioni stagionali limitate o prodotti disegnati in collaborazione con opinion leaders, collettivi, designers e anche maison di lusso. Dal punto di vista strategico si riscontra una necessità di elevare la percezione del brand per i propri clienti offrendo nuovi prodotti che veicolano un messaggio risultato della mescolanza di background sociali, culturali ed ideologici affini. L'espansione nell'utilizzo dei social media e dell'e-commerce, ad esempio, ha accentuato il verificarsi dei fenomeni del co-branding che catturano la volontà dei marchi di intercettare in modo autentico tramite il prodotto nuovi segmenti di clientela che si riflettono nel brand. Lato brand l'obiettivo diventa offrire in misura maggiore una visione totalizzante collegata al prodotto offrendo sempre più possibilità al consumatore di esprimere la propria personalità attraverso di esso.

### **1.1.1 Le caratteristiche dei marchi di lusso**

Le caratteristiche tradizionali appartenenti al concetto di lusso le cui componenti caratterizzanti sono state per molto tempo esclusività ed ostentazione nei confronti del prossimo, a causa di fenomeni iniziati e tuttora in atto con i processi di globalizzazione hanno subito uno spostamento sull'asse della tipologia del consumo: secondo Mattia acquisisce maggiore importanza la dimensione del consumo personale rispetto a quella del consumo sociale, in controtendenza rispetto al periodo conclusosi alla fine degli anni '70. La principale necessità di un consumatore del lusso oggi è comunicare con la scelta di un brand i valori nei quali si rispecchia; ciò comporta dal punto di vista di marketing una necessaria e costante attenzione nell'essere coerenti comunicando con le strategie adottate dal brand il suo DNA in un sempre più ampio ventaglio di occasioni di consumo che spesso si traducono in esperienze per i consumatori. Le esperienze che vengono create attraverso il prodotto diventano per il consumatore dei veri e propri strumenti di "*self-identity definition*" in grado di creare sul lungo periodo vantaggio competitivo e differenziazione dai competitor. Le modalità attraverso le quali il brand comunica grazie ai mezzi ad oggi in nostro possesso sono innumerevoli, assume tuttavia rilevanza centrale il saper coinvolgere il consumatore attraverso il prodotto nei punti di contatto e nondimeno dare la possibilità di promuovere momenti di riflessione su temi contestuali al periodo di forte cambiamento nella sfera ambientale e sociale.

Fino al XX secolo il consumo costoso si afferma come uno dei tratti distintivi sufficienti a caratterizzare la dimensione del lusso (un esempio: *“gli altri si accorgeranno che questo capo/accessorio è molto costoso”*), negli ultimi anni la questione si fa più complessa: il denaro e l’ostentazione, intesa come messa in scena del proprio benessere economico e con essi l’appartenenza e riconoscimento ad un gruppo che era naturale e automatica conseguenza del meccanismo di ostentazione, diventano obsoleti di fronte ad una nuova necessità dell’individuo che sembra emergere in modo più evidente di recente: quella di mettere al primo posto nella rappresentazione di sé stesso i valori in cui egli crede, le esperienze e dunque l’essere rispetto all’apparire. La tendenza nella scelta dell’acquisto dei prodotti si sta polarizzando verso le due direttrici: ciò che eleva, posiziona, è una scelta culturalmente radicata con un universo valoriale ed estetico determinato, e dall’altra parte essenzialmente quello che fa risparmiare in modo considerevole in favore del prossimo acquisto posizionante e “premium”.

Nel dibattito bibliografico Roncha e Montecchi, in seguito ad un esteso lavoro di ricerca nella bibliografia attinente al tema del lusso identificano le dimensioni chiave proponendo un framework teorico. Di seguito il brand di lusso è valutato in base ai seguenti attributi (RONCHA A., MONTECCHI M, 2017, pp 9-15):

- Esclusività: l’accessibilità limitata al brand e al prodotto. L’unicità dell’offerta e la disponibilità limitata aumentano il grado di esclusività e rafforzano lo status di un marchio come marchio di lusso.
- Social Marker: il desiderio simbolico di appartenere a una classe superiore scelta in base ai sogni del singolo per non passare inosservati e rafforzare l’immagine di sé stessi.
- Brand & Identity Management (BIM): i marchi di lusso necessitano di una strategia coerente, chiara e ben definita con i seguenti obiettivi; sviluppare reputazione e *brand presence* a livello globale, elevare lo status del marchio e incrementare la *brand awareness*.
- Integrated Marketing Communications (IMC): una forte strategia di comunicazione improntata al lusso risulta anche lo strumento chiave per la creazione e sviluppo di un marchio di moda di lusso. Secondo Kapferer e Bastien (2009), uno stretto legame con l’arte è essenziale al fine di promuovere un’idea di buon gusto. Inoltre, l’universo del brand può essere espresso con eventi ed

appuntamenti periodici, in modo tale da elevare il brand ad agente culturale e leader.

- Heritage: la definizione di marchio di lusso comprende uno stretto legame con il concetto di heritage, un know-how e una cultura unica legata al marchio.
- Integrità di prezzo e prodotto: la perfezione e l'alta qualità per quanto riguarda i complessi processi di produzione che richiedono tempo caratterizza la percezione del lusso a livello di prodotto. Il concetto di integrità del prodotto di lusso va di pari passo con l'adozione di un *premium price*.
- Creazione di un *emotional appeal*, di associazioni prevalentemente immateriali legate al marchio, e di una esperienza edonistica profonda sono gli attributi chiave. Offrire un servizio personalizzato è un modo per differenziarsi tra marchi di moda di lusso. La componente relazionale consumatore-brand insiste sull'importanza di sviluppare una comunità legata al marchio.

### **1.1.2 La situazione del mercato globale del lusso pre-pandemia**

Per quanto riguarda la situazione del mercato globale dei beni di lusso prima dell'avvento della pandemia si riportano di seguito: Bain & Company e Altagamma ne attesta a fine 2019 una crescita *Year over Year (YoY)* 2018-2019 del 4% *constant rate* (adeguando i prezzi tenendo conto dell'inflazione). Il volume d'affari raggiunge gli 1,3 trilioni di euro a livello globale. Il segmento personal luxury goods (abbigliamento, accessori e valigie di alta moda) ha seguito un percorso simile, con una crescita del 4% e raggiungendo nel complesso gli 281 miliardi di euro. Il segmento personal luxury goods è al secondo posto dopo le auto di lusso (550 miliardi - crescita +7%); seguono il settore del luxury hospitality (206 miliardi - +2%), vini e liquori (76 miliardi - +5%) e cibo gourmet/fine dining (53 miliardi - +6%). Da segnalare la crescita importante (+9%) delle crociere di lusso assieme alla precedente già citata (+7%) delle auto di lusso (D'ARPIZIO C., LEVATO F., 2019). Per quanto concerne il segmento dei personal luxury goods (281 miliardi) per nazionalità si segnala la significativa crescita del consumo dei beni di lusso in Cina (+26% rispetto al 2018), a seguire Giappone (+11%), Asia (+9%), America (+5%) ed Europa (+2%) (D'ARPIZIO C., LEVATO F., 2019). Il trend è previsto in crescita da qui al 2025 fino a raggiungere un volume di mercato attorno ai 335-375 miliardi. In riferimento alla nazionalità del consumatore, il mercato dei beni personal

luxury risulta colpire prevalentemente il consumatore cinese, che conferma un trend di consumo in crescita:

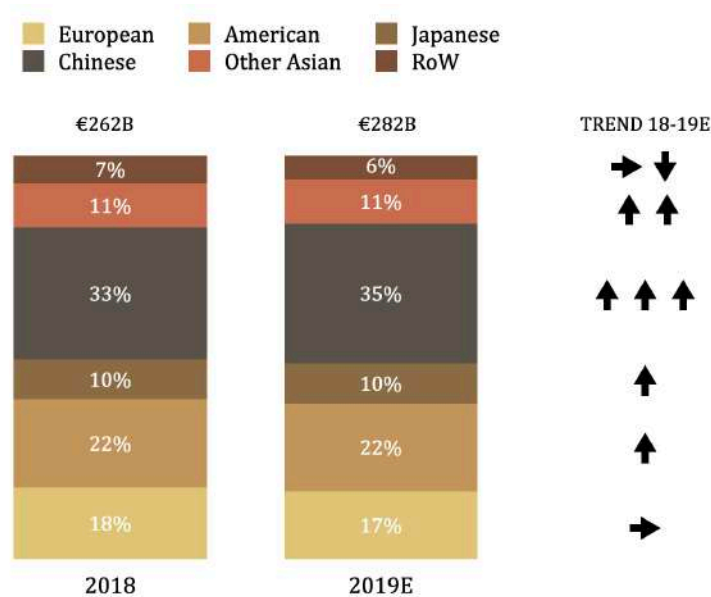


Figura 1.2: Trend personal luxury goods market per nazionalità 2018 vs 2019. (fonte: Worldwide Luxury Market Monitor. Bain & Company e Altgamma, 2019).

### 1.1.3 Attori coinvolti nella crescita del mercato del lusso

Il consumatore cinese rimane il principale attore nel processo di crescita del segmento personal luxury. Il target dei Millennials (noti anche come generazione Y) e generazione Z risultano i maggiormente interessati nell'acquisto di beni di lusso, in particolare da Cina e Sudest Asiatico (D'ARPIZIO C., LEVATO F., 2019).

Generazione	Anno di nascita
Silent Generation	1928-1945
Baby Boomers	1944-1964
Generation X (Gen X)	1965-1980
Millennials (Generation Y)	1981-1995
Gen Z	1995-2010

Figura 1.3: Suddivisione per anno di nascita delle generazioni di consumatori (fonte: J.S. Stewart et al. Managing millennials: Embracing generational differences, pp. 46)



I Millennials rappresentano un particolare gruppo di individui nati tra l'inizio degli anni 80' e la fine degli '90. Studi hanno dimostrato che i Millennials sono acquirenti più sofisticati e influenzati dagli aspetti simbolici dei marchi di lusso e maggiormente motivati a consumare status rispetto ai clienti più anziani. Sono desiderosi di esprimere un'influenza sociale, che orienta le loro intenzioni di acquisto verso prodotti di lusso. Pertanto, l'esperienza del marchio di lusso che si riferisce alle risposte interne dei consumatori evocate dagli stimoli legati al marchio quando i consumatori interagiscono, acquistano e consumano marchi è per loro estremamente importante. Questo segmento, seppur attraente per loro potere d'acquisto e disponibilità ad acquistare rappresenta anche una sfida per gli esperti di marketing in quanto risulta talvolta difficile per i marchi creare un forte attaccamento emotivo e psicologico (G. DE KERVILER AND C.M. RODRIGUEZ, 2019, pp. 250).

Kapferer distingue all'interno dei Millennials due distinti segmenti ponendo un quesito sul fatto che chi è nato nel 1980 possa effettivamente avere un *mindset* differente da chi è nato a metà degli anni '90. L'ipotesi dei Millennials come segmento omogeneo non regge ad esempio l'analisi del caso Cina dove è necessario distinguere tra generazione post 1980 (*ba ling hou*) e quella dei nati dopo il 1990 (*jiu ling hou*). La prima ha visto i propri genitori vivere nel bisogno, facendo esperienza della radicale trasformazione economica del paese a partire dal 1978. In termini di valori questa generazione ha conservato una certa prudenza e bisogno di sicurezza (criterio del *value money*). La generazione post 1990 invece appare più viziata, non ha conosciuto i tempi duri ed ha potuto godere di attenzioni da parte del nucleo familiare più del primo gruppo. Sono giovani molto materialisti (cosiddetti "piccoli imperatori"), consapevoli del mondo che li circonda e fortemente orientati alla tecnologia ed al digitale; questo forte orientamento alla tecnologia ed al digitale è un aspetto comune anche della generazione Millennials post 1980, come il fatto di sentirsi saldamente legati al proprio gruppo (online), che li influenza fortemente in termini di opinioni.

I Millennials sono dunque soprattutto dei nativi digitali, esperti di economia collaborativa o di social media, fanatici delle offerte scovate su internet e condivise tra membri della tribù. Inoltre, vivono attraverso il *self-branding* (l'autopromozione), continuo mettersi in mostra sui social media, in seno alla propria tribù, senza le reticenze dei loro genitori che li spingeva a preservare una qualche forma di intimità.

Tutto è un pretesto per la rappresentazione esibita di sé (KAPFERER, J., N., 2016 pp. 257).

I nati dal 1995, noti come Generazione Z, risultano essere molto attivi e motivati. Una generazione orientata agli obiettivi, competente, ricercatrice ed osservatrice; sensibili ai temi sociali alle responsabilità sociali, alla conoscenza delle leggi. Sono estremamente esperti di tecnologia, intelligenti, con capacità di leadership e talento. (SINGH, A. pp. 59). Per i Gen Z sono importanti i valori espressi dal brand in termini di *cultural relevance* ed esperienza attraverso il prodotto (*experience through product*) (D'ARPIZIO C., LEVATO F., 2019).

In quest'ottica acquisisce importanza per il brand ripensare la sua *value proposition* prestando attenzione a tutte quelle attività che vadano oltre al prodotto concretizzandosi in esperienze da ricordare; i clienti sono ricettivi ai nuovi prodotti che sono in sintonia con il proprio sistema di valori e che diventano dei mezzi per esprimere sé stessi, senza la pressione di dover seguire dei trend (D'ARPIZIO C., LEVATO F., 2019).

Daria Shapovalova in un'intervista a Business of Fashion sottolinea i diversi modi di utilizzo delle piattaforme (Instagram, Tiktok, Snapchat) di Millennials e GenZ nei confronti del fenomeno noto come *social commerce* e le possibilità messe a disposizione dalle diverse app che mirano a fondere in un'esperienza integrata social media ed e-commerce: grazie ad app in cui il video diventa il protagonista principale del modo di comunicare, la categoria GenZ presente su piattaforme come Snapchat e Tiktok sta facendo del video stesso lo strumento di comunicazione principale, invece che le singole immagini. (BoF interview with Daria Shapovalova, September 2021)

#### **1.1.4 Effetti della pandemia sui Personal Luxury Goods**

Nonostante l'attuale difficile contesto economico e sociale in costante evoluzione a causa delle misure attuate dai governi in seguito alla pandemia, il Report Consensus Update 2022 Altgamma attesta che l'anno 2021 segna per il mondo dei Personal Luxury Goods il ritorno ai livelli pre-crisi, se non addirittura il superamento di quelle performance (LAZZARONI S., 2021). Per il 2022 si prevede una crescita positiva dei consumi Personal Luxury Goods spinta dalla lenta ripresa dei viaggi internazionali e del desiderio di spendere, con un +8% sul mercato europeo, +7% sul mercato statunitense e del middle east in fase di normalizzazione, in crescita stabile e con potenziale il mercato cinese

(+9%), sudamericano (+6%) e giapponese (+7%) anche se in momento in fragilità con possibili crisi dettate dal verificarsi di avvenimenti esterni (politiche restrittive attuabili da parte del governo cinese, perdita dei flussi turistici per il Giappone e impatto economico variante delta in Brasile). Mentre dal punto di vista dei consumatori i consumatori cinesi di attestano come i best performer in termini di spesa (+13%), lo spending europeo determinato da un consumatore più maturo e attento che vive ancora in una situazione pandemica molto volatile, rimane più cauto e si attesta sul +6% (LAZZARONI S.,2021).

A livello distributivo è confermata la tendenza di crescita dei canali digitali per rapporto al fisico: retail digitale e wholesale digitale segnano rispettivamente un +15% e +13% contro al +9% del retail fisico, si segnala nel retail digitale la tendenza di molti brand nel perseguire una distribuzione di tipo monobrand o con *e-tailers (concession)*. Il retail fisico rimane tuttavia rilevante soprattutto negli aspetti della personalizzazione dell' user experience e del phygital per un maggiore coinvolgimento del consumatore. Assenza di flussi turistici e preoccupazioni per il Covid pesano sul wholesale fisico la cui crescita è debole attorno al 4%.

Il *consensus update* riporta nello specifico per categoria di prodotto le seguenti previsioni (aggiornamento a novembre 2021):

<b>Categoria di prodotto</b>	<b>Consensus 2022</b>
Abbigliamento	+9%
Pelletteria	+11%
Calzature	+9%
Gioielleria	+10%
Orologeria	+7%
Cosmesi	+8%

Figura 1.4: Personal Luxury Goods. Stime di crescita nel 2022  
(fonte: LAZZARONI, S. 2021 Altagamma Consensus 2022)

Si conferma il trend dell'anno precedente che vede in maggiore crescita le categorie di accessori (pelletteria) e calzature, seguite da hard luxury (orologi e gioielleria) dove

acquisisce importanza per gli orologi la ricerca dell'unicità o del pezzo "fatto a mano", mentre per i gioielli se ne attesta la qualità di bene rifugio. Si segnala l'importanza del turismo e dell'intensità dei flussi turistici nelle città per tali categorie, in quanto risultano spesso accomunate da una vendita del prodotto tradizionalmente presso i negozi fisici e soprattutto nelle città turistiche dove il fenomeno del *ritual shopping* assume un ruolo centrale per i visitatori e molto spesso non risulta paragonabile all'esperienza di acquisto online in virtù di un'esperienza più coinvolgente per quanto riguarda il fisico. Pertanto, lo stop al turismo causa Covid con conseguente mancanza di acquirenti dall'estero e l'elevata discrezionalità nell'acquisto di tali prodotti percepiti come non necessari ha inevitabilmente causato un abbassamento nei consumi degli stessi. Tuttavia, il recupero dei flussi turistici e il fenomeno del *revenge spending*, termine con il quale si intende definire l'ammontare di risparmi dei consumatori accumulati durante le chiusure che viene speso da questi ultimi dimostrando capacità di spesa per occasioni sociali e per acquisti discrezionali, nell'ultimo anno hanno giovato in particolare alla categoria abbigliamento con una crescita prevista al +9% e ritorno ai livelli pre-Covid. Si attesta una previsione di stabile e cospicua crescita nel *personal care*, con la vendita di prodotti cosmetici al +8%.

Altgamma ipotizza nel complesso una crescita per il settore Personal Luxury Goods in doppia cifra al +11% con una tendenza post pandemia ad un cambiamento e normalizzazione delle abitudini dei consumatori: certamente si confermerà il potenziamento dell'online e del digitale in ogni loro espressione, l'attenzione verso il benessere come primaria esigenza, una riduzione dei viaggi di lavoro e la necessità per le imprese di restare focalizzate su istanze sociali (ambiente/diversità/divari sociali) (LAZZARONI S.,2021) .

McKinsey segnala con State Of Fashion 2022 per i due anni precedenti alla redazione report una condizione particolarmente impegnativa per il settore fashion che in alcuni casi, a causa dell'avvento della pandemia ha visto l'acuirsi di una disuguaglianza in termini di performance; i pochi marchi che hanno ottenuto risultati migliori rispetto al 2019 o hanno risposto alle esigenze del momento - comfort, attività all'aria aperta e acquisti online - o si sono rivolti a target/gruppi più abbienti, in grado di resistere meglio agli impatti della crisi. Il gruppo dei *Super Winners* è dominato da marchi di abbigliamento sportivo, operatori del lusso e aziende cinesi, che hanno tutti sovraperformato rispetto al mercato più ampio. La Cina ha recuperato i livelli di attività

economica del 2019 molto più velocemente del resto del mondo, guidata dalla domanda interna riadattatasi ad uno shopping di tipo locale, in particolare nel segmento del lusso, in quanto i consumatori che hanno dovuto affrontare restrizioni di viaggio si sono orientati verso alternative nazionali. (MCKINSEY-B.O.F., 2022). Nel prossimo anno, McKinsey ipotizza una compressione del mercato medio e settori discount e luxury sovraperformanti. Ci si aspetta che i brand investano sempre più in innovazione digitale e si adattino al cambiamento traendo insegnamento anche da quelli che sono stati i casi di successo durante il periodo della pandemia riscontrabili negli *online business models* e sperimentando con la creatività nuovi approcci al commercio. Strumenti già utilizzati durante la pandemia per rispondere alle esigenze dei brand di moda come: fashion show virtuali, showroom digitali, livestream e tecnologie di design 3D che risultano ancora in grado di offrire soluzioni nei termini di un collegamento più “da remoto” con il pubblico (*social shopping*). Il report prevede che beni digitali come i *non fungible tokens (NFT)*, *skins* di gioco e il *virtual fashion* si avvicineranno al mainstream, con alcuni marchi che si espanderanno nel metaverso digitale. (MCKINSEY-B.O.F., 2022).

Rimangono aperte molte sfide per i brand, a partire dai ritardi nella logistica (*logistic gridlocks*) causati dalla pandemia in primis: colli di bottiglia nei processi, ritardi di produzione, alti costi di spedizione e carenze nell’approvvigionamento di materiali. Sarà opportuno prendere dunque in considerazione in dipendenza dalle casistiche di internalizzare la distribuzione dove possibile, se necessario delocalizzare la produzione con una gestione delle scorte all'avanguardia, il tutto assicurandosi un accesso tempestivo alle forniture di materie prime. A causa di ciò dirigenti del settore fashion intervistati da McKinsey stimano un aumento dei costi dei fattori produttivi e maggiori squilibri tra domanda e offerta che risulteranno in un probabile aumento dei prezzi per i clienti. Ai ritardi nel fisico corrisponde altrettanto intensa l’accelerazione negli ultimi due anni dell’ecosistema digitale che ha visto leader del settore impegnati nella presa di coscienza ed azione su tematiche ambientali e sociali, concentrandosi maggiormente su diversità, equità e inclusione.

Acquisisce importanza operare negli interessi di tutti gli stakeholders, compresi clienti, dipendenti, appaltatori, investitori e società in generale, con particolare attenzione al tema della sostenibilità: dando priorità a modelli aziendali circolari, materiali più ecologici e tecnologie più sostenibili. Dal punto di vista della domanda, si prevede che i segmenti più giovani, come i Gen-Z, e i consumatori più ricchi, a partire dal reddito

medio, dimostreranno la maggiore propensione alla spesa per prodotti annessi al tempo libero – *leisure spending* (moda, ristorazione, viaggi, intrattenimento, elettronica). La moda è una delle tre categorie principali in cui i Gen-Z spendono per sé stessi o regalano (MCKINSEY-B.O.F., 2022).

Tre sono le forze da tener conto secondo il report per definire rischi e opportunità per l'anno in corso: nuovi canali di crescita, pattern di comportamento dei consumatori e complicazioni nell'economia globale. La risposta dei dirigenti del settore fashion nel definire quelli che sono gli ambiti che stanno già avendo e avranno nell'anno in corso, maggiore impatto in termini di business sono:

1. interruzione della *supply chain* globale (*global supply chain disruption*), ovvero difficoltà nell'approvvigionamento di materiali, ritardi nelle consegne, aumento dei prezzi di spedizione) per cui i dirigenti devono prestare molta attenzione alla trasparenza e alle misure di controllo delle loro catene di approvvigionamento per soddisfare la domanda dei consumatori e la difesa del margine di vendita, in tal senso molti dirigenti prevedono un aumento dei prezzi (+10/+15%) .
2. *sustainability gap*: i costi o le sfide che i dirigenti incontreranno in materia di sostenibilità potrebbero essere compensati dai vantaggi commerciali associati al miglioramento dell'impatto della loro azienda sull'ambiente e sulla società.
3. *digital & consumer engagement*, mentre digital e sostenibilità sono tematiche apparse anche nel 2021, il coinvolgimento o *Consumer Engagement* è vista come una nuova opportunità. Ciò riflette l'idea che le esperienze dei clienti con i marchi attraverso i canali online e offline, diventano ancora più importanti per la differenziazione del marchio in un mercato altamente competitivo. Gli operatori del settore moda dovranno quindi accelerare l'utilizzo di dati e analisi in tutte le funzioni aziendali per sviluppare le conoscenze sui clienti e adeguare di conseguenza le proprie strategie.

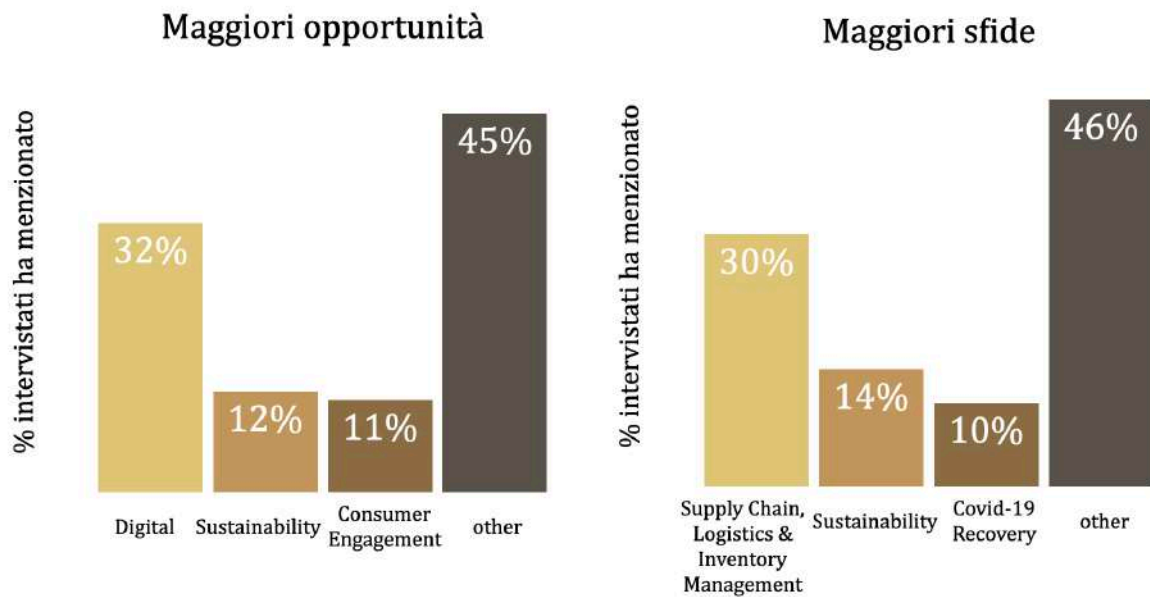


Figura 1.5: Opportunità e sfide per la crescita dei marchi nel settore fashion  
(fonte: MCKINSEY-B.O.F. 2022, The State of Fashion 2022)

## 1.2 Neo-lusso: I *premium brands*

Tra i primi ad introdurre il concetto di neo-lusso nel dibattito teorico vi sono gli autori Silverstein & Fiske che nella loro pubblicazione risalente al 2003: *“Trading Up. The New American Luxury”* partono da una constatazione circa la fisionomia dei mercati in termini di domanda: essi la visualizzano in forma di una clessidra; ciò vale a dire che con il passare del tempo si riscontra una tendenza nella polarizzazione del volume dei consumi verso i due estremi: fascia *premium* e fascia *low cost*. Ciò consente loro di affermare che gli acquisti di prodotti di fascia media acquisiscono di conseguenza sempre meno importanza; in riferimento alle abitudini di consumo del consumatore medio americano si cita di seguito l’affermazione tratta dal libro: *“America’s middle-market consumers are trading up”*.

Ma cosa s’intende per *trading up* dei consumi? Silverstein & Fiske evidenziano come i consumatori del mercato medio sono disposti, anzi ansiosi, a pagare un prezzo maggiorato per certi tipi di beni che appartengono al *New Luxury* - prodotti e servizi che possiedono livelli di qualità, gusto e aspirazione più elevati rispetto ad altri beni della categoria ma che non sono così costosi da essere fuori portata.

I nuovi beni di lusso hanno infranto la regola convenzionale che recita: “più alto è il prezzo, minore è il volume”. Nel *New Luxury* si vendono beni a prezzi molto più alti dei corrispettivi beni convenzionali e in volumi molto più alti rispetto ai beni di lusso tradizionali, entrando in un territorio precedentemente inesplorato, che va oltre alle logiche vigenti nella familiare curva di domanda prezzo-quantità (SILVERSTEIN, M.J., FISKE, N., 2003).

Per l’adattamento a questi cambiamenti in termini di domanda il riposizionamento dell’offerta deve essere una strategia da attuare per evitare la “morte nel mezzo” o *death in the middle*.

L’operazione di *trading up* del brand può essere considerata come una minaccia imminente o un’opportunità immediata: la minaccia è avvertita principalmente (o dovrebbe esserlo) dalle aziende che offrono prodotti di fascia media convenzionali al mercato medio. Si riscontra inoltre come i comportamenti d’acquisto dei consumatori non sembrano più essere soggetti in modo vincolato nel tempo al segmento *low cost* o a quello *premium*; il mercato risulta imprevedibile in quanto i consumatori prediligono sempre più di frequente un’ampia escursione e mix tra le due (SILVERSTEIN, M.J., FISKE, N., 2003); tale fenomeno è noto come escursionismo nei consumi.

### **1.2.1 Definizione, tipologie e caratteristiche del marchio del neo-lusso**

Acquisisce importanza nel neo-lusso tutto ciò che si presenta come culturalmente radicato e pone l’accento su valori e simboli, funzionalità ed immagine in una visione totalizzante collegata al prodotto. Tale prodotto, in cambio della possibilità reale di poter esibire il proprio grado di conoscenza culturale alle persone della *community*, è nella maggior parte dei casi acquistabile ad un prezzo più alto (*premium price*) rispetto al prezzo medio dei prodotti che non godono di tale caratteristica nella medesima categoria. Il neo-lusso si rivolge al mercato medio-alto, è posizionato a un prezzo inferiore del lusso tradizionale (che è appannaggio dei consumatori d’élite) e comprende tre tipi di prodotti (SILVERSTEIN, M.J., FISKE, N., 2003):

- *Accessible Superpremium* - Prodotti prezzati al top o vicino al top della loro categoria, e ad un considerevole *premium price* rispetto alle offerte convenzionali. Il prezzo, tuttavia, è ancora accessibile per il consumatore medio.



- *Old luxury brand extension* - Sono versioni di prodotto più economiche creati da aziende i cui marchi sono stati tradizionalmente accessibili solo ai ricchi.
- *Masstige* - Non sono ai vertici della categoria ma occupano un posizionamento nel mercato "tra massa e classe", applicando un *premium price* sui prodotti convenzionali ma con un prezzo molto al di sotto dei beni *accessible superpremium* o *old luxury*.

Mattia definisce il neo-lusso come segue: *“Il lusso fatto di scelte premium a prezzi elevati ma non inaccessibili, in grado di rappresentare simbolicamente i gusti, l’identità e la cultura degli acquirenti”*. In questi termini assumono particolare rilevanza per la scelta di prodotti del neo-lusso le dimensioni collegate a (MATTIA, 2013, pp.33):

- Esperienza: in virtù della componente “totalizzante” annessa ai prodotti a livello simbolico, estetico, valoriale e funzionale si cerca un’interazione che produca memoria;
- Conoscenza: la ricerca assume un valore centrale per la riscoperta del piacere. Ad esempio, nel settore food questa affermazione si traduce nel consumo di prodotti inusuali, dimenticati, realizzati con una specifica tecnica; facendo un parallelismo con il settore abbigliamento la conoscenza si mostra nella scelta e conseguente acquisto di capi che ricordano modelli dal design tralasciato, riproposti secondo una strategia che mira ad un significato culturale che il brand vuole rimettere in circolo in un dato momento storico;
- Valore: l’identità dei brand nel neo-lusso devono essere chiare, coerenti e senza sovrapposizioni. L’autenticità assume una rilevanza centrale perché è la base sulla quale si poggia il rapporto di fiducia consumatore-brand;
- Coscienza: cresce il consumo consapevole ed attento da parte del consumatore che diventa sensibile nei confronti di temi importanti per la collettività come ad esempio ambiente ed ecosostenibilità, e che per tale motivo si aspetta un comportamento analogo da parte dell’impresa. Questo si traduce nella necessità da parte delle aziende di una maggiore attenzione nei confronti delle azioni intraprese in ambito territoriale e più in generale dei temi che riguardano la propria responsabilità sociale d’impresa.

Come precedentemente citato, soprattutto nei mercati di lusso maturi come l'Europa e gli Stati Uniti, la classe media di cui fanno parte famiglie con redditi in crescita ha iniziato a fare acquisti di marchi appartenenti al neo-lusso che in precedenza erano considerati fuori portata. La tendenza più recente include persone a basso reddito per le quali il possesso di tali prodotti rappresenta un'esperienza in grado di conferire status. (BRUN A., CASTELLI C., 2013, pp. 831).

Il prodotto del neo-lusso ha le seguenti caratteristiche:

- include e coinvolge piuttosto che risultare irraggiungibile ed escludere a livello percettivo;
- è accessibile in termini di disponibilità sul mercato, ciò significa che la produzione per rapporto ad un prodotto del consumo di massa non sarà massificata, ma più ridotta in vista di una vendita di quantità limitate in punti vendita selezionati;
- il prezzo per rapporto ad un prodotto della stessa categoria merceologica risulterà più alto, ma non inaccessibile per la stragrande maggioranza degli acquirenti;
- a livello qualitativo deve risultare superiore per rapporto ad un prodotto del consumo di massa, ciò significa essenzialmente che l'esperienza derivante dal suo uso deve rimanere invariata nel corso del tempo;
- il prodotto nella sfera sociale enfatizza l'individualità senza gerarchie (MATTIA, G. 2013, pp 38).

	<b>Beni tradizionali</b>	<b>Beni del lusso tradizionale</b>	<b>Beni del neo-lusso</b>
<b>Percezione</b>	insignificante	distaccato	coinvolgente
<b>Disponibilità</b>	onnipresente	esclusivo	accessibile
<b>Prezzo</b>	basso costo	molto caro	premium
<b>Qualità</b>	prodotto di massa	fatto a mano	artigianato di massa
<b>Aspirazione sociale</b>	conformismo	elitismo	ricerca dei valori

Figura 1.6: Caratteristiche dei beni di lusso tradizionali e del neo-lusso.

Adattato da: Mattia (2013)

L'arricchimento della dimensione esperienziale nel processo d'acquisto non è però sufficiente; da un prodotto del neo-lusso ci si attendono: 1) differenze nel design e/o

nelle caratteristiche tecniche/tecnologiche rispetto ai prodotti ordinari di massa; 2) maggiore performance funzionale oltre che simbolico-emozionale; 3) coerenza tra caratteristiche di prodotto, *brand values* e cultura aziendale (SILVERSTEIN, M.J., FISKE, N., 2003).

Di seguito si riporta una lista di brand del neo-lusso in altre diverse categorie merceologiche (MATTIA, G. 2013, pp 41):

<b>Abbigliamento</b>	<b>Arredamento</b>	<b>Automotive</b>	<b>Alimentari</b>	<b>Sport e tempo libero</b>
Allen Edmonds	Artemide	Ducati	Aceto balsamico di Modena	43 Milano
Bottega Veneta	Ashanti	Harley-Davidson	Jamon de Bellote	Linde Werdelin
Brunello-Cucinelli	Bugatti	Infiniti	Grom	Pantofola d'Oro
Gallo	Bulthaup	Lexus	Jacquesson	Technogym
Jacob Cohen	Frau	Mini	Latini	Design Hotel
La Perla	Kitchen Aid	Yokohama	Sassicaia	
Marinella	Miele		T'a	
	Stokke		Voss	

Figura 1.7: Lista di brand del neo-lusso  
Adattato da: Mattia (2013)

Quando si parla di cultura e valori collegati al brand essenzialmente ci si riferisce allo spirito imprenditoriale, il complesso di idee e visioni, e le ispirazioni da cui partono i significati che poi vengono convogliati sulla marca.

Secondo Kapferer un marchio è già di per sé una cultura. Non esiste un marchio *cult* senza una cultura del marchio. Ogni marchio dovrebbe avere la propria cultura, da cui deriva il prodotto. Quest'ultimo non è solo una rappresentazione concreta della cultura, ma anche un mezzo di comunicazione. Qui cultura significa insieme di valori che alimentano l'ispirazione del marchio ovvero la fonte del suo potere aspirazionale. L'aspetto culturale si riferisce ai principi di base che regolano il marchio nei suoi segni esteriori (prodotto e comunicazione). La cultura del marchio svolge dunque un ruolo essenziale nel differenziare i marchi. Indica l'etica ed i valori che sono incorporati nei prodotti e servizi offerti da quest'ultimo (KAPFERER, J., N., 2008).

## 1.2.2 Strategie di ingresso nel mercato del neo-lusso

Mattia identifica le strategie di diversificazione attuabili da un brand per fare il suo ingresso nel mercato del neo-lusso che si concretizzano in 3 tipologie (MATTIA, G. 2013, pp 41):

- *Up-scaling*: processo di qualificazione della gamma dei prodotti in vendita da parte di un brand generalista allo scopo di creare differenziazione. Si attua attraverso la creazione di un nuovo brand o l'acquisizione di uno dal know-how specifico.

Nel corso degli ultimi anni nel settore fashion/abbigliamento sono molti gli esempi ricollegabili a questa strategia di diversificazione dell'offerta da parte di brand come Nike, Adidas, Napapijri con le relative linee premium che presentano caratteristiche differenti rispetto ai prodotti delle main line generalista. Solitamente per i brand citati l'offerta premium dei prodotti corrisponde ad una linea co-creata con designers nell'accezione precedentemente riportata di "artigianato di massa" ovvero di un prodotto molto simile ad uno "fatto a mano" caratterizzato da una maggiore complessità stilistica e cura nei dettagli, ma con volumi di produzione industriali (Nike x Off White Virgil Abloh, Adidas by Raf Simons, Napapijri by Martine Rose per citare qualche esempio); la stessa personalità del designer è assai rilevante nel conferire una precisa identità e alone *aspirational* alla nuova gamma di prodotti premium introdotta dal marchio generalista.

- *Down Scaling*: processo che prevede la creazione di gamme di prodotto o linee a prezzi più accessibili da parte di brand del lusso tradizionale mantenendo il marchio di origine; operativamente dal punto di vista del prodotto finito questa operazione si traduce in ottimizzazioni-riduzioni nelle tre dimensioni: taglia (intesa come grandezza vera e propria del prodotto), caratteristiche (evitando il rischio di *features overload* ovvero l'implementazione di funzioni di fatto ridondanti), sostituibilità (ridurre la frequenza con la quale il prodotto viene rimpiazzato da un altro con il conseguente aumento in termini di longevità nell'utilizzo). Un esempio di down scaling all'interno di Apple per quel che riguarda i devices è iPhone SE: più compatto come dimensioni e dalle caratteristiche ridotte all'essenziale ma ugualmente prestanti, unitamente ad un prezzo più basso rispetto al suo diretto concorrente iPhone 8.

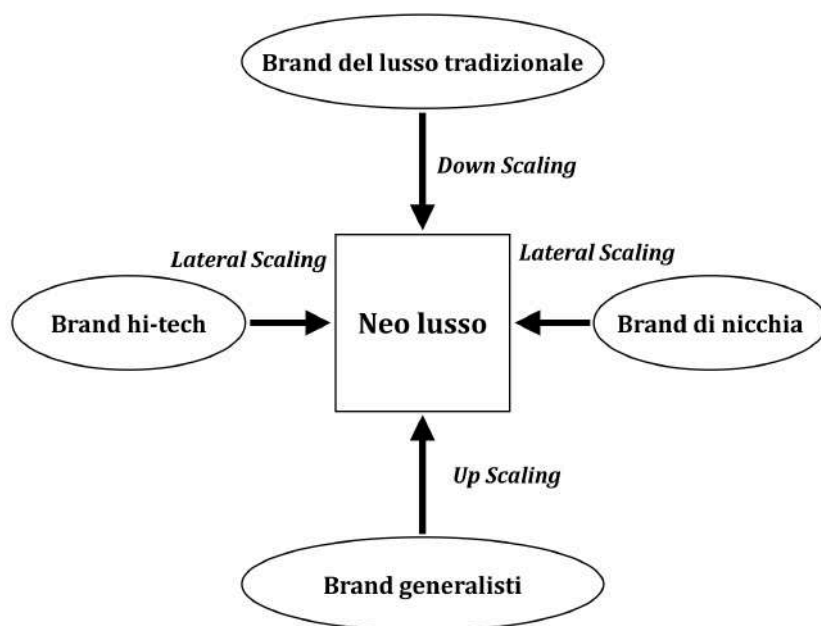


Figura 1.8: Strategie di ingresso nel mercato per un brand del neo-lusso.

Fonte: Mattia G. (2013)

- *Horizontal Scaling*: operazione di rafforzamento del posizionamento distintivo di un brand di nicchia o hi-tech che si concretizza principalmente attraverso un ampliamento della *product offering* e sul porre l'accento su alone emotivo-esperienziale e qualità (Bang & Olufsen *hi-tech brand* - fare dello stato dell'arte nella tecnologia o del design una forma di lusso).

### 1.3 Tendenze in atto nel mercato del neo-lusso

In relazione al report stilato dal Altagamma ad Aprile 2019 che si ritiene riporti in modo puntuale quali siano i trend maggiormente caratterizzanti del neo-lusso, questo paragrafo ha lo scopo di approfondirli più nel dettaglio, in particolare riferendosi ai fenomeni: lusso di seconda mano (alimentato perlopiù dai nuovi marketplace digitali di rivendita) e alle collaborazioni tra marchi. Per quel che riguarda le collaborazioni si concretizzano spesso tra i marchi tradizionali del lusso, marchi dello streetwear ed artisti. Le generazioni più giovani (67% Gen Z, 60% Millennials) e i consumatori cinesi (62%) sono i principali acquirenti di questi prodotti. Borse e sneakers soggette a collaborazioni sono tra le categorie più frequentemente acquistate. Nel complesso, i

consumatori sono attratti dalle collaborazioni perché forniscono stili nuovi, speciali e unici realizzati dalle case di moda tradizionali. La forte richiesta di collaborazioni rispecchia l'emergere di nuovi valori nel settore che includono innovazione, divertimento e stravaganza (B.C.G. & ALTAGAMMA, 2019).

Ritornando alla lista completa delle tendenze, il report isola 13 trend raggruppati in “nuovi ed emergenti”, “in continua crescita” e “stabili”:

- Tendenze nuove ed emergenti

- *Second-hand luxury*                      - *Collaborations (co-branding)*

- Tendenze in continua crescita

- *Sustainability*                      - *Luxury casualwear*                      - *Influencer*                      - *Social media*

- *Online channel*

- Tendenze stabili

- *Omnichannel*                      - *Mono-brand store*                      - *Made-in*                      - *Mix&Match*

- *Customization*                      - *Buy-abroad*

Nei prossimi paragrafi verranno approfonditi i fenomeni che si ritengono di maggior interesse per la tesi soprattutto per via del loro significato culturale: il lusso di seconda mano (second hand luxury) e le collaborazioni tra marchi.

### **1.3.1 Il *second hand luxury***

È interessante notare come il report collochi tra le tendenze nuove ed emergenti quei tipi di acquisti appartenenti alla categoria lusso “di seconda mano”, vintage -e non solo- di marca di prestigiosi brand del vecchio lusso ostentativo come ad esempio (abbigliamento ed accessori): Gucci, Givenchy, Chloé, Louis Vuitton, Céline, Chanel, Lanvin, Prada e Valentino che godono di grande appeal nei confronti dei consumatori “Millennials” e “Gen Z”. Di seguito, citando Altagamma: “*la maggior parte dei consumatori True Luxury è interessata all'acquisto di articoli di lusso usati, soprattutto perché ne percepisce il rapporto qualità prezzo, il pezzo introvabile, l'edizione limitata o vintage, è*

*attratto dalla maggiore trasparenza sul prezzo e sull'autenticità delle piattaforme online sempre più professionali*" (B.C.G. & ALTAGAMMA, 2019). Questi acquisti si concretizzano infatti prevalentemente mediante l'utilizzo di piattaforme di compravendita online dell'usato specializzate che alimentano un mercato da 22 miliardi di euro, in crescita prevista del 12% all'anno per raggiungere i 31 miliardi di euro entro il 2021 (B.C.G. & ALTAGAMMA, 2019). Tra queste piattaforme vi sono: Depop, StockX, Grailed, Etsy, Vestiaire Collective, Instant Luxe, per citarne esempi; la loro modalità di utilizzo comparabile a quella di un social network (account utente con foto dei prodotti in vendita e messaggistica tra utenti) facilitano il meccanismo di compravendita che rientra nella categoria delle *online auctions* ovvero l'acquisto ad un prezzo statico o dinamico attraverso il meccanismo tipico dell'asta; gli stessi colossi "social" come Facebook, ed Instagram sembrano muoversi in quella direzione con l'introduzione di Marketplace e la possibilità di "taggare" i prezzi nelle stesse foto rendendole una vetrina per l'acquisto. La presenza di esperti accertatori con responsabilità di garanti dell'autenticità dei prodotti messi in vendita dagli utenti diventa quindi una necessità per scongiurare l'eventualità di acquistare un falso. Si riporta di seguito una sintetica descrizione dal sito della piattaforma di compravendita online StockX:

*"StockX è il primo mercato azionario per le cose al mondo, costruito sul modello proposta/offerta in tempo reale. Gli acquirenti fanno offerte, i venditori pubblicano proposte. Quando c'è una corrispondenza, la transazione avviene automaticamente. Retro Jordan, Nike, Yeezy e tanto altro ancora, ora con garanzia di autenticità al 100%."* (<https://stockx.com/it-it/come-funziona>).

Come visibile sul sito di StockX, la piattaforma sottolinea la dimensione collegata all'autenticità di quello che il compratore sta acquistando online, specificando che un team di esperti accertatori verifica per ogni compravendita l'originalità del prodotto acquistato.

Le esigenze principali che portano all'utilizzo di queste piattaforme da parte degli utenti secondo il report sarebbero per lo più per i seguenti fini: svuotare il guardaroba (44%), finanziare nuovi acquisti di lusso (21%) e adottare comportamenti sostenibili (17%) (B.C.G. & ALTAGAMMA, 2019). Si segnala come sempre più di frequente tali piattaforme alimentino per certe categorie di prodotti (in prevalenza sneakers) un fenomeno noto come "reselling" che si verifica spesso contestualmente alle collaborazioni di prodotto tra brand di cui si parlerà nel prossimo paragrafo. Tale fenomeno di *reselling* consiste

nel rivendere ad un prezzo spesso maggiorato rispetto a quello di acquisto il prodotto acquistato. Tra i fattori che influenzano la variazione del prezzo di rivendita c'è la rarità in termini di quantità di produzione del prodotto, o la possibilità di poterselo aggiudicare solo fisicamente e non online ad esempio. La persona che rivende il prodotto in questione è nota in gergo come *reseller*. Il momento in cui il prodotto viene reso disponibile per l'acquisto al pubblico è chiamato *drop*.

La possibilità di aggiudicarsi il prodotto in questione attraverso un acquisto online in questi casi è, per chi non informato, assai scarsa in quanto l'obiettivo strategico che sta alla base di questo fenomeno è in genere creare quanta più aspettativa possibile attraverso le fonti informative e fare in modo che le quantità della *release* del prodotto vengano esaurite in brevissimo tempo (come già anticipato spesso si tratta di un prodotto di collaborazione, ma può trattarsi anche di una colorazione esclusiva o vendita a distanza di anni di un prodotto culturalmente rilevante per la comunità di riferimento che era stato tolto dal mercato). Se il prodotto "droppato" è particolarmente ambito, questo può andare *sold out* sul mercato al suo prezzo originale anche nel giro di qualche ora. A questo punto entra in gioco il mercato "secondario" degli stessi prodotti che vengono messi in vendita dai reseller a prezzi fluttuanti sulla base delle logiche di domanda ed offerta; una delle piattaforme di compravendita di questo mercato secondario online è ad esempio StockX. Il fenomeno del reselling ed i mercati secondari innescano spesso logiche di determinazione del prezzo simili a quelle dei mercati azionari. In certi casi, come quello della collaborazione tra Nike Jordan Air e Dior, il prezzo della scarpa può raggiungere cifre davvero notevoli, per un prezzo di rivendita del prodotto che parte dai settemila euro a fronte di uno di acquisto di circa duemila.

È evidente quindi come la dimensione informativa ed i giusti canali per diffondere l'informazione (siti specializzati, online communities, social network, forum) sono di primaria importanza per il fenomeno del reselling preso come esempio di *second hand luxury*. Mattia lo ribadisce riferendosi ai nuovi marketplace del neo-lusso: "*Il marketplace nel web 2.0 si distingue soprattutto non soltanto per la sua dimensione commerciale ma per quella relazionale*" (MATTIA, 2013, pp. 47).



### 1.3.2 Il co-branding

La seconda tendenza che si vuole approfondire in questo paragrafo riguarda come precedentemente accennato il co-branding, strategia già nota in ambito marketing definita come collaborazione a breve o lungo termine di due o più marchi al fine di creare un prodotto *co-branded* con un riconoscimento significativo da parte dei clienti (CHILDS et al., 2019). Le strategie di collaborazione tra due o più brand sembrano essere molto adottate dai brand negli ultimi anni, soprattutto nel settore moda e fashion. La possibile motivazione è che strategie di co-branding assolvono una duplice funzione: lato consumer colpiscono in modo diretto la dimensione aspirazionale del consumatore grazie ad un ampliamento nella gamma delle associazioni del marchio dato dal prodotto *co-branded* che offre maggiori possibilità di esprimere i propri gusti e la propria personalità ai consumatori. Lato brand offre la possibilità di comunicare attraverso un intermediario (il brand collaboratore) il suo bagaglio di conoscenze, tradizione e valori intercettando nuovi possibili segmenti di clientela.

Rispetto al tema delle quantità prodotte degli articoli *co-branded*, nella maggior parte dei casi si verifica un'artificiale scarsità in termini di produzione di tali prodotti attorno ai quali si costruisce un impianto comunicativo molto forte (eventi in giornate dedicate per il lancio nei flagship stores, lotterie ad estrazione per la possibilità di comprare il prodotto, campagne di comunicazione ideate da riconosciuti direttori creativi ad esempio), rendendo il prodotto *co-branded* una vera e propria opportunità per far conoscere ad un target più ampio il brand.

Si può sostenere che con il co-branding ciascun brand si appropri di tratti distintivi di un altro brand? Il framework teorico del *cultural branding* preso come riferimento per la tesi che tratta la tematica dell'appropriazione delle associazioni da parte del brand mette in discussione questa prospettiva. Secondo Holt, infatti, la parola appropriazione razionalizza e riduce l'identità del brand ad un'entità statica nel tempo. Il concetto di appropriazione delle associazioni da parte del brand tralascia quegli aspetti che hanno a vedere con una possibile evoluzione del significato del brand - e del suo mito - nel corso del tempo che gli danno valore in un'ottica di *cultural branding*. La caratteristica fondamentale dei brand iconici, infatti, secondo Holt è quella di saper risolvere contraddizioni culturali all'interno della società attraverso lo storytelling, reinventando il proprio mito nei momenti in cui si verificano delle variazioni nel paradigma culturale.

Ogni qualvolta si verificano queste variazioni culturali (*cultural disruptions*) il brand iconico, al fine di affermare la propria rilevanza, ha il compito di reinventare il mito con l'obiettivo di farlo aderire a nuove ansie e nuovi desideri nella società. A tal proposito è interessante pensare al co-branding come una delle armi più potenti ed efficaci per il brand nel caso in cui adotti una prospettiva di *cultural branding*, in quanto esso permette di veicolare agilmente attraverso un prodotto (anche stagionale) un messaggio indirizzato proprio a tali ansie e desideri quotidiani e che perciò verrà con molta probabilità ricordato con maggior facilità dalla comunità di riferimento.

Si riportano di seguito tre esempi di collaborazioni tra marchi dell'industria automobilistica con altri marchi di diversi settori, due nel campo dell'abbigliamento e alta moda e uno con un brand di cancelleria. In ordine cronologico: Lacoste e Peugeot del 1984; Citroen e Bic del 1998; Renault Twingo e lo stilista Kenzo nel 2006.



Figura 1.9: Co-branding Peugeot 205 Lacoste (1984).

Citando di seguito Keller sulle associazioni legate al marchio: "gli psicologi cognitivi ritengono che la memoria sia estremamente durevole, così che una volta che l'informazione viene immagazzinata nella memoria, la sua forza di associazione decade molto lentamente (Loftus e Loftus 1980). Sebbene "disponibili" e potenzialmente recuperabili in memoria, le informazioni potrebbero non essere "accessibili" e facilmente recuperabili senza promemoria fortemente associati o segnali di recupero (Tulving e Psotka 1971).

Pertanto, è possibile asserire che le associazioni salienti associate al marchio vengono richiamate dalla mente sulla base del contesto in cui il marchio è considerato. In aggiunta, maggiore è il numero di indizi collegati a un'informazione, maggiore è la

probabilità che l'informazione possa essere richiamata (Isen 1992)" (KELLER, K., L., 1993 pp. 5). La scelta di stringere accordi per collaborazioni tra marchi si prefigura quindi anche in chiave strategica come la volontà di presidiare associazioni che richiamino alla memoria il brand in modo più profondo in funzione di un contesto piuttosto che di un altro.

Kapferer riporta le seguenti implicazioni strategiche a livello di *co-branding* o collaborazione tra brand (KAPFERER, J.N., 2008, pp.167):

- Maggiore possibilità di successo per l'estensione di un marchio oltre il suo mercato originale;
- Necessaria quando l'immagine del marchio tende ad avere difficoltà nel comunicare con un determinato target. In tal caso, ha bisogno di un intermediario che faciliti la comunicazione, un altro marchio che rappresenti il target;
- Consente di sviluppare una linea di prodotti che viene spesso venduta in un canale di distribuzione separato;
- Rende possibile un riposizionamento verso l'alto (*trading up*) che spesso avviene attraverso gli "*ingredient brands*" - ovvero componenti del prodotto che sono loro stesse un brand (Intel, Gore-Tex, Vibram per fare alcuni esempi); ciò al fine di fornire un messaggio sulla qualità superiore del prodotto e farlo uscire dal mass market, giustificandone il prezzo più alto;
- È una risposta alla frammentazione del mercato e all'emergere delle *communities*;
- Serve a infondere uno stampo "socioculturale" sin dall'inizio del ciclo di vita del prodotto;
- Ha lo scopo di generare "*buzz*" attorno al marchio tra gli opinion leader, al fine di creare un'immagine.

Le collaborazioni permettono in virtù di quanto scritto sopra di ampliare dal punto di vista strategico le possibilità legate alla gestione del brand; per quanto riguarda gli effetti delle collaborazioni si menzionano dal lato del consumatore la volontà di esprimere un'identità specifica soprattutto in termini aspirazionali (e conseguente identificazione con un gruppo di riferimento); dal lato del brand la volontà di raggiungere un livello di profondità maggiore nel comunicare la promessa di cui si fa portatore. Gli articoli prodotti attraverso *co-branding* hanno dunque anche un effetto

sullo “*status seeking*” tendenzialmente incrementando la percezione di status delle persone.

In termini di distribuzione le collaborazioni seguono solitamente un criterio selettivo: risultano sovente acquistabili solo nei *flagship stores* del brand (dal punto di vista strategico ciò può giovare anche alle metriche relative allo *store traffic*) e in altri rivenditori selezionati con il fine di generare una percezione “esclusiva” dei prodotti. Per via della loro produzione in quantità limitate ed esclusività tali linee di collaborazione vengono spesso venduti ad un prezzo medio superiore rispetto ad un articolo analogo della fascia “base”.

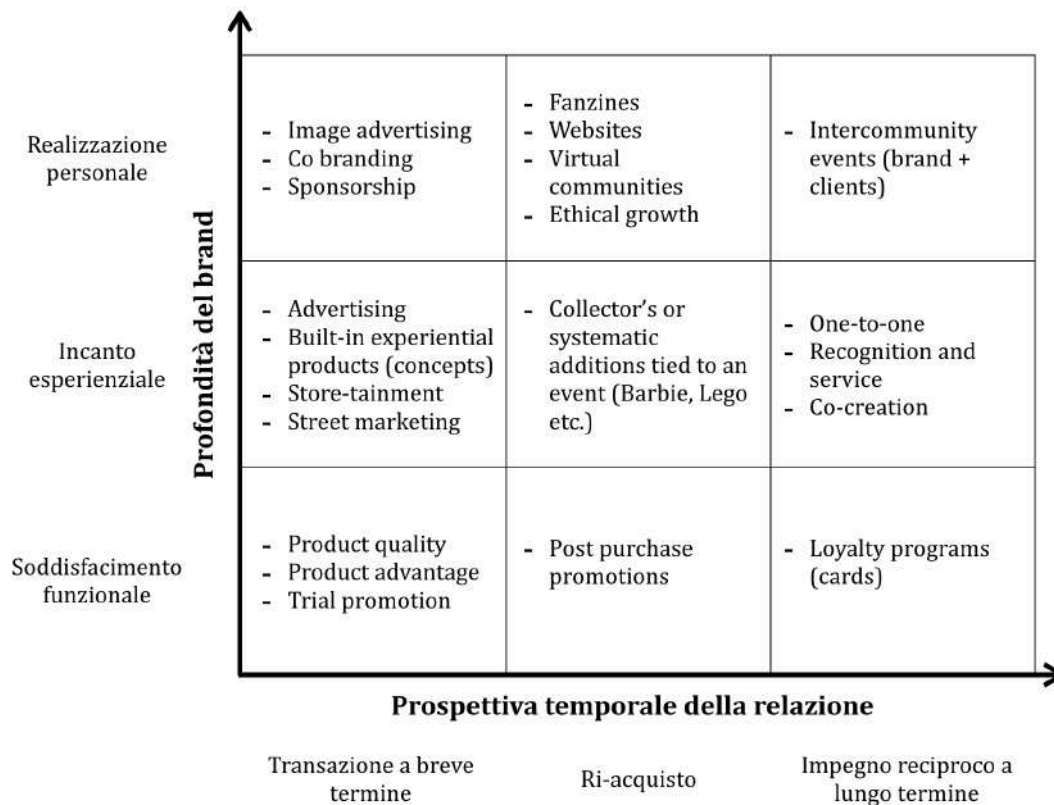


Figura 1.10: L'estensione della gestione del marchio.

Fonte: Kapferer, J.N. (2008). *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, pp. 162

Le strategie di *co-branding* sono anche una risposta dei brand all'emergere delle *communities*, che come asserisce Kapferer citando Hagel (1999): “*l'attività di costruzione delle communities fa parte degli obiettivi del brand management [...] il marchio acquisisce significato non attraverso una sintesi di singole valutazioni, ma dopo uno screening*

*collettivo fatto di conversazioni all'interno dei gruppi di riferimento, la comunità, in cui gli opinion leader possono svolgere un ruolo determinante.*" (KAPFERER, J.N., 2008, pp.163).

Nel concettualizzare le comunità di consumo, il dibattito teorico nella letteratura di marketing sottolinea il passaggio consumatori passivi a *prosumers* che nel loro agire integrano risorse culturali, sociali, umane ed economiche anche al fine di co-creare valore con e per la società. Emerge come per la maggior parte questi *prosumers* prediligano nuove forme di lavoro attraverso il quale danno un senso alle loro attività di hobby (MAMALI et AL., 2018 pp. 523).

Le communities a costruiscono e danno un significato al brand, al contrario dei meri consumatori; vi è una cruciale differenza tra la nozione di segmento che è un'astrazione usata nella terminologia di marketing per identificare persone con lo stesso profilo e le stesse aspettative, e la nozione di community che è un gruppo vivente, che intreccia quotidianamente nuovi legami attraverso la comunicazione, lo scambio e la partecipazione. Una comunità esiste, vive, cresce e ha un'identità. Un segmento viene definito e misurato: agglomera. La comunità esprime e riunisce (KAPFERER, J.N., 2008, pp.150).

Mamali contestualmente all'emergere delle *consumption communities* asserisce come per instaurare un dialogo sia necessario far riferimento al modello di *hybrid organization*: le organizzazioni ibride si impegnano nei mercati come attori economici, ma si distinguono dalle altre organizzazioni per la centralità della loro missione sociale. Le operazioni di tali organizzazioni così definite si concentrano sul promuovere iniziative *market-oriented* ma con un focus su tematiche inerenti a questioni sociali. I sistemi organizzativi ibridi ottengono quindi la loro caratterizzazione ibrida perché incorporano logiche diverse, spesso incompatibili, che si manifestano nella loro cultura, gestione e operazioni (MAMALI et AL., 2018 pp. 525).

In figura 1.9 è riportato lo schema di Kapferer; egli colloca le collaborazioni (*co branding*) al più alto dei 3 livelli nella dimensione profondità del brand, ovvero quello che influenza la sfera della realizzazione personale dell'individuo. L'impatto in termini di profondità per l'espressione del sé del consumatore è quindi molto forte. Per quel che riguarda la prospettiva temporale della relazione consumatore-brand le collaborazioni risultano funzionali nel perseguire obiettivi economici nel breve periodo.



Figura 1.11: A sinistra: T-shirt modello Napapijri linea “The Tribe” in vendita su Zalando. Prezzo di vendita: €34,99. A destra T-shirt modello Napa by Martine Rose in vendita su Farfetch, prezzo: €115

Un esempio attuale per quel che concerne le collaborazioni quanto sostenuto da Kapferer è riscontrabile ad esempio per il brand Moncler a partire dalla seconda metà del 2018 con il progetto Genius; per questo progetto Moncler affida ad 8 designers altrettante linee ognuna con una sua specifica identità; qui di seguito una parte tratta dal manifesto dell’iniziativa: *“Moncler Genius è un hub creativo che promuove l’energia che proviene da un mix di culture diverse: è una visione oltre confini di stagione, età e gusto, che parla con tutte le generazioni di clienti attraverso un prodotto radicato nel patrimonio e nei valori unici di Moncler. Il nuovo lusso trasforma l’aspirazione in ispirazione in quanto essa è legata a valori reali. Il progetto Moncler Genius persegue chiaramente questo obiettivo, come ha fatto fin dall’inizio impegnandosi con un pubblico distintivo.”* (<https://www.monclergroup.com/wp-content/uploads/2019/02/MONCLER-GENIUS ONE-HOUSE-DIFFERENT-VOICES PRESS-RELEASE ENG.pdf>).

L’interfacciarsi con il mercato grazie a figure note come *opinion leaders* ed *influencers* rimane come citato dal report di Altagamma tra le tendenze in continua crescita; Kapferer li definisce come gruppi di persone in grado di influenzare le scelte del mercato obiettivo: *“Un marchio da solo non può convincere. Ha bisogno di collaboratori, collaboratori impegnati. I moderni taste-makers appartengono alle tribù: gruppi microetnici, culturali e geografici. Questi gruppi necessitano di meccanismi di identificazione e di un programma di relazione diretta continua”* (KAPFERER, 2008, pp. 215).

### 1.3.3 *Luxury casualwear e sostenibilità*

Il fenomeno del *luxury casualwear* rimanda alla pratica dello sdoganamento dei codici formali nella vita quotidiana di ciascuno anche sul posto di lavoro, un fenomeno noto come *casualization*. *WWD Magazine*, rivista del settore fashion, riporta la testimonianza di un calo dell'8,6 per cento rispetto allo stesso quadrimestre dell'anno precedente della compagnia produttrice di abiti formali statunitense Tailored Brands (da 859.9 milioni di dollari, a 785.8 milioni), mentre Nike guadagna rispetto al quadrimestre precedente 1 miliardo di dollari: *"Nike's success can be credited to many things, but above all the continued strength of the athleisure and activewear movements. And it's not just Nike's footwear that is in demand. Consumers are buying yoga pants and jeans to stay comfy."* (ELL, K., *WWD Magazine* del 16/04/2019). Il trend del *luxury casualwear* è rilevante soprattutto per quei brand in grado di produrre capi con caratteristiche peculiari in termini di materiali ed innovazioni nella progettazione. Ad esempio per le casistiche nelle quali tali innovazioni non vengano sviluppate e brevettate internamente dal brand, si manifestano attraverso l'*ingredient branding* citato in precedenza.

Tra le restanti tendenze in continua crescita e stabili nel lusso evidenziate dalla sintesi dello studio Altagamma & BCG sul lusso si segnalano la sostenibilità e le tematiche collegate alla *Corporate Social Responsibility*; nel settore del fashion si traduce dal punto di vista manageriale molto spesso nel ripensamento del modello di business per colpire un consumatore sempre più responsabile ed eticamente attento: il paradigma del consumo si sposta ulteriormente dal concetto di "proprietà" a quello di "accessibilità" e dal ciclo della moda che passa da "lineare" a "circolare"; per riferimento si veda la campagna di marketing di Diesel nominata *"Enjoy Before Returning"* che sdogana la pratica del Wardrobing ovvero l'atto di acquistare un abito, indossarlo e restituirlo subito dopo averlo usato: <https://www.engage.it/campagne/wardrobers-enjoy-before-returning/198595>.

Il sistema della moda è sempre più influenzato dalla *sharing economy*, un sistema socioeconomico incentrato sulla condivisione delle risorse tra gli utenti, le cui modalità più diffuse sono quelle del noleggio, del mercato dell'usato e della comproprietà (D'ARPIZIO C., LEVATO F., 2019); inoltre, in ottica di sostenibilità nella produzione dei prodotti, il report *State of Fashion* di Mckinsey 2022 discute in merito alla necessità sempre più presente di molte aziende di passare da modelli di produzione lineare a

modelli di produzione circolare delle fibre tessili per ridurre l'impatto ambientale causato dai processi produttivi. Nello specifico, i modelli di produzione circolare delle fibre tessili, anche noti come *closed loop recycling*, grazie alle attività di raccolta e smistamento dei tessuti nelle fasi di post produzione e post utilizzo permettono di limitare l'estrazione di materie prime vergini e di ridurre i rifiuti tessili grazie al riuso. Man mano che queste tecnologie matureranno, le aziende dovranno inserirle nelle fasi di progettazione dello sviluppo del prodotto e adottare processi di raccolta e smistamento su larga scala.



## 2.1 Marketing esperienziale e framework teorico

Trattato nel precedente capitolo lo spostamento paradigmatico del lusso nella dimensione dell'esperienza e dell'autorealizzazione nelle ultime due decadi (cfr fig. 1.1), questo paragrafo si pone l'obiettivo di approfondire la tematica del marketing esperienziale e cosa si intende con questo approccio di marketing.

Tra i primi protagonisti del dibattito teorico inerente al marketing esperienziale l'economista Hirschman all'inizio degli anni '80 analizza l'importanza degli aspetti esperienziali legati al consumo, in un periodo in cui la scelta di un prodotto rispetto ad un altro veniva perlopiù confinata alle caratteristiche tangibili dello stesso ed al concetto di utilità complessiva, calcolata come somma di attributi aggiuntivi che il prodotto offriva in aggiunta a quelli indispensabili per soddisfare un determinato bisogno per il quale era stato progettato, in linea con i paradigmi del marketing tradizionale. Hirschman puntualizza tuttavia come le scelte di acquisto siano funzione di e debbano essere indirizzate verso *"Fantasies, feelings and fun"*, ossia fantasie, sentimenti e divertimento in un'ottica soggettiva di comprensione più profonda legata agli aspetti emozionali di ciascun consumatore (HOLBROOK, M. B. & HIRSCHMAN, E. C., 1982, pp. 132); questa conclusione è da tenere in considerazione in quanto sottende velatamente ad uno degli elementi costitutivi del marketing esperienziale ossia il concetto di *relazione* tra brand e consumatore. Analizzando il comportamento d'acquisto egli identifica inoltre un nodo cruciale nel processo di esperienza d'acquisto ovvero quello che chiama *"learning feedback loop"*: l'apprendimento del consumatore come risultato dell'incontro tra gli input forniti dall'ambiente nel quale si svolge l'esperienza e gli input già in possesso da chi l'esperienza la compie.

Un altro fondamentale contributo nella letteratura del marketing esperienziale è quello di Schmitt, che sempre alla fine degli anni '90 in un articolo denominato *"Experiential Marketing"* descrive nel dettaglio il passaggio paradigmatico da marketing tradizionale a marketing esperienziale (SCHMITT, B., 1999, pp. 53-67) ed identifica quest'ultimo come futuro terreno di sfida per il business; in sostanza Schmitt asserisce che le *best practices* del marketing tradizionale modellate in modo analitico sull'idea di consumatore razionale, focus sugli attributi di prodotto e definizione di categorie merceologiche limitate non sono più sufficienti sulla base di tre cause connaturate al cambiamento dell'ambiente di business. La prima è l'onnipresenza delle ICT (*Information &*

*Communication Technologies*): la rivoluzione per questa prima causa indaga la natura dei media, che grazie al progresso risultano essere a livello di esperienza molto più coinvolgenti rispetto al passato “[...] *from print to voice, from sight to sound*[...]”; in aggiunta a questo l’autore prevede già una miniaturizzazione e diffusione dei dispositivi che permettono di avere accesso ovunque ed in qualsiasi momento all’informazione - internet - e, di non minore importanza, la possibilità di condividere grazie a questi dispositivi che ci seguono come una vera e propria aura il nostro universo esperienziale senza interruzioni. L’alto grado di frequenza ipotizzabile alle *Information and Communication Technologies* alle quali siamo esposti si traduce in un plausibile esponenziale aumento numerico delle informazioni recepite, la cui naturale conseguenza secondo un approccio razionale assoluto, è l’aumento del costo di riduzione dell’incertezza (BERTIN, G., 2011, pp. 17).

La seconda è quella che Schmitt definisce come la supremazia del brand. Supremazia che si attua nei termini della forma: le categorie alle quali fa afferenza il brand risultano sempre meno prestabilite e possono traslare da un universo di significato ad un altro per lo stesso marchio. In un’ottica di marketing per giovare alla *brand identity* questo salto tra universi semantici non dovrebbe mai essere senza logica, ma prediligere quelle categorie nelle quali si trovano associazioni positive che vengono scelte per posizionare il brand coerentemente con i suoi valori in modo strategico o comunque che meglio rispondono allo spirito del tempo, in modo da fornire una chiave di lettura. Per fare un esempio nel mondo della moda si cita il caso avanguardistico di Pierre Cardin, marchio di abbigliamento di haute couture che già alla fine degli anni ’70 progetta le “*Utilitarian Sculptures*”, una linea di arredamento costituita da forme geometriche che non lasciano intendere la funzione per la quale sono state progettate. Assomigliano in larga misura a complementi d’arredo. Si ipotizza che il messaggio che Cardin voglia fare arrivare sia il seguente: la funzione dell’oggetto *Utilitarian Sculptures* è subordinata alla sua forma, e la sua astrazione rimanda all’approccio scultoreo nel design degli abiti dello stilista per il quale è stato maggiormente conosciuto (*prêt-à-porter*), a quella dell’arredamento (*prêt-à-meubler*). Invero, una delle strategie ad oggi utilizzata per la maggiore dei brand che intendono: estendere la conoscenza del marchio oltre il loro mercato originale, comunicare con target differenti e riposizionarsi, si attua attraverso questa strategia di co-branding come visto in precedenza, e ciò accade anche tra brand appartenenti a diversi settori. Tale tendenza, soprattutto ultimi anni, si è rivelata assai ricorrente nel

settore dell'abbigliamento. Questo in virtù del fatto che la collaborazione non ha paletti definiti a priori o confini merceologici: spesso due identità-brand sulla base di una caratteristica appartenente al loro DNA in comune decidono attraverso accordi e una strategia condivisa di ampliare il business generando interesse ed unendo diversi tipi di segmenti di clientela. La traslazione da un universo semantico all'altro, ritornando al concetto di supremazia del brand gioca tutta a favore dell'argomento principale del presente capitolo, ossia l'economia dell'esperienza, dove i prodotti non sono più intesi come insiemi di caratteristiche funzionali, ma piuttosto mezzi atti a far fronte e ad arricchire l'esperienza del consumatore (SCHMITT, B., 1999, pp. 54).

Il terzo ed ultimo aspetto che ha contribuito al passaggio da marketing tradizionale a marketing esperienziale sempre citando Schmitt rimanda all'ubiquità della comunicazione e dell'*entertainment*: la sensibilità da parte dell'azienda nel comprendere gli intenti della comunità di riferimento ed il saper orientare le sue azioni future per rispondere ai bisogni del gruppo di riferimento diventa in sostanza di fondamentale importanza. Per questo per le aziende diventa sempre in maggior misura strategico il sapersi immedesimare nel consumatore agendo in modo mirato per la comunità e lavorare nella direzione dell'*entertainment* e della dimensione ludica legata al consumo, sia esso inteso sotto forma di evento, mostra o manifestazione. Questo per realizzarsi sottende necessariamente anche un tipo di scambio di informazioni non più univoco tipicamente brand-cliente ma una relazione a due vie cliente-brand e viceversa.

### **2.1.1 Approccio tradizionale ed esperienziale a confronto**

Al fine di comprendere meglio lo spostamento in favore di modalità di marketing esperienziali confrontandole con quelle tradizionali, di seguito si definiscono le caratteristiche del marketing tradizionale ed esperienziale secondo Schmitt:

## Marketing Tradizionale

- Focus su caratteristiche funzionali e benefici del prodotto
- Categoria di prodotto e competizione sono definite in modo puntuale
- I consumatori sono visti come decisori razionali
- Metodi e strumenti di ricerca sono analitici, quantitativi e verbali

## Marketing Esperienziale

- Focus sull'esperienza del consumatore (caratteristiche funzionali vengono rimpiazzate dalle esperienze - valori sensoriali, emozionali, cognitivi, comportamentali e relazionali)
- Il consumo è un'esperienza olistica (categoria di prodotto più ampia)
- I consumatori sono "*rational and emotional animals*". Obiettivo: consumo diretto verso "*fantasies, feelings and fun*" (Hirschman, 1982)
- Metodi di ricerca eclettici che variano in base all'obiettivo

Figura 2.1: Caratteristiche del marketing tradizionale e del marketing esperienziale a confronto (SCHMITT, B., 1999, pp. 55)

Come esplicitato nella figura 2.1 l'approccio del marketing tradizionale pone l'attenzione sulle caratteristiche fisiche e sui benefici del prodotto. Secondo questo approccio un prodotto viene preferito ad un altro sulla base di quante caratteristiche addizionali (intese come attributi ritenuti importanti dai compratori) offre oltre a quelle di base per cui il prodotto è stato progettato. Questa frase spiega anche quello che è il concetto di differenziazione dai competitors intesa nei limiti del paradigma tradizionale: l'attributo aggiuntivo (ad esempio: dentifricio promette brillantezza delle stoviglie dopo 3 utilizzi) è incisivo nella scelta lato consumatore. Questo nel paradigma di marketing esperienziale non basta: il focus è spostato sull'esperienza del consumatore e non sugli attributi del prodotto; bisognerà essere in grado di fornire stimoli sensoriali, emozionali, comportamentali e relazionali che andranno a sostituirsi ai valori funzionali (SCHMITT, B., 1999, pp. 57).

Nel marketing tradizionale la categoria di prodotto fissa i limiti entro i quali vi può essere competizione tra le aziende. Nella teoria di marketing esperienziale, invece, il significato del consumo viene spostato dalla categoria merceologica al contesto

socioculturale di riferimento, il cosiddetto *lifestyle*, ed è perciò concepibile - anzi fondamentale - vincere la competizione anche tra differenti categorie. Nello scenario del marketing tradizionale è impensabile che un brand di abbigliamento come Zara possa diventare competitor di Ikea ad esempio. Brand di abbigliamento sarebbero in competizione con altri brand di abbigliamento; ebbene non è più così: per fare un esempio, l'operazione di Zara denominata Zara Home è un'operazione di *brand extension* che il marchio del gruppo Inditex si direbbe sia riuscito a portare avanti con successo: dal sito si possono acquistare complementi d'arredo per le diverse aree della casa unitamente a fragranze e ad una nuova categoria di abbigliamento denominata "*loungewear*" comprendente pigiami, camicie da notte e vestaglie.

Ciò è testimonianza del fatto che quella che prima è stata definita come supremazia del brand, teorizzata da oltre vent'anni, è tuttora in atto e cambia le regole del gioco. Essa mette i brand di fronte al dilemma se tentare o meno l'estensione in una nuova categoria merceologica che può potenzialmente ampliare l'offerta ed attrarre nuovi segmenti di clientela che in precedenza non venivano intercettati. Per un marchio questa opportunità può sembrare irresistibile perché portatrice di ulteriori ricavi nel breve termine. È bene ricordare tuttavia che alla base di queste scelte presentate come allettanti davanti a tutto va tenuta in particolare considerazione la coerenza (il brand è un'operazione di coerenza) a livello di identità e messe in conto le eventuali problematiche. Se ne citano di seguito alcune: 1) contagio, nel momento in cui qualcosa dovesse andare storto in una categoria, l'alone si propagherebbe in tutte le altre; 2) *brand dilution*, questo accade quando l'offerta va oltre i confini merceologici che mentalmente gli affezionati al brand avevano tracciato con conseguente rischio di distogliere l'interesse dal brand o di svilirne l'importanza nel lungo periodo, anche se si prospettano ritorni importanti nel breve termine; 3) contraddizione con riferimento ai molteplici significati che il brand ed il suo messaggio possono assumere nelle diverse culture: una brand extension che parte da un messaggio codificato in due diverse maniere da fattori culturali può dar vita a significati contraddittori; 4) complessità: estendere il brand può dar vita a molteplici prodotti, segmenti, canali e regole distributive che possono rendere del tutto inefficiente da un punto di vista strategico e di posizionamento il portfolio dei brand, oltre ad una maggiore complessità nella sua gestione.

Terza caratteristica del marketing tradizionale, dopo attributi fisici di prodotto e categorie merceologiche limitate è quella di considerare i consumatori come decisori perfettamente razionali (SCHMITT, B., 1999, pp. 56).; in quest'ottica l'obiettivo del consumo sarebbe finalizzato esclusivamente alla risoluzione di un problema. In realtà il consumo secondo il paradigma esperienziale coinvolge aspetti emotivi profondi della nostra personalità ed è soggettivo: scegliamo un prodotto in favore di un altro perché in grado di evocare una sensazione passata, perché vi è una relazione particolare tra noi ed il prodotto sulla base di una memorabile esperienza trascorsa, perché ci dà certezze e così via. Si ritiene sia più realistico approcciarsi al consumo considerandolo come un fenomeno maggiormente complesso, che includa diverse attività a carattere ludico, piaceri sensoriali, sogni lucidi, godimenti estetici e feedback emozionali (HOLBROOK, M. B. & HIRSCHMAN, E. C., 1982, pp. 132). Tenendo conto di ciò è sensato pensare che nel paradigma esperienziale una maggiore attenzione venga dedicata nel comprendere e definire quali sensazioni il consumatore percepisce e richiama alla memoria nel momento del consumo.

Infine, per concludere, la quarta ed ultima peculiarità del marketing tradizionale ha a che vedere con le metodologie di auditing, ricerca e raccolta dati sul consumo stesso che risultano essere perlopiù a carattere quantitativo e analitico (SCHMITT, B., 1999, pp. 56). Ovviamente questi metodi di ricerca risultano essere mezzi molto utilizzati anche oggi per ridurre la complessità: mappe di posizionamento a due o tre variabili, indicatori predittivi delle scelte di consumo ai quali viene attribuito un peso specifico, questionari e così via; Schmitt identifica invece i metodi di ricerca del marketing esperienziale in modo meno univoco definendoli come eclettici, facendo ricorso ad un misto tra tecniche di analisi quantitative (eye-tracking) e qualitative (focus group, interviste in profondità) verbali, oppure visuali; condotte in contesti controllati (laboratorio) o in situazioni informali, senza avere regole prestabilite. In linea di massima tutto dipende dall'obiettivo ma l'attenzione della ricerca viene spostata dal fornire regole di carattere generale codificate univocamente in modo deduttivo (approccio nomotetico) all'interpretare il singolo fenomeno riscontrato con una pluralità di teorie interpretative possibili (approccio idiografico).

## 2.1.2 La progressione del valore economico

Fino ad ora tra le cause non ancora citate nel paragrafo di questo passaggio da marketing tradizionale a marketing esperienziale, la “*commoditization of goods and services*”, ovvero la sempre più vasta mercificazione di beni e servizi che, data la loro indifferenziazione e presenza in continuo aumento sul mercato, risulta avere un forte impatto per quel che riguarda il processo di spostamento dell’offerta sul piano dell’esperienza. Questa traslazione spesso operata con finalità di differenziazione soprattutto nel neo-lusso può essere illustrata attraverso il concetto di B. J. Pine e J. H. Gilmore di *progressione del valore economico* (PINE, B. J., & GILMORE, J. H., 1998, pp. 98).

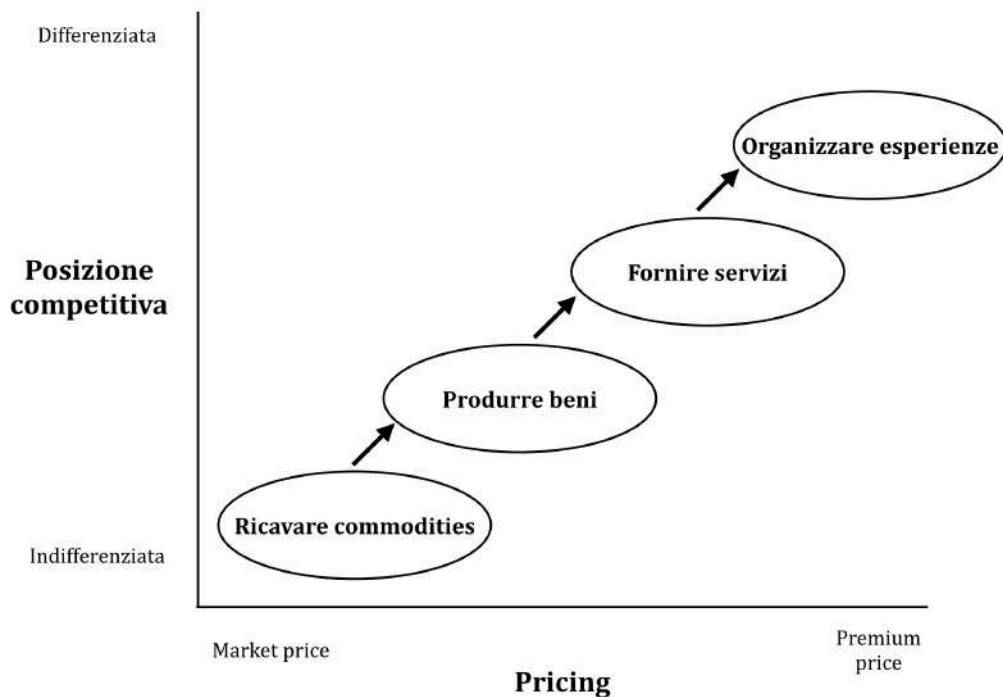


Figura 2.2: La Progressione del valore economico (PINE, B. J., & GILMORE, J. H., 1998, pp. 98)

La progressione del valore economico è spiegata dalle due variabili posizione competitiva e pricing. Si può notare in basso a sinistra, in figura 2.2, come in corrispondenza di livelli di differenziazione pressoché nulli e un prezzo determinato dal mercato siano collocate le commodities ossia beni di carattere primario - per loro natura fungibili ed indifferenziati. A mano a mano che si sale verso la parte in alto a destra del grafico in corrispondenza di livelli di differenziazione via via maggiori e da un prezzo che da *market price* passa progressivamente a *premium price* si trovano prima i prodotti,

poi i servizi, ed infine le esperienze. Citando B. J. Pine e J. H. Gilmore un'esperienza sussiste quando un'azienda utilizza i prodotti come arredi scenici ed i servizi come stage per coinvolgere il cliente in modo da generare un evento memorabile. L'esperienza si configura quindi come il risultato finale di quello che è un percorso che prevede, dal lato dell'azienda, l'abilità di unire coerentemente prodotti e servizi al fine di creare qualcosa di unico. Gli autori Pine e Gilmore insistono asserendo che ove le commodity sono fungibili, i beni tangibili, i servizi intangibili, le esperienze sono memorabili (PINE, B. J., & GILMORE, J. H., 1998, pp. 98).

I brand in grado di generare esperienze rilevanti non facilmente sostituibili da quelle dei concorrenti possono realisticamente godere di un grado di differenziazione più elevato e maggiore fedeltà; questa capacità del brand si traduce spesso anche in una maggiore *willingness to pay* da parte del consumatore. Offrire esperienze coincide dunque con la possibilità di ragionare in un'ottica di *premium price* che si applica a prodotti e marche leader sul mercato con un posizionamento distintivo e con un'elevata fedeltà dei consumatori.

## **2.2 La Brand Experience: definizione e dimensioni**

Il seguente paragrafo si pone l'obiettivo di approfondire cosa significhi fare esperienza di un brand e di chiarirne dimensioni ed effetti correlati secondo la teoria di marketing esperienziale. Josko Brakus evidenzia come l'esperienza del marchio è in grado di fornire valore e influenza i giudizi di soddisfazione orientati al passato, ma anche la fedeltà dei consumatori nelle scelte future. Egli definisce il concetto di Brand Experience come segue (BRAKUS J. J. ET AL., 2009 pp.53):

*"[...] concettualizziamo l'esperienza del marchio come l'insieme di risposte soggettive e interne al consumatore (sensazioni, sentimenti e cognizioni) e di risposte comportamentali evocate da stimoli legati al marchio che sono parte del design e dell'identità, del packaging, delle comunicazioni e degli ambienti di un marchio."*

L'esperienza del marchio accade quando i consumatori 1) cercano prodotti 2) quando li acquistano e ricevono un servizio e 3) quando li consumano. Riferendosi alla parte



inerente al consumo Brakus asserisce che le esperienze di consumo sono multidimensionali e includono dimensioni edoniche, come sentimenti, fantasie e divertimento (cfr. HOLBROOK, M. B. & HIRSCHMAN, E. C., 1982). Gran parte della ricerca sulle esperienze di consumo ha evidenziato la tendenza a perseguire obiettivi di tipo edonico che si verificano durante e dopo il consumo delle esperienze stesse (musei, rafting, baseball e paracadutismo). Esse possono nascere in una varietà di contesti differenti in modo diretto, quando i consumatori acquistano e consumano prodotti, o in modo indiretto, ad esempio quando i consumatori sono esposti a comunicazioni pubblicitarie e di marketing, compresi i siti web.

Le dimensioni dell'esperienza prodotte dagli stimoli collegati al marchio sono le seguenti (BRAKUS J. J. ET AL., 2009 pp 60):

- Sensoriale - "questo brand mi impressiona visivamente o in altri sensi" - "trovo questo brand interessante da un punto di vista visivo"
- Affettiva - "questo brand suscita in me emozioni o sentimenti" "questo brand è un brand emozionale"
- Intellettuale - "questo brand stimola la mia curiosità e la mia capacità di risolvere problemi" "questo brand mi fa pensare molto quando lo incontro"
- Comportamentale - "coinvolgo azioni e comportamenti fisici quando utilizzo questo marchio" "questo brand produce esperienze fisiche"

La dimensione sensoriale misura l'evidenza che i consumatori sono in grado di cogliere dagli stimoli sensoriali evocati dal marchio, quella affettiva fa riferimento alla consapevolezza di un individuo nel comprendere quando l'esperienza del prodotto e del servizio è in grado di generare un'emozione. L'intellettuale fa leva sull'attrattività e rende i consumatori curiosi di approfondire ulteriormente la conoscenza del marchio. Infine, la dimensione comportamentale emerge contestualmente all'utilizzo del prodotto, quando il consumatore è attratto dai comportamenti associabili al brand e dalla sua prima esperienza e punto di contatto con il brand.

Le esperienze del marchio differiscono per forza e intensità; alcune risultano più forti e intense di altre. Analogamente alle esperienze di prodotto, anche le esperienze di marca differiscono in prospettiva: possono essere catalogate in positive o negative. Certe si verificano all'improvviso senza consapevolezza e sono brevi; altre accadono con

intenzionalità e durano più a lungo. Le esperienze sedimentate nella memoria del consumatore, anche a distanza di tempo, possono influenzare la soddisfazione e la lealtà degli acquirenti.

Brakus dimostra che l'esperienza del marchio è in grado di influenzare soddisfazione (*customer satisfaction*) e la fedeltà al marchio (*customer loyalty*) dei consumatori. Nello specifico si riscontra come essa abbia sia un effetto diretto sui due sopracitati concetti, sia un effetto indiretto attraverso la *brand personality* che media l'effetto dell'esperienza su soddisfazione e fedeltà. L'esperienza del marchio sembra tuttavia essere un predittore più significativo del comportamento di acquisto effettivo rispetto alla personalità del marchio (BRAKUS J. J. ET AL., 2009 pp. 65).



Figura 2.3: Brand Personality framework (AAKER 1997, pp. 352)

Un termine ampiamente discusso come concetto associativo-chiave è proprio la *brand personality*, definita come "l'insieme delle caratteristiche umane associabili al marchio" (AAKER 1997, pp. 347). Sia le esperienze del marchio che i giudizi sulla personalità di un marchio si verificano conseguentemente ad un punto di contatto (*touchpoint*) consumatore-brand e innescano un processo di categorizzazione. Idea del marchio e evoluzione della sua personalità sono processi altamente inferenziali derivati da utilizzatori, rappresentanti dell'azienda e sostenitori del marchio, attributi del prodotto, associazioni di categoria, nome del brand e *tone of voice* delle sue comunicazioni (BRAKUS J. J. ET AL., 2009 pp. 63).

Aaker sostiene che l'uso simbolico dei marchi sia possibile perché i consumatori spesso conferiscono a questi ultimi tratti della personalità umana. I consumatori possono quindi pensare al marchio come se fosse una celebrità o un personaggio storico famoso e non solo: anche in relazione al proprio io; il che potrebbe essere in parte dovuto alle strategie utilizzate da chi lavora in ambito pubblicitario al fine di infondere al marchio tratti di personalità ricollegabili a antropomorfizzazione, personificazione e la creazione di un immaginario. Attraverso tali tecniche associative i tratti della *brand personality* tendono ad essere relativamente duraturi e distinti (AAKER 1997, pp. 347).

### 2.2.1 Le tipologie di esperienze

Si è visto nel precedente paragrafo come con la nozione di *progressione del valore economico*, Pine e Gilmore ribadiscano l'importanza di traslare l'offerta economica sul terreno esperienziale; tuttavia tra i loro meriti vi è anche quello di aver fornito uno strumento a supporto nella pianificazione della *customer experience* che può aiutare il management nel definire meglio a priori che tipo di esperienza progettare: una mappa di posizionamento che esemplifica le tipologie di esperienza del brand sulla base del livello di partecipazione e di coinvolgimento del consumatore come in figura:

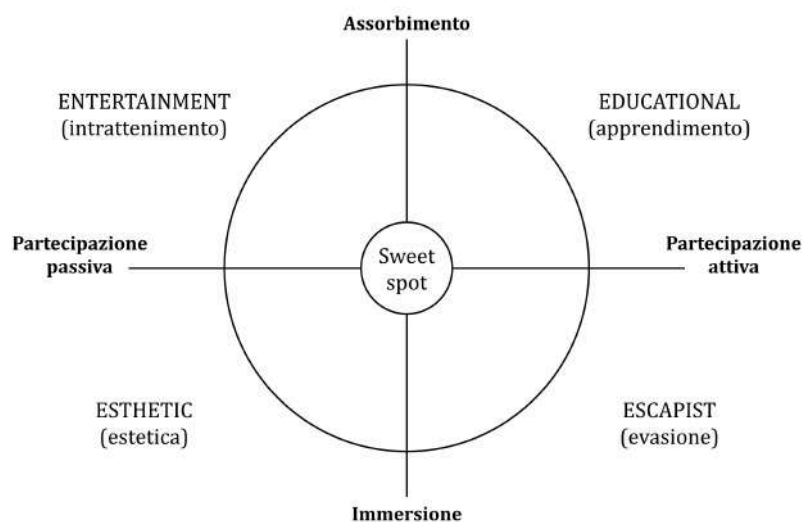


Figura 2.4: Le dimensioni dell'esperienza (PINE, B. J., & GILMORE, J. H., 1998, pp. 102)

Le due dimensioni costitutive in figura 2.4 fanno riferimento, per quel che riguarda la prima dimensione sull'asse delle ascisse, al livello di partecipazione dell'individuo i cui

estremi sono: partecipazione passiva qualora l'esperienza non richieda un mettersi in gioco da parte di quest'ultimo, e partecipazione attiva nel caso contrario. La seconda dimensione afferisce al concetto di connessione o relazione ambientale che unisce il consumatore all'evento o performance (PINE, B. J., & GILMORE, J. H., 1998, pp. 101). Essa può essere nei due estremi di assorbimento oppure immersione: più coinvolgente risulta a livello sensoriale l'esperienza maggiore sarà la sua immersione.

Secondo Pine e Gilmore nella progettazione dell'esperienza cliente i managers dovrebbero interrogarsi primariamente su quale dei quattro tipi di esperienza risulti più coerente nel costruire una storia agganciandosi all'offerta a livello di beni e servizi proposta dall'azienda; scegliere il giusto tipo di esperienza contribuirà a definire in modo più chiaro il business nel suo complesso (PINE, B. J., & GILMORE, J. H., 1998, pp. 102). Questa affermazione può anche essere spiegata pensando alla vastità delle esperienze possibili e alla molteplicità delle storie narrabili data la sensibilità della figura del *direttore creativo* che ha il compito di collegare i punti di un disegno più ampio: ogni esperienza, se progettata secondo un disegno che rispecchia la filosofia aziendale offrendo una chiave di lettura, può essere differenziante.

L'intersezione delle due dimensioni in figura 2.4 dà origine a quattro quadranti, ognuno con livelli di partecipazione e coinvolgimento da parte del consumatore differenti. Generalmente per quel che riguarda le due dimensioni (partecipazione attiva/passiva sull'asse delle X e coinvolgimento sensoriale assorbimento/immersione sull'asse delle Y) è da notare come soprattutto nell'ultima decade, anche tenendo a mente le parole di Schmitt mentre parla nel suo saggio di "*onnipresenza delle ICT*", il cambiamento preponderante e più interessante per l'approfondimento afferisce alla dimensione assorbimento-immersione sull'asse delle Y. Tale cambiamento è già stato citato nel primo paragrafo del presente elaborato e può comprendere il progresso tecnologico in atto nel campo degli apparati che fanno parte della nostra vita su un piano quotidiano e non; tra questi, facendo solo alcuni esempi: per smartphone tecnologie e dimensioni/risoluzione dello schermo maggiore ad ogni nuovo modello (3D touch, edge display) e possibilità di configurazione integrata con dispositivi esterni di varia natura che si prestano a svariati compiti (orologi, car play auto), velocità di connessione in continuo miglioramento che aumenta a dismisura la possibilità di trasferimento di dati sempre più complessi e "pesanti" (esperienza più immersiva), e nuovi visori di realtà

umentata (VR Oculus e simili) che permettono di fare esperienze in luoghi disegnati appositamente per i più svariati scopi.

Si può ipotizzare con questi presupposti, che le esperienze in grado di impattare più significativamente sulla *customer experience* facciano riferimento a tipologie sempre più immersive identificabili nei due quadranti in basso del grafico con i nomi “*esthetic*” ed “*escapist*”. Per queste due categorie la partecipazione può variare da passiva ad attiva (asse delle X), sulla base di quanta componente relazionale si vuole infondere all’esperienza (estetica – partecipazione passiva: la presenza del soggetto non ha nessun effetto nei confronti dell’ambiente che lo circonda, ed evasiva – partecipazione attiva: il soggetto “costruisce” l’esperienza grazie alle sue azioni). Si può tuttavia immaginare come risulti talvolta difficile coinvolgere attivamente tutti i consumatori in quella che può risultare un’esperienza di tipo evasivo, soprattutto per i diversi livelli di interesse ed attaccamento emotivo che naturalmente si provano nei confronti degli oggetti, oppure, pensando soprattutto al segmento lusso, perché può risultare forzatamente pretenzioso farlo, ottenendo nel consumatore l’effetto contrario. Così può risultare molto meno impegnativo da entrambe le parti optare per un’esperienza di tipo estetico, offrendo contenuti massimamente immersivi ma che richiedano la minima partecipazione da parte di chi la compie.

Nei due quadranti in alto della fig. 2.4 vengono circoscritte quelle categorie di esperienza che si prestano ad essere meno coinvolgenti per quanto concerne il canale attraverso il quale vengono fruite (televisione, stampa e radio, ad esempio) e che si distinguono in: *entertainment* ove la partecipazione è ridotta al minimo, ed *educational* nel caso contrario. Si pensi per l’appunto ad una pubblicità a mezzo di televisione o radio, che può essere di intrattenimento quando non richiede particolare attività da parte di ricepisce il messaggio, ed invece di apprendimento quando presuppone una presa di posizione del soggetto. Generalmente, in un’ottica omnicomprensiva a livello di esperienza al fine di renderla più ricca possibile, Pine e Gilmore asseriscono che il brand dovrebbe essere in grado di far fronte a tutti e quattro i tipi di categorie sopracitate variando in modo strategico a seconda del contesto il coinvolgimento e la partecipazione.

## 2.2.2 La progettazione di esperienze

Per quanto riguarda il tema inerente alla progettazione dell'esperienza, si riportano di seguito due contributi in merito: il primo è di Pine e Gilmore che in cinque passaggi spiegano quali siano i punti da rispettare per produrre un'esperienza memorabile (PINE, B. J., & GILMORE, J. H., 1998, pp. 102-104), ed il secondo è di Christian Madsbjerg e Mikkel B. Rasmussen che forniscono la loro best practice per comprendere il mercato e per il *sensemaking process*, ovvero quel processo secondo il quale le persone danno un significato alle loro esperienze collettive.

Citando di seguito Pine e Gilmore, i 5 elementi chiave per progettare un'esperienza memorabile sono:

- 1) *tematizzare l'esperienza* rendendola chiara, coerente ed identificabile, fissando in sostanza elementi ricorrenti riconducibili al brand con lo scopo di fare in modo che le persone sappiano già cosa aspettarsi da un'ambiente quando ci entrano nel corso del tempo;
- 2) *armonizzare l'impressione con segnali positivi* ovvero, dal momento che l'impressione è al completo servizio del tema dell'esperienza e serve a realizzarlo, fare in modo che vi siano segnali che lo affermino e siano consistenti con esso;
- 3) *eliminare i segnali negativi* e fuorvianti o contraddittori ai fini della comprensione del tema stesso, ad esempio usando il mezzo comunicativo in modo errato, interrompendo e peggiorando l'esperienza del consumatore ove non necessario (ad esempio con informazioni non richieste);
- 4) *mix in memorabilia*, ovvero, ove sia stata progettata un'esperienza, ideare e creare cimeli o souvenir che abbiano il compito di convogliare tutti i ricordi relativi a quest'ultima, in un oggetto fisico. Generalmente questi oggetti riescono ad essere venduti ad un prezzo molto più alto rispetto ad altri che non corrispondono a nessuna esperienza. Questo accade perché il pricing è meno sensibile al costo dei beni rispetto al valore emozionale che l'oggetto riesce ad incorporare sulla base di un'esperienza positiva pregressa (PINE, B. J., & GILMORE, J. H., 1998, pp. 104);
- 5) *coinvolgere tutti e 5 i sensi del consumatore* con touchpoint che vadano a stimolare olfatto, tatto, udito, vista e, ove possibile, gusto: ciò rende l'esperienza più facilmente richiamabile e memorizzabile. È di fondamentale importanza prestare attenzione in un punto vendita, ad esempio, al visual merchandising dei prodotti, alla scelta della musica,

alla profumazione degli ambienti che può variare di area in area; più coerenti con il tema scelto risulteranno essere, più rilevante sarà l'esperienza per chi la compie.

Appurato che nei 5 elementi chiave ai fini di progettare un'esperienza rilevante per Pine e Gilmore è il *tema* è l'argomento principale incaricato a reggere saldamente le fila di tutto il discorso, nella seconda parte di questo paragrafo inerente alla progettazione dell'esperienza verrà trattato da un punto di vista più operativo il processo di ricerca e definizione di nuovi temi secondo Madsbjerg e Rasmussen che dia un significato alle esperienze collettive dei singoli.

Per fare questo si ritiene necessario unire i punti tra il primo passaggio denominato "*theme the experience*" di Pine e Gilmore e il processo di *sense making*.

Nell'articolo uscito nel marzo 2014 per l'*Harvard Business Review* Madsbjerg e Rasmussen argomentano la loro tesi che consiste nella necessità di adottare un approccio sociologico ora più che mai per quanto riguarda il marketing muovendo una critica nei confronti di chi si affida in larga parte ai *big data* ed agli strumenti di ricerca di marketing tradizionale asserendo che tali strumenti non possono far emergere quali sono le vere motivazioni alla base che guidano i consumatori a compiere una determinata scelta (MADSBJERG, C. & RASMUSSEN, M. B., 2014, pp. 83-88). L'approccio da adottare di cui essi parlano è chiamato di *sensemaking*, in grado di far luce su quale sia la vera customer experience del cliente, le radici più profonde dei suoi comportamenti e delle sue scelte, con potenziali ripercussioni importanti anche per l'innovazione prodotto, il riassetto della cultura organizzativa aziendale e delle *corporate strategies*.

Il primo passo del processo di *sensemaking* secondo Madsbjerg e Rasmussen consiste nel *riformulare il problema* al quale si sta cercando di dare una risposta in termini di prodotto, considerandolo come un fenomeno. Questo cambio di prospettiva impone al management di distogliere momentaneamente la sua attenzione dal mercato e porre la priorità sull'analisi di come gli interessati facciano esperienza di un determinato fenomeno. L'obiettivo di considerare un problema come un fenomeno si traduce solitamente dal lato pratico nell'osservare con molta attenzione le modalità con cui le persone abitualmente interagiscono con ciò che le circonda, immedesimandosi nell'altro come in una vera e propria ricerca etnografica ed indagando anche quali ripercussioni dal punto di vista sociale porti con sé la scelta di una determinata decisione.

La fase di *reframing* o riformulazione del problema con conseguente osservazione del fenomeno, precede il secondo passaggio ovvero quello di raccolta dei dati. La differenza per rapporto alle ricerche di mercato che non perseguono l'approccio di *sensemaking* che secondo Madsbjerg e Rasmussen forniscono troppo spesso visioni distorte della realtà, è che in questa fase chi si immedesima nell'esperienza utente deve raccogliere, osservando i comportamenti, grandi quantità di dati nella maniera più aperta possibile non concentrandosi su un obiettivo specifico. In questo secondo passaggio la grande quantità di dati grezzi posseduta è la miniera dalla quale, grazie all'abilità ed esperienza del ricercatore, intuire dei temi chiave ricorrenti che vanno idealmente riorganizzati in domande. Le metodologie, al fine di raccogliere dati riorganizzabili prima sotto forma di temi ricorrenti e poi di domande, possono essere diverse, ad esempio: interviste in profondità, interviste di gruppo, osservazione partecipante, materiale fotografico e video.

Ultimata questa fase di attenta tematizzazione, il terzo passaggio prevede la ricerca di *patterns*, ovvero schemi dalle tematiche più ampie rispetto a quelle precedentemente identificate per la riorganizzazione dei dati in domande. Questa è un'operazione indirizzata a scovare le cause che stanno alla base dei dati raccolti. Madsbjerg e Rasmussen puntualizzano che questi schemi non emergono chiaramente da fatti direttamente osservabili, ma sono il risultato di un'operazione di collegamento dei punti, o di - *connecting the dots* - date le domande organizzate in precedenza come base di partenza.

Delineate le macro-famiglie connotate da diverse cause viene il momento di dar forma ad una proposta che colmi un gap esistente tra necessità non soddisfatte dei consumatori e proposte presenti sul mercato. È quello che dai due autori viene soprannominato come "*Create the Key Insights*", utile anche per stabilire nuovi criteri di *vision* e *mission* aziendali.

Infine, il quinto ed ultimo passaggio chiede ai managers di fare qualcosa di già noto, ovvero tradurre quanto di nuovo appreso attraverso il *sensemaking approach* in iniziative concrete, pianificando strategie innovative.

Come si è cercato di spiegare in questi ultimi passaggi, l'orientamento verso tecniche di ricerca sociale in contesti moderni è tanto più utile quanto più si affrontino scenari incerti e di difficile comprensione; ove, ad esempio, si voglia progettare una nuova esperienza o adattarne dei tratti ad un diverso modello culturale. È stato riconosciuto



come il *sensemaking approach* (MADSBJERG, C. & RASMUSSEN, M. B., 2014, pp. 88) possa aiutare nella risoluzione di più ardui dilemmi di business come trovare nuova crescita, essere vincenti in nuovi mercati e capitalizzare nei periodi di forti cambiamenti culturali.

## **2.3 Brand Identity e brand positioning**

Tra i teorici del dibattito inerente al concetto di *brand identity* citando Kapferer emerge come il marchio non sia solo il nome di un prodotto, ma la visione che porta a creare prodotti e servizi con quel nome. La *brand identity* delimita il perimetro e la visione del marchio e specifica le sfaccettature che determinano il suo valore ed unicità. È di primaria importanza avere ben chiari tali punti in quanto la definizione dell'identità aiuta a guidare in termini di coerenza le tattiche connesse alla gestione e crescita del brand.

Si elencano di seguito, prima di enunciare il concetto di identità del marchio, quali sono le funzioni che il marchio svolge per il consumatore ed i benefici (KAPFERER, 2008, pp. 22):

- Identificazione - al fine di essere riconosciuto in modo semplice e chiaro da chi lo cerca;
- Praticità - risparmio di tempo e denaro in un'ottica di riacquisto del prodotto;
- Garanzia - garanzia della stessa qualità dei prodotti indipendentemente da dove questi vengano acquistati;
- Ottimizzazione - al fine di essere sicuri di acquistare un prodotto che è il migliore nella sua categoria;
- Badge (distintivo) - per avere conferma dell'immagine di noi stessi che andiamo a presentare agli altri;
- Continuità - soddisfazione creata da una sensazione di familiarità dopo l'utilizzo del marchio per un lungo periodo;
- Edonismo - incanto legato all'attrattività del brand, al suo logo, alla sua comunicazione e alle sue ricompense esperienziali;

- Etica - soddisfazione legata al comportamento responsabile del brand in relazione alla società (ecologia, occupazione, cittadinanza, pubblicità che non scandalizza).

Il concetto di identità del brand e la sua importanza nel definirla e comprenderla è frutto della volontà di trovare una soluzione a problemi maggiormente complessi rispetto al passato, nello specifico attualmente si vive in una società sempre più saturata dal punto di vista della comunicazione e vi è una pressione da un punto di vista di branding che è sempre più simile tra i vari marchi (attributi simili, *'me-too' products*, similarità nelle campagne di marketing che spesso impiegano addirittura le stesse parole) (KAPFERER, 2008, pp. 171). Lo strumento introdotto per definire l'identità del brand nei suoi diversi aspetti da un punto di vista strategico è il *brand identity prism* il cui scopo è quello di enunciare i sei tratti principali di un marchio.

L'identità del marchio di lusso contribuisce a costruire l'identità dei suoi stessi clienti. Per questo il brand va analizzato come un tutto olistico: è un prisma culturale per leggere il mondo, per creare (KAPFERER, 2009, pp. 122).

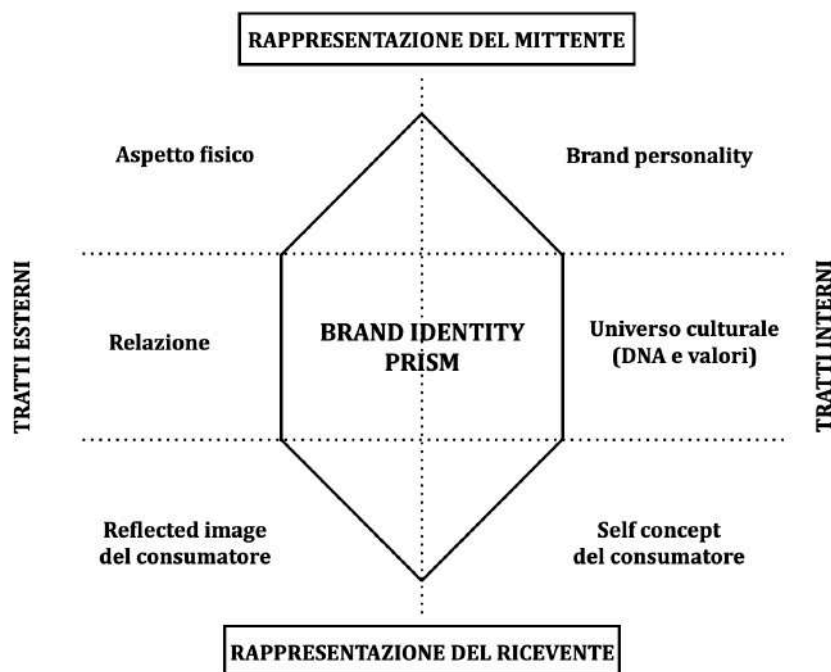


Figura 2.5: Brand Identity Prism (KAPFERER, J., N., 2008, pp. 183)

Secondo Kapferer creare marchi dall'identità forte significa gestire in modo armonico tutte e sei le sfaccettature del prisma. Partendo dalla sua punta superiore ovvero definita come rappresentazione del mittente (il brand), in termini di identità ci si può soffermare ad analizzare sia i suoi tratti tangibili e fisici che la sua personalità. I primi lo caratterizzano permettendone la riconoscibilità immediata al consumatore e sono: simboli, colori, materiali, stampe attribuiti in modo univoco ad esso (l'utilizzo di una medesima palette colore nella comunicazione, di forme geometriche piuttosto che curvilinee e così via); dall'altro lato, la personalità che come visto nel paragrafo precedente si compone dei tratti che antropomorfizzano il marchio rendendolo umano sotto certi aspetti, il suo carattere (ad es. *tone of voice* che si decide di adottare sempre nella comunicazione).

Passando alla punta inferiore del prisma si affrontano gli aspetti di immagine riflessa e di *self-concept* del consumatore. L'immagine riflessa del consumatore è il risultato di come il cliente desidera essere visto conseguentemente all'utilizzo del marchio. La componente dell'immagine riflessa è di tipo aspirazionale e prepara il consumatore a provare un senso di appartenenza sulla base di un modello. Kapferer asserisce per l'appunto che fornisce un modello con cui identificarsi (KAPFERER, J., N., 2008, pp. 186). Il *self-concept* del consumatore, opposto all'immagine riflessa, si concentra invece su come i consumatori dei beni di lusso sviluppano la loro personalità attraverso il marchio. Questa caratteristica non offre ai clienti un modo per riflettere la loro immagine, ma invece una possibilità di espressione di sé stessi.

Infine, i due lati intermedi del prisma fanno riferimento all'universo culturale collegato al marchio (tratti interni) e alla relazione (tratti esterni). Kapferer definisce la cultura collegata al marchio come la sua fonte primaria del suo potere aspirazionale, e si fonda principalmente sulla storia del brand. La cultura del marchio gioca un ruolo essenziale nella differenziazione dei marchi. Indica l'etica i cui valori sono incarnati nei prodotti e nei servizi di ciascun marchio. Questo aspetto è quello che aiuta maggiormente a differenziare i marchi di lusso tra di loro perché fa riferimento alle loro fonti, ai loro ideali fondamentali e ai loro insiemi di valori (KAPFERER, J., N., 2008, pp. 185). La relazione non è altro che il tipo di connessione emotiva che il marchio con le sue iniziative di marketing decide di instillare nei clienti (*modalità di condotta*) ed è preminente soprattutto quando si parla riferendosi al mondo dei servizi forniti da un brand.

Altro fondamentale tema inerente alla gestione del marchio, è identificarne il suo posizionamento. Si riporta di seguito la definizione proposta da Keller che verte sul significato di USP o *Unique Selling Proposition*: "l'essenza del posizionamento del marchio comporta un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo o *"unique selling proposition"* che offre ai consumatori una ragione convincente - *compelling reason* - per acquistare quel particolare marchio (Aaker 1982; Ries e Trout 1979; Wind 1982) (KELLER, K., L., 1993 pp. 6). È in sostanza l'atto di progettare prodotti, servizi, stabilire prezzi, scegliere canali distributivi e metodo di comunicare dell'azienda in modo che il brand occupi un posto distinto e di valore nella mente del cliente target. Il posizionamento implica sia il meticoloso posizionamento all'interno del mercato obiettivo, sia la presa di coscienza delle inferenze sul marchio dei suoi clienti, fornendo un confronto in relazione ai *points of difference* e *points of parity* di un marchio rispetto ai suoi concorrenti. I *points of difference* sono legati alle caratteristiche del marchio che i consumatori considerano uniche rispetto ai concorrenti, atte ad influenzare nella maggior parte dei casi il processo decisionale di acquisto. Al contrario, i *points of parity* sono tipi di associazioni mentali di marca che i consumatori considerano simili o uguali ai concorrenti. È da tener presente che questi ultimi, meno incisivi in termini di *distinctiveness* (caratteristiche distintive) possono rivestire tuttavia un ruolo importante nel promuovere credibilità e legittimità all'interno di una specifica categoria di prodotto. La scelta del posizionamento comporta il porsi ulteriori domande al fine di rendere operative le scelte effettuate in fase di pianificazione evidenziandone la strategia.

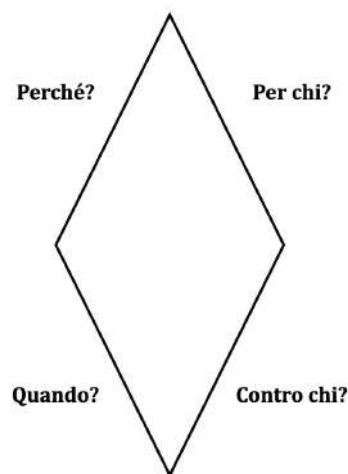


Figura 2.6: Posizionamento del brand (KAPFERER, J., N., 2008, pp. 176)

Le domande da porsi sul posizionamento del brand secondo Kapferer sono le seguenti:

- un brand per quale beneficio? (brand promise e benefici per il consumatore)
- un brand per chi? (target)
- per quali ragioni? (elementi fattuali e soggettivi che supportano il beneficio)
- contro chi? (stabilire competitors con clienti potenziali)

Approfondendo in merito al lusso, lo stesso Kapferer sostiene che l'unica cosa che conta in questo settore è l'essere unici, non il confronto con il concorrente. Il lusso è l'espressione di un gusto, di un'identità creativa, della passione intrinseca di un creatore; il lusso afferma: "questo è quello che sono", non "dipendo da", che è ciò che implica invece il concetto di posizionamento. Per questo motivo risulta più corretto nel lusso parlare di identità: è l'identità che dà a un marchio quella sensazione particolarmente potente di unicità, un'atemporalità e l'autenticità necessaria che contribuisce a dare un'impressione di permanenza. "Chanel ha un'identità, ma non un posizionamento. L'identità non è divisibile, non è negoziabile - semplicemente è" (KAPFERER, 2009, pp. 62). Da questa considerazione emerge la sua natura "superlativa" e non "comparativa": lusso significa essere fedele a un'identità piuttosto che preoccuparsi sempre di dove ci si trova in relazione a un concorrente.

Per concludere questo paragrafo, si è visto come l'*identity prism* di Kapferer si dimostri uno strumento a supporto del management essenziale per tracciare i confini del brand in termini di identità e per gestirla dal punto di vista strategico in modo coerente con l'obiettivo di costruire e dare una connotazione rilevante e distintiva sul mercato, mentre il concetto di posizionamento, seppur importante nel marketing per rendere chiari i punti di parità e differenza tra i marchi, non è del tutto appropriato quando si parla di lusso. Si può affermare che i marchi di lusso non ragionino in termini di posizionamento ma invece di identità; la principale differenza tra le due strategie è che l'identità del marchio di lusso attraverso la definizione dei suoi tratti principali, non tiene conto dei competitors, al contrario di quanto fa il posizionamento.

## 2.4 *Brand Loyalty*

Il concetto di fedeltà al marchio è uno dei più discussi nel dibattito teorico di marketing. Aaker definisce le misure connesse a soddisfazione e fedeltà come uno dei *“Brand Equity Ten”* ovvero uno degli elementi che misurano l’equity del brand in prodotti e mercati assieme ad altri indicatori relativi a qualità percepita/leadership, associazioni collegate al marchio e suoi punti di differenziazione rispetto ai competitors, livello di consapevolezza (*brand awareness*) e misure inerenti ai comportamenti del mercato (market share e indici di prezzo e distribuzione). In materia di marketing la definizione di *Brand Equity* è nata all’inizio degli anni ‘80 e si è evoluta nel corso del tempo, viene riportata di seguito:

*“il set di associazioni e comportamenti lato consumatore, membri del canale di vendita e società madre che permette al brand di guadagnare in volume di vendita o margini di vendita rispetto ad una vendita senza brand”.*

(KAPFERER, 2008, pp. 14)

La fedeltà al marchio teorizzata da Keller visivamente si colloca sulla punta di una piramide immaginaria (*brand equity*) composta anche dagli altri elementi di appartenenti al concetto, e la sua sfera di competenza è quella che fa riferimento alla relazione tra cliente e brand:

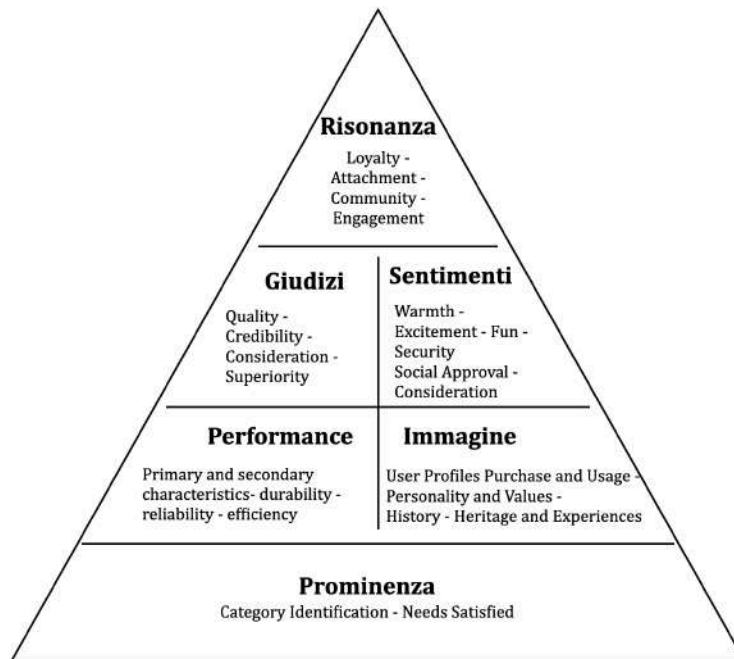


Figura 2.7: *Brand building blocks* (KELLER, K., L., 2013, pp. 80)

Alla base di questa piramide si trovano i tratti prominenti identitari del marchio (*awareness*) attraverso i quali si rende riconoscibile al suo target, essi dovrebbero avere caratteristiche di profondità e ampiezza, dove per profondità viene intesa la frequenza con la quale il marchio viene richiamato alla memoria e la facilità con la quale questo episodio si verifica, l'ampiezza si riferisce al range di occasioni di acquisto ed utilizzo del prodotto; ad un livello superiore si trovano le caratteristiche inerenti alla performance e all'immagine del marchio: le prime fanno riferimento a quanto vengono soddisfatti i bisogni dei consumatori in termini di affidabilità, durata, efficienza, empatia, design e prezzo mentre l'immagine tocca la sfera più psicologica e sociale. Negli ultimi due piani della piramide troviamo quelle che vengono definite le risposte (*feelings and judgements*) dei consumatori, che se positivi portano ad un rapporto di risonanza basato su fedeltà, attaccamento alla marca, maggiore coinvolgimento e senso di comunità (punta della piramide).

La fedeltà al marchio si prefigura come un indicatore che traduce le impressioni iniziali e la consapevolezza del marchio lato consumatore (assieme a reputazione, valori, personalità - i *brand assets*) in una metrica misurabile al fine di comprendere il valore del brand dal punto di vista finanziario (proiezione sui ricavi futuri - *brand value*).

Una base di clienti fidelizzata offre lato brand diversi vantaggi: la possibilità per creare barriere all'ingresso, l'applicazione di *premium prices*, maggior tempo per rispondere

alle innovazioni della concorrenza e un baluardo contro la concorrenza di prezzo (AAKER, D., A., pp. 106).

Nel precedente paragrafo della tesi è stato citato rifacendosi allo schema di Brakus inerente alla Brand Experience come l'esperienza del marchio attraverso l'effetto mediatore della personalità del brand (*brand personality*) sia in grado di influenzare dal punto di vista del comportamento in ordine la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) e fedeltà (*brand loyalty*): i caratteri riconducibili alla personalità del marchio generano differenziazione, facendo salire il ranking nella scala delle preferenze e aumentando fiducia e lealtà. Inoltre, selezionare un marchio con una certa personalità consente ai consumatori di esprimersi. Pertanto, il costrutto della *brand personality* offre ai consumatori un valore simile a quello esperienze. Più un marchio è associato a caratteristiche umane, più il consumatore sarà soddisfatto e fedele (BRAKUS, J., J. et Al., 2009 pp. 64).

Oliver (1999) descrive come l'attenzione debba essere spostata dalle ricerche di mercato che hanno come obiettivo fino a quel momento quello di catturare e analizzare metriche inerenti alla soddisfazione dei clienti a quelle che ne misurano la fedeltà, da qui la necessità di approfondirne il suo reale significato. Questo perché per Oliver i due concetti di fedeltà e soddisfazione sono ben distinti: non necessariamente un'esperienza soddisfacente per il consumatore lo porterà a intraprendere comportamenti definibili come di fedeltà verso il marchio. Inoltre, le definizioni date sino a quel momento faticano a cogliere quali sono gli aspetti psicologici che sottendono il concetto; Oliver definisce dunque la *brand loyalty* nella pratica del consumo come segue:

*“un profondo impegno (commitment) atto al riacquisto o promozione di un prodotto/servizio preferito in modo coerente anche in futuro in grado di provocare acquisti ripetitivi dello stesso marchio o dello stesso set di marchi nonostante le influenze situazionali e gli sforzi di marketing che hanno il potenziale per causare un comportamento di cambiamento.”*

(OLIVER, R., L., pp. 34)

Questa definizione enfatizza i due diversi aspetti della fedeltà alla marca: quello comportamentale e quello attitudinale. La fedeltà comportamentale consiste in acquisti



ripetuti del marchio, mentre la fedeltà alla marca attitudinale ha a che vedere con il grado di impegno (*commitment*) associato al marchio da parte del cliente.

Oliver introduce un modello a quattro stadi, implicando che diversi aspetti della fedeltà non emergono simultaneamente, ma consecutivamente nel tempo, e asserisce che per l'appunto sarebbe riduttivo e non corretto valutare comportamenti come di fedeltà al marchio solo sulla base di un acquisto ripetuto nel corso del tempo. Nello specifico i quattro stadi vanno via via evolvendosi da quella che egli chiama *cognitive loyalty - informazione* che si basa su una preferenza da parte del consumatore nei confronti del brand piuttosto superficiale, radicata alle informazioni in suo possesso (caratteristiche, prezzo) e ad un acquisto che non contempla soddisfazione ma piuttosto performance e routine, all'*affective loyalty - interesse* (lo compro perché mi piace) che si sviluppa dopo diverse esperienze soddisfacenti nell'utilizzo e che prevede al contrario della fase cognitiva sotto certi aspetti un interessamento più profondo dal punto di vista emozionale; nella terza fase (*conative loyalty - mi impegno a comprarlo - intenzione*) viene introdotta la dimensione comportamentale che prevede, dopo il manifestarsi di diversi episodi che dimostrano un'influenza positiva nei confronti del brand, una maggiore spinta dal lato della motivazione nell'acquisto, che può comunque non ancora tradursi in un'azione vera e propria; quella che Oliver chiama *action loyalty* è l'ultimo grado di fedeltà ovvero quello che contempla il tradursi delle intenzioni del consumatore in azioni e cattura la sua prontezza nell'agire, evidenziando come in questa fase si manifesti anche la volontà di superare gli ostacoli nel portare a termine l'atto di acquisto. Questi quattro passaggi per la costruzione della fedeltà di marca, racchiusi nella definizione di cui sopra, non sono esenti da vulnerabilità (*switching incentives*), tra i quali: prezzi reali (o immaginati) e caratteristiche da parte di concorrenti migliori, ricerca di varietà (*variety seeking*), peggioramento degli standard di prezzo o qualità, nuovo interesse per concorrenti dall'immagine più appealing, prove volontarie o indotte dei prodotti dei competitors, difficoltà indotta a reperire il prodotto sul mercato.

Si segnala come ad oggi attuare strategie legate alla gestione e crescita del brand viste nei diversi aspetti presentati visivamente dalla piramide che rappresenta la *Brand Equity* risulta piuttosto impegnativo, ed è necessario tenere conto dei seguenti aspetti:

- *Savy Cutomers* - consumatori sempre più attenti, attivi ed esigenti, le fonti informative si sono moltiplicate esponenzialmente e risulta sempre più difficile essere efficaci con una comunicazione “tradizionale”;
- *Brand Proliferation* - proliferazione di nuovi marchi e prodotti, in parte stimolata dall'aumento delle estensioni di linea e di marca. Un marchio può quindi essere identificato con una serie di prodotti diversi a diversi gradi di somiglianza;
- *Recessioni economiche* - basti pensare agli effetti sulle capacità di spesa e cambio nei comportamenti d’acquisto provocate dalla recessione economica nel 2008 o dalla più recente pandemia;
- *Aumento nella competizione tra brand* - si riscontra dal lato della domanda un consumo di prodotti che hanno raggiunto il loro grado di maturità sul mercato e cicli di vita del prodotto sempre più standardizzati. Dove risulta difficile innovare l’unica soluzione rimane sottrarre quote di mercato (*market share*) ai concorrenti, dal lato dell’offerta fattori come la globalizzazione, *low-price competitors*, operazioni di *brand extension* e *deregulation* hanno inasprito la competizione;
- *Incremento dei prezzi* - al pari dell’incremento nella competizione tra brand sono aumentati i prezzi, complicando le operazioni di investimento;
- *Accountability* - rinnovata importanza nel portare a termine obiettivi di breve periodo a causa di pressioni mercati finanziari o senior management (vantaggio nel breve ma incertezza nel lungo periodo)

Alcuni di questi fenomeni appena citati sono certa concausa dell’erosione dell’efficacia nella comunicazione attraverso i media tradizionali, della diminuzione del tasso di fedeltà al brand e di una competizione per certi aspetti più sofisticata attraverso nuove piattaforme comunicative.

Ritornando al concetto di *brand equity* ed alla costruzione di un marchio “forte”, la creazione di associazioni forti, favorevoli e uniche rimane essenziale per differenziarsi. Keller asserisce che i marchi possono associarsi al loro passato e ad alcuni eventi degni di nota nella storia del marchio con l’obiettivo di richiamare esperienze ed episodi personali o comportamenti ed esperienze passati di amici, familiari o altre persone. Questo tipo di associazioni possono essere altamente personali e individuali, o più conosciute e condivise (ad esempio: colore del prodotto, packaging, paese di origine,

retailers, eventi per cui è il brand è stato sponsor). L'attenzione nella scelta di questi elementi può aiutare a creare *points of difference* forti e significativi anche in virtù del fatto che associazioni che rimandano alla storia, al patrimonio e alle esperienze su esempi più specifici e concreti che trascendono le generalizzazioni che compongono le generiche immagini di utilizzo.

Nei casi più interessanti, il marchio riesce a creare dei *points of difference* molto forti incrementando significativamente la lealtà dei suoi consumatori comunicando storie che incentivano la possibilità di espressione di tratti legati alla personalità del singolo. Questo solitamente accade presentando e risolvendo attraverso una storia percepita in modo autentico delle contraddizioni latenti nella società come tipicamente accade nelle strategie di *cultural branding*.

## **2.5 Brand awareness e brand image**

Secondo il framework teorico di Keller, come già riportato in figura 2.7, le nozioni di *brand awareness* e di *brand image* costituiscono gli elementi fondanti che stanno alla base della conoscenza del marchio per i consumatori. Esse si rivelano di estrema importanza perché sono in grado di creare l'effetto differenziale (KELLER, K., L., 2013, pp. 44) che guida l'andamento della *brand equity* e quindi la possibilità per il brand di capitalizzare con la vendita guadagnando con maggiori margini e volumi.

Per spiegare il funzionamento di *brand awareness* e *brand image* Keller introduce l'*Associative Network Memory Model* secondo cui la memoria delle persone è concettualmente una rete, costituita dai nodi e dai collegamenti (*links*) che sono interrelati tra loro. I nodi rappresentano le informazioni/concetti memorizzati e i *links* la forza di associazione tra i nodi.

La consapevolezza del marchio o *brand awareness* dipende dalla forza del nodo (traccia nella memoria) misurabile come la capacità del consumatore di identificare il marchio in diverse situazioni di consumo (KELLER, K., L., 2013, pp. 44).

L'immagine del marchio o *brand image* è la percezione complessiva che i consumatori hanno di un marchio. Per percezione si intende il riflesso dato dalle associazioni che ricordano il marchio. In altre parole, le associazioni del brand sono altri nodi informativi

nella memoria legati a quello della marca ed essi contengono nel loro insieme il significato del marchio per i consumatori (KELLER, K., L., 2013, pp. 44).

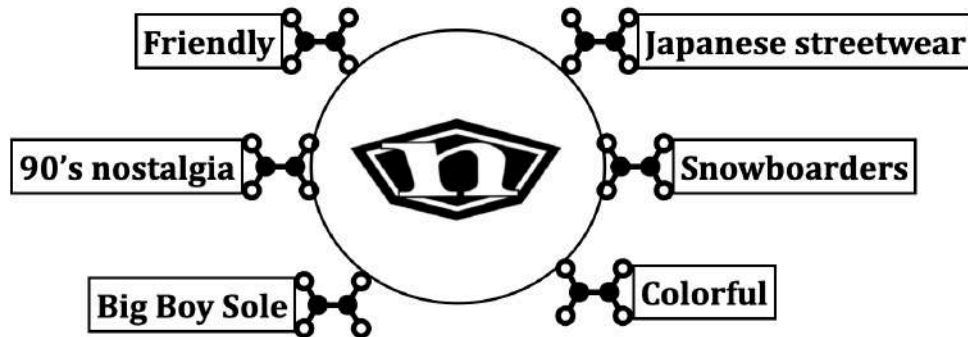


Figura 2.8: nodi informativi del brand di sneakers Northwave Espresso

La *brand awareness* secondo il framework teorico di Keller è composta da due componenti: la componente di riconoscimento del marchio o *brand recognition*, e dalla performance di richiamo del marchio o *brand recall*. La *brand recognition* (riconoscimento del marchio) è la capacità dei consumatori di confermare una precedente esposizione al marchio in un'occasione nella quale il marchio viene riproposto.

Per *brand recall* (richiamo del marchio) è intesa la capacità del consumatore di richiamare il marchio dalla memoria quando sono date:

- categoria di prodotto
- i bisogni da soddisfare nella categoria
- situazione di acquisto o di utilizzo.

Keller sostiene che creare *brand awareness* significhi aumentare il grado di familiarità del marchio per il consumatore attraverso l'esposizione ripetuta. Tanto più il brand riesce a incrementare la ripetizione quanto più alta sarà la possibilità per il consumatore di riconoscerlo. Tuttavia, l'esposizione ripetuta risulta avere effetti positivi per quel che riguarda la sola conferma ad una precedente esposizione del brand piuttosto che colpire la *brand recall*. Il fulcro del concetto di *brand recall* risiede in una dimensione maggiormente simbolica e più profonda sul versante riflessivo della persona con effetti che hanno a che vedere talvolta con cambiamento e crescita personale. In questi termini

l'accento si sposta sul grado di significatività - sempre più intesa nella sua componente culturale - degli elementi che compongono il brand come: nome, logo, slogan, jingle, packaging e nondimeno prestando attenzione alle modalità attraverso le quali il brand decide di comunicarli al pubblico.

Per non essere colti impreparati è fondamentale in chiave strategica per il brand lavorare con persone che siano anche mediatori. La figura di mediatore è necessario sia dotata di: una spiccata componente empatica, profonda consapevolezza relativamente ai valori del brand e una conoscenza estensiva specifica in merito al suo settore di riferimento. Inoltre, per far fronte al progresso tecnologico in atto è sempre più importante tener conto di nuovi codici interpretativi e schemi di relazione messi in campo dagli attori sociali.

In merito a quanto appena scritto, nel prossimo capitolo verrà trattata la tematica del *cultural branding* elencando le possibili motivazioni che stanno alla base della volontà di intraprendere questa strategia ed in che modo il *cultural branding* è in grado di generare valore.



### 3.1 Contesto e definizione del *cultural branding*

I *social media*, nei confronti dei quali si può avere un atteggiamento da avidi fruitori o di disinteresse o distacco, dal loro avvento hanno avuto un inesorabile impatto sulla società modificando le modalità di interazione fra le persone ma anche il modo di fare business, politica e informazione. Inoltre, soprattutto con l'avvento della pandemia, le restrizioni adottate dai governi per limitare l'incontro fisico di più persone hanno accelerato la crescita nell'utilizzo di queste piattaforme. Alcuni dati statistici si riportano di seguito citando l'analisi Digital 2021 dal blog di wearesocial.com (Starri M., 2021) : la popolazione mondiale registra 7,83 miliardi di persone ad inizio 2021 con un incremento di 80 milioni rispetto al 2020; si registrano incrementi sia per quel che riguarda la percentuale di utilizzo del telefono cellulare (66,6% della popolazione mondiale utilizza un telefono cellulare con +1,8% su 2020 - 5,22 miliardi di persone totali) che sul tasso di penetrazione internet mondiale (il 59,5% accede a internet con un + 7,3% su 2020 - 4,66 miliardi di persone in totale). L'incremento più significativo è dato dalla percentuale di utenti attivi sui social, con un +13% (+490 milioni) rispetto all'anno precedente. Il numero di utenti attivi sui social a livello globale risulta di 4,20 miliardi di persone corrispondente al 53% della popolazione mondiale. In aumento rispetto all'anno precedente secondo il report anche il tempo speso in Internet dalle persone (età 16-64) con un incremento di 15 minuti in media, dove il motivo principale per connettersi rimane la ricerca di informazioni, seguita dal contatto con familiari e dalla necessità di rimanere aggiornati in merito a notizie ed eventi. Di pari passo cresce il tempo speso sulle piattaforme social anche se in maniera più contenuta rispetto agli anni precedenti (+0,4% 2020 vs 1,7% 2019). La *social search*, ovvero la ricerca di informazioni su prodotti o servizi nei social media registra la crescita forse più interessante, con il 45% degli utenti che dichiarano di visitare le piattaforme social quando hanno bisogno di reperire informazioni. La Generazione Z (età 16-24) addirittura preferisce questo tipo di ricerca nelle piattaforme social all'utilizzo di motori di ricerca tradizionali. Facebook rimane la piattaforma con più utenti attivi su base mensile (2,7 mln), seguita da Youtube (2,2 mln), Whatsapp (2 mln), Facebook Messenger (1,3 mln) e Instagram (1,2 mln). Più in basso in graduatoria si posiziona Tiktok (689 mila), Telegram e Snapchat entrambi attorno ai 500 mila utenti attivi su base mensile, Pinterest (442 mila), Reddit (430 mila) e Twitter attorno ai 350 mila.

Non va dimenticato che alla base del *social media* vi è il concetto di comunità o *community* (Tuten T. L., Solomon M.R., pp. 68) dove per comunità si intende citando il dizionario online Treccani un “Insieme di persone che hanno comunione di vita sociale, condividono gli stessi comportamenti e interessi”.

Gallino (Gallino L. pp. 143), definisce: “Una collettività può essere definita una comunità quando i suoi membri agiscono reciprocamente e nei confronti di altri, non appartenenti alla collettività stessa, anteponendo più o meno consapevolmente i valori, le norme, i costumi, gli interessi della collettività, considerata come un tutto, a quelli personali o del proprio sotto-gruppo o di altre collettività; ovvero quando la coscienza di interessi comuni anche se indeterminati, il senso di appartenere ad un’entità socioculturale positivamente valutata ed a cui si aderisce affettivamente, e l’esperienza di relazioni sociali che coinvolgono la totalità della persona, diventano di per sé fattori operanti di solidarietà [...]”.

Sin dal suo avvento, si ritiene che Internet abbia sempre avuto, quando in misura maggiore, quando in misura minore, un ruolo di facilitatore nella creazione di comunità online. Basti pensare ai blog tematici specializzati nell’era pre-*social media*. Dall’interesse nel concentrarsi sullo studio di brand che adottano strategie di marketing *community-driven* promuovendo creazione e dialogo all’interno delle comunità stesse - ma anche al loro esterno - sia fisicamente che virtualmente, in questo terzo capitolo della tesi si tratteranno tematiche inerenti al *cultural branding* prendendo come riferimento il framework teorico sviluppato da Holt nel suo libro “*How Brands Become Icons*”. La volontà nel trattare l’argomento risponde all’esigenza di approfondire quali siano le caratteristiche che contraddistinguono l’*iconic brand*: un aggettivo, *iconico*, usato nell’ultimo periodo piuttosto frequentemente, e gli elementi distintivi che secondo Holt hanno portato alcuni brands negli ultimi cinquanta anni a risuonare in modo più potente di altri nella mente e nel cuore dei consumatori.

I marchi che decidono di intraprendere questa strategia di branding riescono ad adattare la loro comunicazione privilegiando temi che rendono evidenti dei cambiamenti negli stili di vita delle persone; la tematica scelta che funge da perimetro per lo storytelling viene quindi manifestata attraverso comunicazioni che esprimono solitamente un primo momento di tensione, e poi una strada possibile per la risoluzione della stessa.



Inizialmente, nel primo paragrafo di questo capitolo verranno trattate la definizione di cambiamento sociale, di icona, e gli aspetti del mercato nella sua accezione culturale, dove gli *iconic brands* competono attraverso lo storytelling.

Questo approccio di marketing insiste su un'osservazione della realtà e dei fenomeni sociali più diretto e di cui va fatta esperienza "sul campo". Per questo motivo per quel che riguarda la fase di raccolta delle informazioni preliminare alla pianificazione di una strategia di *cultural branding* la costituente che ha un peso specifico maggiore nel processo è quella qualitativa. In fase di raccolta delle informazioni per guidare la pianificazione della strategia ci si basa sull'osservazione e studio di ansie e desideri riflessi in una collettività in un dato momento storico con un metodo che ricorda quello della ricerca etnografica piuttosto che su modelli quantitativi che si rifanno a raccolta ed elaborazione di grandi quantità di dati in merito alle abitudini di consumo del singolo, i cosiddetti *big data*. La fase di osservazione e studio si concretizza in una strategia di comunicazione dove l'obiettivo del messaggio diffuso è quello di risolvere tali contraddizioni culturali per la comunità di riferimento.

La teoria di *cultural branding* pone l'accento sulla funzione del brand come vettore di significato in grado di comunicare una tensione in riferimento alla società e risolverla. Il mezzo attraverso il quale questo significato si manifesta è lo storytelling del brand, noto nel dibattito teorico come *identity myth* (Holt, D. B., 2004, pp. 26) o mito. In merito allo storytelling, verranno approfondite nel secondo paragrafo gli elementi che lo compongono, appartenenti al *cultural brief*, nonché la possibilità per il brand di far leva con lo storytelling su due tratti distintivi che ogni marchio iconico possiede: la sua *political authority* (autorità politica) e la sua *cultural authority* (autorità culturale). Holt studia e descrive diversi casi aziendali attestando che il grado di efficacia delle strategie di branding culturale nell'accrescere l'equity del brand è relativa e dipende dalle capacità del management di comprendere e sfruttare proprio le due leve sopracitate.

Infine, nel terzo paragrafo verranno presentate le costituenti che nel loro insieme determinano la fedeltà al marchio in un'ottica culturale: i *followers*, gli *insiders* ed i *feeders*, e le modalità di gestione delle stesse secondo Holt.

### **3.2 Una strategia di marketing per rispondere ai bisogni durante i periodi di cambiamento culturale nella società**

Dal dibattito teorico preso in considerazione per questo argomento della tesi emerge che le strategie di *cultural branding* vengono applicate in particolar modo in quei settori dove vi è la tendenza delle persone nel valutare i prodotti sulla base della loro capacità di esprimere tratti della personalità come: abbigliamento, *home decor*, *beauty*, *leisure*, *automotive*, *food and beverage*; ovvero categorie definite spesso come *lifestyle*, *image*, *badge* o *ego-expressive* (Holt, D. B., 2004, pp. 20). È stato riscontrato sulla base dei case studies di marchi analizzati da Holt (tra cui Mountain Dew, Bud, Volkswagen) che strategie di *cultural branding* possono avere efficacia relativa. La buona riuscita di una strategia di marketing di questo tipo dipende dalle capacità del management di saper sfruttare gli asset autorità politica ed autorità culturale del brand per reinventare il suo mito nei periodi di cambiamenti culturali nella società.

Nella casistica positiva si registrano effetti che hanno a che vedere con il contrasto delle problematiche di marketing legate alla gestione e crescita del brand, al raggiungimento degli obiettivi economici come l'aumento di vendite e profitti, e alla qualità della comunicazione. In merito a questo ultimo aspetto in precedenza nel secondo capitolo si è visto come l'erosione dell'efficacia comunicativa è conseguenza di diversi fattori, tra cui si possono citare: frammentazione dei media, *savvy customers*, progressivo aumento della competizione tra brand e *brand proliferation*. Ritenendo che questi fattori siano conseguenza di cambiamenti in atto nella società di oggi influenzati in larga parte dall'avvento e crescita nell'utilizzo dei *social media*, si sostiene che mettere in pratica strategie di *cultural branding* possa facilitare il recupero del dialogo con le comunità. Infatti, con i social media sembra essersi ridotta in modo significativo l'efficacia di campagne *content branded* promosse dai brand sui social media in favore di un fenomeno chiamato *crowdculture*, così efficace nel produrre intrattenimento creativo che è impossibile per le aziende competere (Holt, D. B., 2016, pp. 43). La *crowdculture* si è sviluppata con i social media e grazie alla loro possibilità di mettersi in contatto e partecipare a conversazioni in qualsiasi posto ci si trovi se dotati di una connessione internet e di un dispositivo in grado di navigare sui social media. L'obiettivo delle strategie di marketing di questo tipo è quello di collaborare con la *crowdculture*

dialogando con essa e sostenendone le ideologie sul mercato. Per far ciò è necessario comunicare un rapporto di tensione in merito a tematiche che colpiscano ansie e desideri di una collettività, invitando alla riflessione e promuovendo cambiamento e crescita personale del destinatario del messaggio.

Si ricordi a tal proposito quanto evidenziato nel primo capitolo dove si è parlato di fenomeno di polarizzazione dei consumi e neo-lusso: il focus strategico per i brand con l'obiettivo di differenziarsi o non avere eguali nella competizione è quello di rafforzare la proposta di valore esaltando valori, simboli, funzionalità ed immagine in una visione totalizzante che costituisce un universo culturalmente radicato collegato al prodotto.

Approfondendo qual è la definizione da un punto di vista sociologico di cambiamento culturale, Gallino (2014, pp. 443-446) definisce la nozione di mutamento sociale e culturale come segue:

*“Variazione o differenza o alterazione relativamente ampia e non temporanea, anche se non irreversibile, nelle proprietà, nello stato, o nella struttura dell'organizzazione sociale di una determinata società, ovvero nei rapporti tra i maggiori sistemi sociali che la compongono - rientrano essi nella sfera dell'economia, della politica, dello Stato, della religione, della famiglia - oppure entro uno di tali sistemi o in una o più istituzioni fra quelle ad essi collegate, osservabile a un certo momento rispetto ad uno anteriore, ferma restando l'identità dell'unità cui ci si riferisce e delle variabili considerate per individuare la variazione.”*

tra i fattori che scatenano i cambiamenti culturali, Gallino distingue tra fattori endogeni e fattori esogeni a seconda se si verificano all'interno o all'esterno del sistema considerato. Tra i fattori endogeni vi sono:

- a) aumento delle dimensioni del sistema - ovvero del numero delle posizioni sociali da cui è composto;
- b) il conflitto tra gruppi di potere, associazioni, organizzazioni, e soprattutto classi sociali;
- c) l'accumulazione del capitale;
- d) vari tipi di comportamento collettivo;

e) la concentrazione di certi tipi di personalità;

tra i fattori esogeni si annoverano:

- I. la guerra;
- II. forti aumenti di popolazione;
- III. variazioni dell'ambiente naturale di tale portata da superare le capacità presenti di adattamento del sistema per assicurare ai suoi membri le risorse necessarie;
- IV. lo sviluppo della tecnologia, dei mezzi di produzione, della scienza, dell'industria;
- V. le norme di diritto col fine esplicito di introdurre in una società determinati mutamenti sociali e culturali;
- VI. il contatto tra culture, la acculturazione cioè la diffusione di elementi culturali da una società all'altra attraverso scambi economici, migrazioni, turismo, mezzi di comunicazione di massa;
- VII. variazioni del tipo modale di personalità ovvero della personalità di base tra gli individui che di generazione in generazione alimentano un determinato sistema sociale;
- VIII. inserimento di personalità eccezionali per qualità intellettuali o carisma o altri attributi di presa collettiva in ruoli chiave dell'organizzazione sociale;
- IX. la diffusione di nuovi valori d'orientamento - cognitivi, affettivi, morali - di nuovi modelli e stili di vita, siano essi interamente originali oppure emergenti da una subcultura in passato di scarso rilievo per il complesso dell'organizzazione sociale, come la subcultura giovanile, o strutturati in una controcultura;
- X. l'affermazione sociale ovvero l'inserimento in settori chiave della società di gruppi di "innovatori" nella sfera religiosa, educativa, politica, economica.

Tra gli studiosi delle strategie di *cultural branding* si menziona il già citato Douglas Holt che nel suo libro "*How brands become icons*" pubblicato nel 2004 teorizza in merito al *cultural branding* attraverso l'analisi di casi studio di quelli che verranno chiamati d'ora in poi *identity brands* di maggior successo a partire dal 1950. Dal punto di vista cronologico, le strategie di *cultural branding* secondo Holt non sono un fenomeno recente; in alcuni casi strategie di questo tipo in grado di evidenziare e risolvere contraddizioni culturali risalirebbero anche agli inizi degli anni Sessanta, seppur la

consapevolezza nei fini del management riguardante la loro messa in pratica sia questionabile. I marchi studiati tra cui Volkswagen, Harley, Bud, ESPN, Mountain Dew secondo Holt si sono distinti per la loro capacità di diventare con il passare del tempo simboli di consenso nella cultura americana. L'*identity brand* è definito da Holt come segue (tradotto da Holt, D. B., 2004, pp. 12):

*“un brand il cui valore per i consumatori deriva primariamente dall’identity value”*

per *identity value* Holt intende (tradotto da Holt, D. B., 2004, pp. 12):

*“gli aspetti del valore di un marchio che derivano dal contributo del marchio all’espressione di sé”*

ne consegue, unendo i concetti riportati nelle due definizioni date da Holt di cui sopra di *identity brand* ed *identity value*, che gli *identity brands* sono quei marchi che hanno avuto successo aumentando la loro equity grazie alla capacità di diventare un mezzo di espressione del sé (*self-expression*) per i propri consumatori. Il campo di ricerca di Holt, sulla base della sua esperienza nel settore si concentra proprio sui brand che hanno avuto questa particolarità.

Da un confronto tra la definizione di *identity brand* e quella di neo-lusso di cui si riporta la definizione di seguito (MATTIA, 2013, pp.33): *“Il lusso fatto di scelte premium a prezzi elevati ma non inaccessibili, in grado di rappresentare simbolicamente i gusti, l’identità e la cultura degli acquirenti”* si può notare come riemerge lo stesso concetto che fa riferimento all’espressione di sé. In questa tesi si sostiene che lo sviluppo della tecnologia, assieme agli altri fattori endogeni ed esogeni riportati nella definizione di cambiamento sociale da Gallino stiano progressivamente rendendo più difficoltosi i processi di definizione dell’identità delle persone e perciò la strategia di *cultural branding* può rivelarsi efficace nel guidare le stesse orientando tale complesso processo di crescita personale. Come riportato da Arnould e Thompson nel lavoro di ricerca inerente alla *Consumer Culture Theory (CCT)*, un filone di ricerca sul tema affronta anche i modi in cui i consumatori forgiavano sentimenti di solidarietà sociale e creano mondi culturali distintivi, frammentari, auto-selezionati e talvolta transitori attraverso il perseguimento di interessi di consumo comuni. Questi mondi possono essere

caratterizzati come sottocultura del consumo (*subculture of consumption* - Kates, 2002; Schouten, McAlexander, 1995), un mondo del consumo (*consumption world* - Holt, 1995), una microcultura del consumo (*consumption microculture* - Thompson, Troester, 2002) o una cultura del consumo (*culture of consumption* - Kozinets, 2001), questo genere di CCT si basa sulle idee di Maffesoli (1996) inerenti al neotribalismo.

Secondo Maffesoli, le forze della globalizzazione e della trasformazione socioeconomica post-industriale hanno significativamente eroso le basi tradizionali della socialità e incoraggiato invece un ethos dominante di individualismo radicale orientato alla ricerca incessante di segni personali distintivi e dell'autonomia nelle scelte di vita. In risposta a queste condizioni potenzialmente alienanti e isolanti, i consumatori forgianno identificazioni collettive più effimere e partecipano a rituali di solidarietà fondati su interessi di stile di vita comuni e attività di svago (Maffesoli, 1996).

Per circoscrivere il campo di studio e la definizione di un brand come *identity brand*, Holt specifica che la sua ricerca ed analisi si è concentrata su quei marchi citati in precedenza (Volkswagen, Harley, Bud, ESPN, Mountain Dew) che secondo la sua teoria hanno fatto del *cultural branding* il loro unico punto di forza e unica spiegazione plausibile per il loro successo. L'autore ha escluso dall'analisi dell'universo-brand altri marchi come Apple, Polo e BMW che si sono distinti dai competitors oltre che per le strategie di *cultural branding* impiegate, anche per il design innovativo e le tecnologie avanzate impiegate nei prodotti, e per i modelli di business superiori.

I brand studiati da Holt hanno avuto un andamento nel corso del tempo variabile: alcuni esempi contenuti nel libro riportano per certe decadi un aumento del valore del brand, per altre un assottigliamento dello stesso; queste variazioni, riporta l'autore, hanno complicato la ricerca negli aspetti che riguardano la raccolta dei dati per la formulazione di una teoria di *cultural branding*; d'altro canto l'hanno spinto a prestare maggiore attenzione guardando più da vicino ai mutamenti verificatisi nel contesto storico nel quale la strategia è stata realizzata. Seppur i brand analizzati dall'autore appartengano a settori differenti, situazioni competitive e con *consumer bases* diverse, l'investigazione dal punto di vista storico ha fatto emergere delle comunanze che possono spiegare i fattori che hanno portato tali brand al successo.

Il lavoro di ricerca, analisi e collegamento dei pattern ricorrenti nei casi pratici analizzati da Holt (*brand genealogy*) spinge a riflettere cercando di cogliere più

profondamente uno dei concetti chiave di questa strategia ovvero quello di tensione. Molto spesso, infatti, si tende erroneamente a confondere una strategia culturale facendola coincidere con l'inseguimento ed emulazione di trend in atto nella società che con il passare del tempo comporterebbe un inesorabile appiattimento generale, ma questo è sbagliato: è la tensione espressa nella comunicazione ad essere rilevante e non il trend.

Sono quindi i mutamenti culturali che dettano le tempistiche, e i brand iconici hanno la particolarità di riuscire a essere rilevanti nella comunicazione. La proprietà di rilevanza che nulla ha a che vedere con il concetto di trend; al contrario, significa riuscire a tenere il passo con i tempi comunicando un messaggio significativo in relazione a particolari aspetti che riguardano cambiamenti in atto nella società. Mentre i sogni e le ansie della community del brand vengono spinti, mossi e scossi da cambiamenti reali nell'economia e nella società, di pari passo sarà opportuno dar vita a nuovi miti, citando Holt che li definisce come storie in grado di risolvere contraddizioni culturali (Holt, D. B., 2004, pp. 26). Proprio Holt ribadisce come i brand iconici non mimano la cultura esistente, né fanno riferimento a trend emergenti. Il loro ruolo è quello di essere degli innovatori culturali che invitano la loro audience, anche a mezzo di tecniche artistiche, a cambiare il modo in cui gli spettatori pensano ed agiscono. Ciò aiuta a cambiare la cultura ad un livello più profondo, influenzando come le persone comprendono loro stesse in relazione agli ideali della nazione (Holt, D. B., 2004, pp. 86).

Il brand iconico è definito da Holt partendo dalla definizione di *cultural icon*:

*“Persona o cosa considerata come simbolo rappresentativo, specialmente di una cultura o di un movimento; persona o istituzione considerata degna di ammirazione o rispetto. Generalmente le icone culturali sono simboli esemplari che le persone accettano come abbreviazioni per rappresentare idee importanti”*

(tradotto da Holt, D. B., 2004, pp. 17)

Da questa definizione si evince come la *cultural icon* non debba essere necessariamente una persona, ma può essere anche un oggetto; con questa premessa il brand iconico non è altro che un brand che intende associare la sua identità a quella di una *cultural icon*.

Richiamando la definizione di *identity value* e di brand iconico di cui sopra, quest'ultimo si definisce come tale per il suo particolare contributo all'espressione dell'identità di chi lo consuma. Come si vedrà nel caso della costituente *insiders* più avanti, per la legittimazione dei messaggi del brand il processo prevede il coinvolgimento di una rete di attori sociali che costituiscono nel loro insieme la fedeltà al marchio culturale.

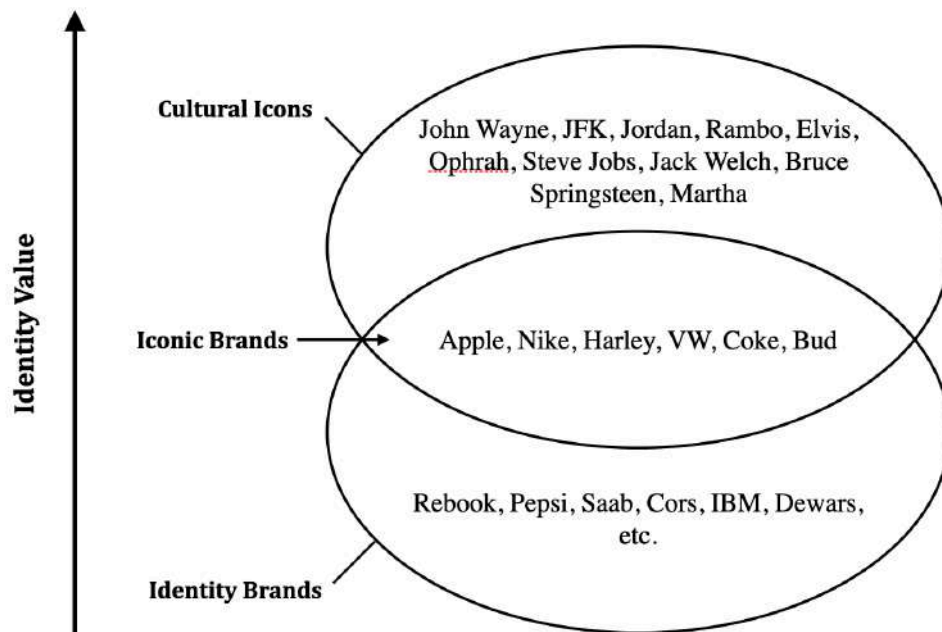


Figura 3.1: Brand iconici e accostamento con icone culturali (Holt, D. B., 2004, pp. 19)

Si pensi, per fare un esempio di iniziative che hanno portato brand ad associare la loro identità a quella di un'icona culturale, al caso di Nike e la docuserie "The Last Dance" trasmessa a puntate nel 2020 attraverso la piattaforma in streaming ad abbonamento Netflix. La diffusione della docuserie, che è risultata la più vista di sempre dagli abbonati italiani Netflix (fonte: Il Fatto Quotidiano - *The Last Dance, la serie tv su Michael Jordan diventa la più vista di sempre su Netflix in Italia del 15/05/2020*) ha avuto un notevole effetto in termini di marketing per il brand con sede a Beaverton: si registra nel periodo successivo alla diffusione della serie un incremento della domanda e vendita significativi delle sneakers a marchio Nike Jordan. Nel dettaglio, secondo quanto reso noto dal sito The Realreal la richiesta delle sneakers Jordan è cresciuta del 55% il 19 aprile, quando *The Last Dance* è stato presentato per la prima volta, e ha visto un corrispondente



aumento anche del prezzo medio delle calzature, salito a +53% (fonte: MFFashion/MF-Milano Finanza - *The last dance, la serie su Michael Jordan fa impennare i prezzi delle Nike* del 16/05/2020).

Si ritiene che questa tattica realizzata mediante la diffusione di una serie ad episodi basata sul racconto della carriera di Michael Jordan attraverso delle testimonianze (interviste e video recenti oltre che flashbacks dell'epoca) diffuse al pubblico attraverso il servizio streaming in abbonamento Netflix abbia avuto un rilevante effetto per Nike ovvero quello di aumentarne in modo significativo l'identity value; è stato infatti registrato un aumento del prezzo dei prodotti del brand Air Jordan venduti sul mercato: *"il prezzo degli oggetti di collezione Jordan è aumentato del 40%, registrando una crescita del 70% nelle vendite. Picco delle carte collezionabili: le vendite della carta Michael Jordan 1989 Hoops All-Star #21 sono quadruplicate e il suo prezzo è raddoppiato nel giro di poche settimane, mentre il valore di rivendita della card Fleer #59 di Michael Jordan del 1987 è schizzato di oltre il 100%"* (fonte: L'Officiel - *Fenomeno "The Last Dance": le Nike Air Jordan sono le sneakers del momento* del 18/05/2020).

Con la volontà di trattare il tema del messaggio per l'audience diffuso dalla docuserie si ipotizza di seguito quale contraddizione culturale gli autori della serie abbiano voluto far emergere: Jordan viene raffigurato in diverse puntate come un atleta invincibile, tuttavia altre testimoniano difficili momenti di crisi per il cestista nato a Brooklyn; - *il mito dell'atleta invincibile* - di cui Jordan è per la maggior parte dell'opinione pubblica principale esponente, sembra perdere in alcuni episodi quei caratteri di assoluta invincibilità, invitando gli spettatori ad una riflessione collettiva.

Interessante notare l'opportunità che offre la serie nel poter fare un ragionamento di tipo riflessivo: la storia di Jordan atleta punta i riflettori anche sui momenti bui della sua carriera, caratterizzati da situazioni di incertezza che ognuno si può trovare a dover fronteggiare nella propria vita. Alcuni accadimenti nella vita dell'atleta, come ad esempio la morte del padre, hanno portato al suo volontario allontanamento (che si rivelerà momentaneo ma comunque illogico per la maggior parte dei sostenitori) dal mondo del basket per quello del baseball in un momento apice per la sua carriera sportiva nel 1994. Jordan rientrerà nella pallacanestro un anno più tardi, con le grandi pressioni e aspettative alle quali era ormai abituato anche prima della sua pausa da parte dei suoi sostenitori. Dal documentario emerge la difficoltà - ma allo stesso tempo anche la volontà - di affrontare lo sport del basket nelle modalità in cui l'atleta ha deciso di

affrontarlo, facendo coesistere due aspetti apparentemente contraddittori: il Jordan nelle vesti di leader di un team, quasi invincibile, simbolo di puro agonismo e tenacia da un lato; e il Jordan fuori dal campo, caratterizzato da tratti più umani più deboli ed evidenti incertezze se paragonate alle sue performance in campo. Ad esempio, la docuserie riporta video che testimoniano la forte propensione in alcuni periodi verso gioco d'azzardo da parte dell'atleta ed il suo essere piuttosto schivo nell'esporsi pubblicamente prendendo posizione su temi sociopolitici delicati.

*The Last Dance* ha documenta anche la componente più umana e debole di Jordan seppur enfatizzi in più punti la sua decisa visione nel portare avanti una carriera nonostante le difficoltà come tipicamente si addice al *mito dell'atleta invincibile*:

*“Quando le persone vedranno tutto questo [documentario], diranno: ‘Beh, non era davvero una brava persona, probabilmente era un tiranno’. Beh, se la pensate così è perché non avete mai vinto niente. Io volevo vincere, ma volevo che anche che i miei compagni vincessero e ne fossero parte”. “Guardate, non dovevo fare questo [documentario]. Lo faccio solo perché questo è quello che sono. Questo è come giocavo a pallacanestro. Questa era la mia mentalità. E se non vuoi giocare in quel modo, allora non farlo”.*

tratto da intervista a Michael Jordan, episodio 7 di “The Last Dance”

Ora, la contraddizione culturale più evidente risolta da questo mito seppur già molto diffuso e presente nell'immaginario popolare attorno alla figura di Jordan, si sostiene stia nel diffondere ed amplificare il messaggio di credere fortemente in quello che si sta facendo nonostante talvolta vi siano aspetti contraddittori legati alle modalità. Tuttavia, grazie alle testimonianze riportate nella serie sotto forma di intervista ad altri attori che gravitavano nel “mondo Jordan” (compagni di squadra, allenatori, avversari, amici, addetti che lavoravano nei media dell'epoca) vengono forniti possibili piani di interpretazione del mito diversi ed ulteriori spunti per vedere la vicenda da altre prospettive, invitando lo spettatore ad una riflessione più profonda e consapevole in merito a tali modalità contraddittorie. In altre parole, si ritiene che il plus di *The Last Dance* sia determinato, piuttosto che dal documentare un'immagine di Jordan granitica ed invincibile che potrebbe essere presa per vera a prescindere, dal fatto di fornire più elementi possibili come video inediti e testimonianze di altri attori allo spettatore al fine

di dargli la possibilità di crearsi con nuovi elementi inediti alla mano una propria personale verità sulla vicenda.

In merito a quanto riportato in fig. 3.1 riferendosi all'*identity value*, definito come "gli aspetti del valore di un marchio che derivano dal contributo del marchio all'espressione di sé" (tradotto da Holt, D. B., 2004, pp. 12) il mito nel *cultural branding* è un elemento centrale in quanto manifestazione dell'*identity value* dell'*iconic brand*. Holt specifica che l'*iconic brand* produce storie che i consumatori trovano di valore nel processo di costruzione delle proprie identità. I miti sono definiti come storie semplici che danno significato al brand con l'obiettivo di connettersi alle persone guidandole nel prendere delle decisioni e nella vita in generale; ogni mito fa riferimento ad una contraddizione latente all'interno della società e si serve di un'ambientazione o *setting* per raccontarlo: il *populist world*. Esso viene definito da Holt come segue: "un posto autonomo dove le azioni delle persone sono percepite come guidate da valori intrinseci e non da denaro o potere" (tradotto da Holt, D. B., 2004, pp. 12); tali mondi sono costituiti da gruppi che esprimono un'ideologia distintiva attraverso le loro attività e risultano molto potenti in quanto il pubblico percepisce l'ideologia come non imposta dall'alto ma volontario prodotto dei suoi partecipanti e quindi autentica.

Il *populist world* funge da materiale culturale grezzo in termini di credibilità affinché il mito risulti autentico per il brand. Il rapporto di tensione nella storia può essere messo in scena in scena anche in mondi distanti o immaginari rispetto a quelli che i consumatori incontrano regolarmente.

Secondo Holt i miti coesistono in un "mercato dei miti" o *myth market* in costante mutamento, dove gli *iconic brands* competono per il miglior storytelling in grado di riaccendere il dibattito e risolvere attraverso un messaggio delle contraddizioni latenti nella società. Il *myth market* è inteso da Holt come una "conversazione implicita pubblica centrata attorno all'ideologia nazionale" (tradotto da Holt, D. B., 2004, pp. 60) i cui attori sono legati alla cultura popolare: film, programmi TV, musica, libri, magazines, sport, radio talk e video games. Sebbene il brand non competi con altri prodotti culturali come quelli citati sopra, gode del vantaggio di essere in grado di fornire una connessione materiale al mito attraverso il prodotto e l'azione rituale. Il *myth market* si traduce all'atto pratico, infatti, in prodotti culturali in cui il mito di cui sono caricati viene fatto

rivivere quotidianamente attraverso azione rituale di utilizzo delle persone. Questi prodotti culturali offrono quindi sostegno simbolico per impattare la contraddizione culturale per il target di riferimento.

Holt identifica per il *myth market* l'esistenza di periodi che si ripetono ciclicamente in cui vi sono forti cambiamenti chiamati *cultural disruptions* che ne fanno modificare l'orientamento dei valori al suo interno. Il brand iconico di successo è chiamato sia a scegliere il mercato mito più appropriato, sia ad essere sensibile a questi cambiamenti culturali al fine eventualmente di decifrare un diverso mercato-mito indirizzando la comunicazione alla messa in scena e risoluzione di ansie e desideri del nuovo target.

Gli elementi che compongono il *myth market* secondo Holt sono tre:

- ideologia nazionale (*national ideology*)
- contraddizioni culturali (*cultural contradictions*)
- *populist worlds*

L'ideologia nazionale viene definita da Holt come il sistema di idee che salda i collegamenti tra la vita quotidiana delle persone (aspirazioni di individui, famiglie e comunità) e quelli della nazione in cui i soggetti vivono, ed è uno dei fattori più potenti che determinano la ricerca di un mito da parte dei consumatori. Solitamente tali miti riguardano come i cittadini son collegati al progetto di costruzione della ricchezza della nazione e di che ruolo rivestono al suo interno (esempio stereotipo: *self made man*). Si ispirano agli ideali di successo individuale e virilità (Holt, D. B., 2004, pp. 72).

Le contraddizioni culturali sono il risultato del rapporto di tensione tra l'ideologia nazionale e l'esperienza personale del singolo. La distanza tra questi due elementi tanto più è maggiore quanto più darà vita a contraddizioni culturali che richiedono una risoluzione simbolica per mitigare la tensione; nei periodi di cambiamento culturale dove l'orientamento dei valori nell'ideologia nazionale si sposta, è possibile che tale distanza si acuisca. Le contraddizioni culturali sono il motore per la creazione di miti che gestiscono la differenza tra ideologia nazionale ed esperienze personali.

Infine, i *populist worlds* sono definiti da Holt come gruppi che esprimono un'ideologia distintiva attraverso le loro attività e costituiscono il materiale grezzo dal quale lo storytelling-mito trae ispirazione. Risultano autentici in quanto (tradotto da Holt, D. B.,

2004, pp. 58):

- l'ethos è collettivo e volontario prodotto dei suoi partecipanti - non è stato imposto;
- le attività svolte sono percepite come intrinsecamente di valore per i partecipanti - non motivate da interessi commerciali o politici;
- i *populist worlds* sono collocati in posti lontani dai centri di commercio e politica.

Le persone che consumano miti raramente ne abitano il corrispondente *populist world* dal quale il mito si è ispirato; il mito funge quindi da connessione a questi mondi e la discriminante per considerarlo credibile è l'autenticità, che da credibilità al mito.

In conclusione, come si vedrà nel prossimo capitolo, il mito diventa credibile o meno grazie alla legittimazione dei messaggi e all'utilizzo dei prodotti per lo sviluppo dei personali progetti identitari della costituente *insiders*, gli addetti ai lavori del *populist world* dal quale il brand trae ispirazione come materiale grezzo per lo storytelling.

### **3.3 Gli elementi che costituiscono il mito del brand: *myth treatment, populist authenticity e charismatic aesthetic***

Il *cultural brief*, o tradotto sommario culturale, può fornire ai creativi la direzione strategica al fine di produrre un mito che abbia valore per il brand; Holt rimarca sul rapporto tra creatività e branding come la ricerca della creatività sia di fondo un qualcosa di anarchico in quanto manca, eccetto per il *cultural branding*, un framework per gestire sistematicamente il contenuto creativo. Il *cultural branding* è invece in grado di dirigere la creatività facendola rientrare negli obiettivi strategici:

- scegliendo il *myth market* più opportuno per il marchio;
- sviluppando il mito con un *cultural brief*.

Il *cultural brief* ha l'obiettivo di definire gli elementi che danno valore al mito che secondo Holt sono tre:

1. *Myth treatment* - stabilisce il setting, la trama ed i personaggi della storia ed è l'incarnazione del ruolo del brand nella cultura. È necessario valutare quanto bene la storia si rivolge alla contraddizione;
2. *Populist authenticity* - le persone devono essere in grado di percepire il legame del brand con il *populist world* attraverso *literacy* ovvero la conoscenza e competenza del brand in una specifica area che si traduce lato brand nel dimostrare di sapere e comprendere codici ed idiomi dei mondi populisti e *fidelity*: il non cedere a compromessi in cambio della popolarità sacrificando l'*ethos* del brand (cultura, obiettivi, mission, vision e comunità);
3. *Charismatic aesthetic* - comunicazioni con stile che incarna il *populist world* dal quale si sta parlando.

Il mito ha successo quando è in grado di indirizzarsi alla contraddizione più vantaggiosa nella società raccontando una storia radicata nel *populist world* nella giusta maniera (*charismatic aesthetic*), quindi quando il marchio è in grado attraverso il suo mito di parlare come un *insider* in riferimento al *populist world* dal quale sta traendo ispirazione. Si è visto nel precedente paragrafo come anche il tema dell'autenticità sia centrale nel *cultural branding* in quanto proprio l'autenticità percepita in riferimento al *populist world* ritratto nel mito del brand conferisce credibilità al mito stesso.

Secondo Holt vi sono due modi per creare autenticità: il primo, o *staged populism* - dove la parola *staged* si può tradurre con "messo in scena" - ritrae miti che nulla hanno a che fare con l'azienda che produce il prodotto, ma ha a che vedere con il grado di accuratezza con il quale l'azienda ritrae il *populist world*. L'azienda non è quindi un *insider*. Con il passare degli anni Holt sottolinea come nella competizione tra brand per l'autenticità, gli Americani sono diventati sempre più cinici nei confronti di quei marchi che chiama "*staged identity brands*" - essi, infatti, mettono in scena la provenienza da un *populist world* senza risultare autentici: questo può accadere quando la conoscenza di codici ed idiomi risulta sommaria o il brand baratta il suo *ethos* per la popolarità. Il secondo modo è definito come *organizational populism* (brands che fanno riferimento a questo approccio sono ad esempio: Patagonia, Harley-Davidson-Nike) e prevede che l'azienda esista nel *populist world*; le aziende che fanno affidamento a questo modo sviluppano il brand al fine di esprimere attraverso il mito l'*ethos* più profondo dell'azienda.

Dalla letteratura emerge come brand iconici guadagnano in termini di fedeltà dell'audience quando vogliono e sono disposti a correre dei rischi per supportare la loro etica; inoltre, le aziende che assumono una posizione credibile all'interno del *populist world* possono essere avvantaggiate in termini fiducia dell'audience in riferimento al mito e quindi con punti di differenziazione rispetto competitors significativi.

Holt teorizza che quando si parla di brand iconici vada rivisto il concetto di *brand equity*. Per i marchi iconici il marchio è simbolo, quindi di conseguenza la *brand equity* assume le dimensioni di un fenomeno collettivo che si determina in base a quanto il brand fa presa su una collettività piuttosto che sulle singole persone. Il marchio diventa conosciuto per la sua capacità di saper raccontare certi tipi di storie utili a rispondere a desideri e ansie sociali. Gli *identity brands* sono in grado di far ciò e lo mettono in pratica raccontando storie che attingono da due importanti asset del brand iconico: la sua autorità culturale (*cultural authority*) e la sua autorità politica (*political authority*).

L'autorità politica e l'autorità culturale del brand sono utilizzati come leve al fine di aumentare l'equity del brand iconico producendo nuovi miti. Proprio di questi due elementi si è parlato in precedenza che sulla base delle capacità del management, in base a come vengono sfruttati, sono in grado di determinare successo o fallimento della strategia di branding culturale.

Un esempio per meglio definire questi due asset autorità politica (*political authority*) ed autorità culturale (*cultural authority*) del brand può essere preso da Holt nella sua analisi del caso della birra Bud in un periodo che va dai primi anni Settanta all'inizio dei Duemila. Il contesto storico e sociale americano durante il governo del presidente Ronald Regan negli anni Settanta si può definire come tutt'altro che tranquillo; tuttavia, la tensione che caratterizzava il periodo si è rivelata di centrale importanza nel creare le condizioni per il successo di Bud. Infatti, mentre l'inflazione e la recessione colpiscono in quegli anni il territorio americano, Regan tenta di dialogare con tutti i ceti delle classi americane esortando una vera e propria "chiamata alle armi" nel recupero delle radici e ideali nazionali americani delle origini, esemplificati in quel periodo dall'ideologia reaganiana nello stereotipo del *Frontierman* di stampo western: un modello di individuo - cosiddetto *man of action* - con la visione, il coraggio e l'intraprendenza necessarie per trasformare le istituzioni deboli, inventare prodotti innovativi e creativi, costruire nuovi

mercati e conquistare distanti infedeli (Holt, D. B., 2004, pp. 99). Mentre i managers comprendono con accezione perlopiù individualistica il messaggio nei termini di corsa all'oro per aumentare la personale ricchezza, la *working class* americana si unisce in termini più collettivi dando al messaggio un tono di necessità di rivalsa nei confronti del loro lavoro e del comparto industriale domestico, sempre più a rischio a causa delle deterritorializzazioni operate dalle *corporations* all'estero. Questo scostamento tra l'ideologia nazionale di Regan e la condizione di incertezza sul posto di lavoro della *working class americana* fece crescere il bisogno di nuovi miti in grado di risolvere la contraddizione. Bud all'inizio degli anni Ottanta mette in discussione la visione del lavoro dell'epoca con la campagna "*This Bud is for You*" con uno storytelling incentrato sul mostrare uomini all'opera nei diversi lavori artigiani a supporto di progetti che accrescono la ricchezza della nazione. Il brand, impersonando nel tono di voce un leader carismatico, elogia nel video pubblicitario il lavoro della *working class* restituendo un'immagine apparentemente contraria rispetto alla realtà del periodo: gli artigiani sono indispensabili per la ricchezza della nazione e il perseguimento di progetti nazionali collettivi è ancora possibile grazie a loro; questa birra è per loro. Dal punto di vista del *populist world* di riferimento Bud parla da *insider* nel *populist world* degli "*skilled artisans*" rendendo di fatto il prodotto un simbolo per impattare - e risolvere - la rispettiva contraddizione identificata come la svalutazione del lavoro della *working class* Americana nella vita di tutti i giorni.

Alla fine degli anni Ottanta si verifica in America un ancora più aggressiva razionalizzazione del lavoro in virtù della posizione dominante che stava assumendo lo Stato nel mercato globale; i lavori non manageriali vedono un abbassamento del salario di più di 10 punti percentuali in termini reali (Holt, D. B., 2004, pp. 118). I *nonprofessional men* perdono fiducia in merito al fatto che il loro lavoro ritorni ad essere rispettato viste le condizioni. Il mito degli artigiani della *working class* perde trazione e Anheuser-Busch tara la comunicazione di Bud in vista di un messaggio destinato a far emergere una nuova contraddizione indirizzandosi ad un *myth market* che si stava via via espandendo: lo *slacker myth market* (tradotto: il mercato mito del fannullone). Infatti, la campagna *Lizards* (1995-2000) ritrae in più video diventati poi una serie due camaleonti intenti a conversare su episodi di un'immaginarie vita lavorativa e della loro eterna invidia e competizione nei confronti delle rane, più celebri, abitanti nello stesso luogo. I camaleonti affrontano ponendosi domande episodio dopo episodio e dandosi



risposte con tono satirico ed ironico minimizzando le preoccupazioni scaturite dal successo delle rane. Ancora una volta, con questa iniziativa di branding di successo Bud affronta il problema facendo un parallelismo con tutti coloro che, viste le condizioni di non riconoscimento dell'importanza del lavoro prestato, si trovavano ad avere una visione ormai totalmente cinica e disillusa del mondo. Il successo di *Lizards* è da attribuire al fatto che è stato impiegato un tono satirico per affrontare un discorso difficile rivelando una semplice verità: "Non sei un eroe perché la società non vuole che tu lo sia. Quindi? Nessuna pressione. Rivelati nell'assurdità della tua situazione" (Holt, D. B., 2004, pp. 123). Bud approccia dal punto di vista comunicativo quella che Holt chiama "*immigrant cynical view*" che consiste sostanzialmente nell'abbandonare la lotta per il rispetto che veniva riconosciuto a chi scala la vetta per il successo nella società americana, indirizzandosi ad un atteggiamento perlopiù di osservazione e scherno nei confronti di coloro che sono stati imbrogliati per la competizione al successo.

Quindi, ripercorrendo la *brand genealogy* di Bud, a distanza di vent'anni comunica al pubblico due messaggi antitetici (mito dell'artigiano vs mito del fannullone) risuonando con il pubblico interessato dalla contraddizione emersa per rapporto all'ideologia nazionale in entrambi i casi traendo ispirazione da due *populist worlds* facenti riferimento a subculture presenti in America in quei periodi. Questa è quella che Holt definisce come autorità politica (*political authority*) del brand: la capacità di creare un nuovo mito quando la concezione da parte del target di riferimento in relazione al tema principale attorno al quale si costruisce l'impianto comunicativo del brand (il lavoro nel caso di Bud) muta. L'opportunità è data quindi dal comunicare una visione aggiornata del tema, evitando il rischio di risultare obsoleti.

L'autorità culturale (*cultural authority*) è definita come un asset del brand che si basa sulle aspettative collettive della nazione in riferimento al fatto che il brand possa e debba essere autore di un particolare tipo di storia (Holt, D. B., 2004, pp. 125). Diversamente da quella politica, fa leva su aspetti maggiormente collegati alla reputazione e storia del marchio nei termini del messaggio diffuso alla comunità. Il marchio che ha avuto successo nel sensibilizzare raccontando un certo tipo di storia riguardante una tematica che risuona con l'audience, guadagna in autorità culturale che si traduce nel diritto di raccontare nel tempo storie che riguardano le medesime preoccupazioni culturali.

### **3.4 Creazione e gestione della fedeltà del brand iconico: il modello *Social Network* di Holt e le costituenti *insiders*, *followers* e *feeders***

In questo ultimo paragrafo si approfondiranno quali sono le dinamiche secondo il *cultural branding* di Holt in merito alla creazione e gestione della fedeltà al marchio. Richiamando la definizione di Oliver (1999) riportata nel secondo capitolo dove la si è visto come la fedeltà al marchio viene definita nei termini di *riacquisto o promozione di un prodotto o servizio preferito in modo coerente anche in futuro in grado di provocare acquisti ripetitivi dello stesso marchio o dello stesso set di marchi nonostante le influenze situazionali e gli sforzi di marketing che hanno il potenziale per causare un comportamento di cambiamento*, si constata come per Holt vi sia una lettura da un punto di vista sociologico che avanza ipotesi di interdipendenza tra tre parti costituenti diverse ma interdipendenti tra loro esemplificate dal modello *Social Network* illustrato in figura 3.2: i *followers*, gli *insiders* ed i *feeders*. La brand loyalty del marchio iconico può essere definita come il prodotto di questa rete sociale in quanto (Holt, D. B., 2004, pp. 154-155):

- ogni costituente usa e valuta il mito del brand in maniera differente;
- in virtù del diverso uso e valutazione del mito ne consegue che la natura della relazione di ogni costituente con il brand varia a sua volta;
- la fedeltà al brand iconico complessiva è determinata in larga parte dalla relazione tra queste costituenti.

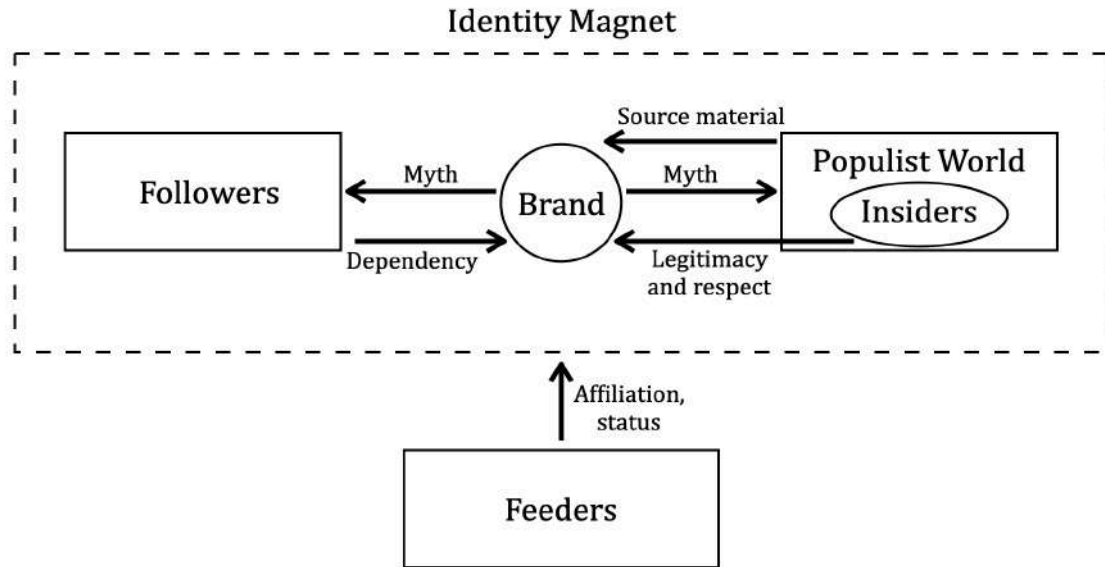


Figura 3.2: La natura dei rapporti tra le costituenti definisce la fedeltà complessiva al brand iconico.  
(Holt, D. B., 2004, pp. 140)

Secondo Holt i brand iconici sviluppano 3 tipi di costituenti per quanto riguarda il pubblico, interdipendenti tra di loro e che tengono in vita il marchio iconico: i *followers* (seguaci del brand), gli *insiders* (o addetti ai lavori), ed i *feeders* (alimentatori del brand). Le relazioni tra queste costituenti determinano nel loro complesso la fedeltà al marchio in un'ottica culturale.

I *followers* sono consumatori che si identificano fortemente con il mito del brand. Si affidano ad esso come rimedio per soddisfare i desideri e lenire le ansie che provano nella loro vita quotidiana; essi diventano devoti all'esecutore del mito (il brand) perché provvede alle loro esigenze in termini di identità e funge da bussola morale. I *followers* diversamente dai *feeders* sono caratterizzati da un rapporto di dipendenza nei confronti del brand, nello specifico dipendono dal suo storytelling/mito al quale danno un valore più alto rispetto alle altre costituenti. Questo accade in virtù del fatto che per i *followers* il mito è a tutti gli effetti uno strumento in grado di contribuire alla creazione delle loro identità, anche in virtù della sua caratteristica principale ossia la presenza nella storia di un rapporto di tensione nella quale i *followers* si rivedono, e della sua risoluzione.

Gli *insiders*, o addetti ai lavori, sono la costituente tra le tre dal peso specifico maggiore in un'ottica di *mythmaking* (creazione del mito) e fedeltà al brand iconico. Questo perché la costituente degli *insiders* è quella che in misura più elevata rispetto alle altre funge da contrappeso al brand nel processo di legittimazione del mito. Vediamo come

commentando il grafico in figura 3.2 dove si può osservare quali sono le dinamiche di interdipendenza nei rapporti tra brand, *followers* ed *insiders*: mentre il mito, che come già visto trae ispirazione e racconta un *populist world* abitato da *insiders* viene diffuso come input al pubblico (ai *followers* e più di rado agli *insiders*), è di fondamentale importanza ascoltare l'output delle opinioni degli *insiders* stessi nei confronti del brand. Questo perché se i *followers* sviluppano tipicamente un rapporto di dipendenza, gli *insiders* sono in grado di legittimare o delegittimare il mito, conferendogli o togliendogli potenza. Un mito più legittimato o meno legittimato dagli *insiders* avrà una più forte ricaduta nella stessa direzione sui *followers* e sul loro rapporto di dipendenza con il brand. La legittimazione è diretta conseguenza di come il mito è stato ideato e perciò in tal senso soprattutto in riferimento agli *insiders* bisognerà prestare attenzione agli elementi già citati del brief creativo, soprattutto al punto 2: 1. Setting, trama, personaggi, 2. *Literacy* ovvero la conoscenza e competenza del brand in una specifica area che si traduce lato brand nel dimostrare di conoscere ed utilizzare codici ed idiomi dei *populist worlds* e *fidelity*: il non cedere a compromessi in cambio della popolarità sacrificando l'ethos del brand 3. Uno stile di comunicazione tipico del *populist world*.

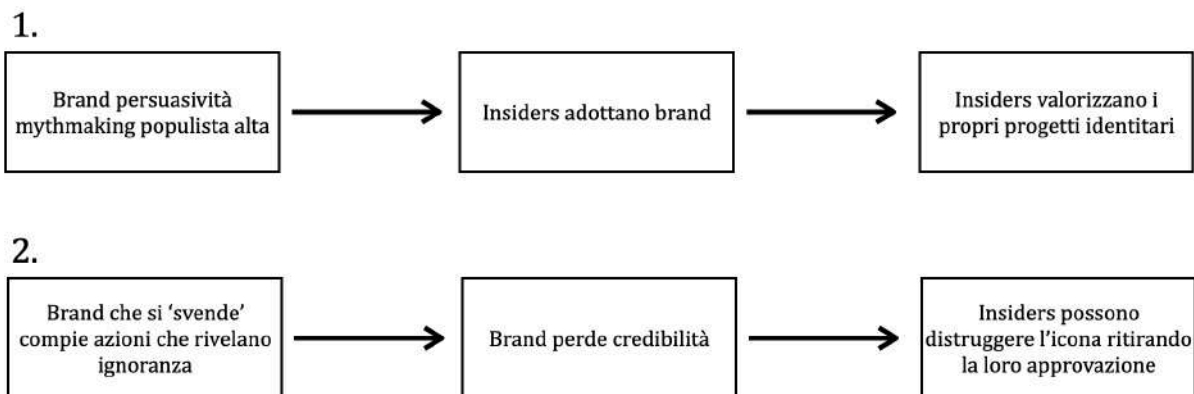


Figura 3.3: due scenari nel dialogo tra brand ed *insiders*  
(elaborazione personale tratta da Holt, D. B., 2004)

Holt definisce gli *insiders* come i custodi delle rivendicazioni del marchio sul *populist world*, e anche se molto spesso sono numericamente inferiori rispetto ai *followers* (meno del 10% dell'audience - studio fatto su audience ESPN emittente televisiva americana per lo sport) hanno una forte influenza su di essi. In virtù del fatto che il brand è in competizione con loro per la leadership sul *populist world*, molto spesso hanno molta

meno stima del marchio rispetto ai *followers*, e a causa della loro relazione diretta e personale con il *populist world* stesso sono restii alla sua commercializzazione. Vedono sé stessi come dei partecipanti piuttosto che come dei consumatori. Siccome hanno un'autorità legittima di parlare per il *populist world*, essi possono elargire o revocare l'autenticità del brand - la sua posizione di oratore credibile dal *populist world* (Holt, D. B., 2004, pp. 161-162).

Facendo un esempio che riguarda la costituente nell'ambito dell'emittente televisiva di sport americana ESPN, Holt identifica delle comuni caratteristiche tipiche degli *insiders* (Holt, D. B., 2004, pp. 158-162):

*"[...] Mentre molti degli altri spettatori di ESPN possono praticare sport in modo occasionale, una piccola frazione del pubblico è costituita da uomini che hanno una storia significativa negli sport agonistici e che continuano ad auto-identificarsi come atleti agonistici. Hanno praticato sport universitari durante le scuole superiori e spesso hanno gareggiato anche a livello universitario. Da adulti sono spinti a competere e, nella misura in cui sono in grado di farlo, giocano in campionati amatoriali molto competitivi.*

*Gli addetti ai lavori si considerano atleti e amano osservare le prestazioni dei loro atleti e dei loro compagni. Mentre i follower si sentono a loro agio nella periferia dello sport professionistico, assistiti e incoraggiati da ESPN, gli addetti ai lavori vivono all'interno dello sport e guardano gli sport come dei compagni atleti, non come spettatori. [...]*

*[...] Mentre gli altri tifosi si perdono abitualmente la maggior parte delle partite della loro squadra, gli addetti ai lavori si preoccupano di non perdere nessuna azione [...] Guardare gli eventi sportivi in questo stile partecipativo è un'attività altamente organizzata e alla fine un'attività estenuante. La visione richiede preparazione e concentrazione, per cui gli addetti ai lavori guardano lo sport soprattutto da casa. Non guardano le partite nei bar, perché vogliono controllare l'ambiente in cui si trovano. Poiché gli addetti ai lavori organizzano la loro vita in base alle trasmissioni delle partite, il lavoro, famiglia, amici e amanti devono adattarsi, altrimenti vengono relegati ai margini [...]*

*[...] Gli addetti ai lavori raccolgono voracemente informazioni statistiche e biografiche dettagliate per arricchire le loro esperienze di gioco. Seguono l'intero campionato e tutti i giocatori per sviluppare approfondimenti. La maggior parte utilizza Internet per visitare i*

*siti web delle squadre e altre risorse specializzate. Molti leggono libri sportivi e riviste specializzate per entrare nella testa dei giocatori e degli allenatori. [...] Creano esperienze mitiche per sé stessi attraverso la loro straordinaria dedizione all'aggiornamento continuo di una quantità enorme di fatti, cifre e informazioni sullo sport e alle continue interazioni con squadre, partite e atleti attraverso la visione delle partite [...].*

*[...] Gli addetti ai lavori si impegnano così tanto nel loro lavoro di spettatori e nel seguire le mosse del personale anche fuori stagione di campionato che di solito seguono solo uno o due sport. Proprio come gli atleti stessi, gli addetti ai lavori si preparano alle partite e vivono il nervosismo pre-partita. Con suo fratello e altri amici, Justin, un tifoso dei Buffalo Bills che vive a Los Angeles, ha sviluppato un rituale speciale anche se si trova a migliaia di chilometri di distanza da Buffalo. Hanno un armadio pieno di oggetti dei Bills. Il giorno della partita, svuotano l'armadio, decorano l'appartamento in modo che sembra ci sia una festa in corso. Poi si "preparano" per la partita, rivedendo meticolosamente le informazioni dettagliate sui giocatori. Ascoltano la radio dell'emittente sportiva locale di Buffalo, per impregnarsi dell'atmosfera dello stadio di casa, in modo da potersi trasportare immaginariamente nel parcheggio fuori dallo stadio, dove erano soliti fare il tifo da bambini [...] Alcuni addetti ai lavori trasferiscono questa stessa intensità agli affari nella loro vita professionale; altri invece rimangono altri rimangono fissati solo sullo sport. [...].*

La fedeltà al marchio per degli *insiders* risulta essere il prodotto di un processo di valutazione collettiva dipendente dal grado di legittimità che essi conferiscono al marchio nel saper raccontare certi tipi di storie, ovvero la sua posizione di attore credibile che parla dall'interno del *populist world*. In questi termini, è tipico rapporto di dualismo tra *insiders* e brand che mette al centro la competizione per la leadership sul *populist world* (Holt, D. B., 2004, pp. 161-162):

*[...] Questo gruppo non guarda a ESPN per dare un senso allo sport o per trasformare lo sport in un mito. Piuttosto, gli addetti ai lavori rispettano i giornalisti di ESPN come compagni di viaggio che condividono la loro convinzione della centralità dello sport nella vita. Rifiutano categoricamente il ruolo di guru di ESPN. Perché sono loro stessi a costruire il contesto e la conoscenza di cui hanno bisogno per vivere lo sport, gli addetti ai lavori trovano un po' offensivo che qualcuno possa pensare che abbiano bisogno di ESPN in*

*questo modo. Gli addetti ai lavori vedono ESPN come una stampella per semplici spettatori, consumatori di sport che non si dedicano alla vita sportiva come loro [...].*

*[...] il network afferma che il mito dello sport puro può essere raggiunto solo attraverso il canale. Si rifiutano di concedere a ESPN questo ruolo di portabandiera. Gli addetti ai lavori non sono particolarmente innamorati di ESPN, in parte perché il canale rende la comprensione per lo spettatore troppo facile: ESPN si è appropriata del loro modo di consumare lo sport, ricco di sfumature e intensamente impegnato, e lo ha riconfezionato per i fan meno impegnati. [...]*

*[...] Detestano i marchi parassitari che trattano il populist world come una miniera semiotica da sfruttare. Gli addetti ai lavori si considerano compagni di viaggio, piuttosto che consumatori. Hanno una legittima pretesa sul populist world. [...]*

Come illustrato in figura 3.3 se il marchio è estremamente persuasivo nella creazione di miti, gli addetti ai lavori lo adotteranno per rafforzare i propri progetti identitari. In questo caso, l'icona acquisisce molto più valore agli occhi delle altre due costituenti. Al contrario, se gli *insiders* cestinano le affermazioni del marchio, rimproverandolo per essersi venduto o perché le sue azioni rivelano ad esempio ignoranza, il marchio perde credibilità. A seconda delle dimensioni e dell'autorità degli *insiders*, l'icona può essere distrutta dal momento in cui la costituente ritira la sua approvazione nei confronti dei messaggi del brand.

È dunque comprensibile il perché sia così importante che i marchi iconici usino *literacy* e *fidelity* per stabilire una posizione autentica nel *populist world*. Se non lo fanno, gli addetti ai lavori si rivolteranno rapidamente contro il marchio considerandolo traditore e aumentando la probabilità esso sia riconosciuto come *staged identity brand*.

Contrariamente, quando i marchi iconici sono particolarmente bravi nel *mythmaking*, vengono riconosciuti come contributori di quel mondo e gli *insiders* non solo permettono al marchio di entrare a pieno titolo nel *populist world*, ma lo promuovono ulteriormente legittimandolo diventandone sostenitori. Il ruolo principale degli *insiders* non è quindi quello di generare ricavi, ma di conferire legittimità. Gli *insiders* agiscono come opinion leaders posizionati in modo da esprimere giudizi autorevoli nei casi in cui

il marchio risulti avere davvero un talento o, al contrario, se è un semplice dilettante che finge per scopi economici (Holt, D. B., 2004, pp. 163).

I *feeders*, anche chiamati da Holt *cultural parasites*, sono quei consumatori che, come i *followers* prosperano e si alimentano grazie all'*identity value* del brand (contributo del marchio all'espressione di sé - ansie e desideri), ma, diversamente da essi, hanno una connessione superficiale nei confronti del valore propagato dall'icona attraverso il suo mito. Essi sono attratti per la maggior parte dallo status e dalle interconnessioni che il brand produce, e si avvalgono di esso come lubrificante di interazione sociale e status symbol. Di seguito si elencano alcune caratteristiche di questa costituente studiata sempre nell'ambito di ESPN: (Holt, D. B., 2004, pp. 162):

- attaccamento opportunistico alla squadra (interesse nei confronti di team e giocatori solo quando questi ultimi hanno successo nel raggiungere obiettivi);
- piacere nel guardare lo sport modellato da amici ed in particolare dai media;
- non seguono team o giocatori ma seguono trends;
- interesse per "osmosi". Prendono informazioni dai fan più appassionati e dai media più rispettati alla ricerca di atleti che stanno ricevendo una particolare ammirazione per dirigere rapidamente il loro attaccamento verso di essi;
- ricerca di poche informazioni contestuali collegate alla squadra che potrebbero portarli ad ampliare la loro visione del gioco;
- approccio strumentale: ricerca di una scusa per iniziare a parlare dell'argomento con amici e colleghi ponendosi come "uno dei ragazzi";

Nel caso studiato da Holt di ESPN i *feeders* guardano molta ESPN perché sentono il bisogno di sentirsi parte del network e guadagnare legittimità nel mondo dei fan dello sport. Tuttavia, questa costituente non sviluppa un reale attaccamento verso i giornalisti di ESPN, ad esempio, ma piuttosto trae vantaggio dall'alta credibilità dell'emittente nei confronti dei fan più fedeli usandola come scorciatoia per diventare essi stessi fan. L'ESPN fornisce per i *feeders* il materiale che funge da lubrificante di interazione sociale con i loro amici e colleghi, il linguaggio e l'attitudine che essi sono ben felici di imitare fingendo. Non vengono assorbiti dall'esperienza del mito, al contrario si nutrono delle esperienze degli altri per costruirsi una propria immagine. Il mondo ESPN è per loro



riassumibile in stereotipi come: “mondo dello sport in forma usabile: slogan in serie, spavalderia giovanile e un senso dell’umorismo da macho” (Holt, D. B., 2004, pp. 164).

Secondo Holt, i *feeders* sono *cultural parasites* in quanto pur essendo meno dediti al mito che il brand produce per i *followers*, essi si nutrono del suo *identity value*, affievolendone la potenza. In questo ecosistema quindi, la devozione dei *follower* e la credibilità degli *insiders* costituiscono il valore creato in termini di fedeltà al brand, che viene controbilanciato dall’adozione del brand da parte dei *feeders*, che invece distruggono valore.

Per queste dinamiche di interdipendenza tra le tre costituenti teorizzate da Holt appena descritte, il funzionamento della fedeltà nel *cultural branding* agisce con rapporti di causa-effetto come in una rete di un social network: ogni costituente è interconnessa alle altre e suscettibile a variazioni in dipendenza dalle altre. È quindi auspicabile al fine di estendere la potenza di mercato di un *identity brand* misurare il successo nella messa in scena di miti che alimentano i desideri dei suoi *followers* ottimizzandone la devozione grazie alla legittimazione dei messaggi e all’utilizzo del prodotto degli *insiders*. Il caso limite, ossia lo smantellamento di un brand iconico, può avvenire se si verifica uno dei seguenti casi: 1) La massa critica di *followers* abbandona il brand per il fatto che i miti propagati non colpiscono più i loro desideri e le loro ansie o 2) massa critica di *insiders* si raduna contro il brand perché ha denigrato il *populist world* del quale essi fanno parte. Come già menzionato sopra, gli *insiders* costituiscono il contrappeso nei confronti del brand per processo di legittimazione del suo mito, e hanno la facoltà di delegittimarlo se essi sentono che il brand sta rubando il contatto con il *populist world* coltivato con anni di dedizione e partecipazione.

Ritornando al concetto di fedeltà al brand iconico, Holt sostiene che per gli *utilitarian products*, ovvero i prodotti che vengono acquistati per una promessa di un beneficio funzionale, i costi di *switching* e ricerca di un nuovo brand siano alti per il consumatore che ha costruito con il brand un rapporto di fiducia. Non è altrettanto per quei prodotti di marchi che competono nel comunicare il loro *identity value*. Semmai, questi marchi puntano ad aumentare i costi di *switching* per il consumatore dal momento in cui decide di uscire dalla rete sociale del brand. Una volta che il brand è legittimato nel diffondere i miti per la rete costituita dagli *insiders*, *followers* e *feeders*, il consumatore individuale

troverà molto difficile allontanarsi dal brand in quanto perderà l'effetto sociale del suo network.

È opportuno riassumere definendo cosa ognuna delle tre componenti ritiene di valore (Holt, D. B., 2004, pp. 166): per i *followers* il valore è generato dalla legittimità istituzionale conferita dagli *insiders*; allo stesso tempo, per i *feeders* il valore è dato dal valore straordinario attribuito al mito del brand dai *followers*. Anche gli addetti ai lavori hanno bisogno degli altri due gruppi, perché il loro status di *insiders* richiede l'esistenza di *outsiders* "meno degni" che desiderano ardentemente ottenere un pezzo autentico del loro *populist world*. Per concludere, si ritiene opportuno al fine di incrementare fedeltà dei consumatori, vendite e profitti e ottenere maggiore spazio sugli *earned media*, gestire in modo appropriato le relazioni tra le tre costituenti del network tarando una strategia di marketing volta a consolidare gli aspetti di valore per la costituente *insiders*. In quest'ottica assume valore anche il concetto di *consistency* del brand nel saper raccontare storie collegate al prodotto in grado di guadagnare legittimazione dalla componente *insiders* e generare *brand awareness*. Per *consistency* si intende l'atto di allineare messaggi, comunicazioni e tutte le interazioni con i clienti (esistenti o potenziali), in modo da fornire un'immagine coerente e unitaria del brand. Questo corrisponde ad un rafforzamento della *brand image* e miglioramento della *customer experience*, intesa come l'esperienza complessiva che l'utente ha nelle interazioni con i brand attraverso i vari *touchpoints*. Presentandosi in maniera coerente e con messaggi sempre allineati tra loro, il brand acquisisce un'identità chiara e ben definita che i consumatori imparano a riconoscere e ad associare all'azienda: un aspetto che non solo aumenta le probabilità di attrarre nuovi clienti, ma anche di costruire con loro relazioni durature. Uno shop che si presenta in maniera diversa – o persino contraddittoria – sui diversi canali, difficilmente viene ricordato dai consumatori. Ugualmente, un'azienda che include la sostenibilità nella sua *value proposition* senza mostrarne traccia nelle comunicazioni, nei contenuti e nell'esperienza d'acquisto che fornisce, di fatto tradisce la *brand promise* nei confronti del consumatore, che per questo motivo conserverà un cattivo ricordo e deciderà di non acquistare il prodotto a marchio. La *brand consistency* aiuta il consumatore a (CHILLAU, M. 2022):

- Identificare e distinguere (la coerenza come fattore chiave per aumentare la visibilità e distinguersi in un contesto altamente competitivo);

- Rendere memorabile (ripetizione - mostrare agli utenti il marchio su diversi canali di marketing con uno stesso tipo di messaggio e uno stesso stile di comunicazione aiuta a rimanere impresso nella memoria);
- Donare riconoscibilità (attraverso colori e *brand elements*, si pensi come certi di questi elementi risultino indissolubilmente legati a determinati brand e questi subito associati nella nostra mente);
- Accrescere la fiducia (quando i clienti si aspettano una cosa e ricevono qualcosa di diverso, si tradisce quella fiducia - è necessario rispettare la propria identità non solo a livello grafico, ma anche a livello di messaggi veicolati, di azioni compiute e di esperienze fornite, che devono sempre essere in linea con la brand promise perché si possa essere percepiti come affidabili);
- Alimentare la fidelizzazione (i consumatori vogliono essere sicuri di vivere lo stesso tipo di esperienza ogni volta che interagiscono con il brand, e sapere di poterla ricevere accrescerà la loro fedeltà nei confronti dell'azienda).

Per apparire *consistent* nei vari *touchpoints* il brand deve tenere conto dei seguenti elementi:

- Identità visiva (logo, colori, font, icone, immagini in linea con lo stile del brand);
- *Tone of voice* (non utilizzare un *tone of voice* non adatto e/o diverso da quello normalmente usato);
- Cultura e valori (Millennial e Gen Z, sempre più scelgono i brand da cui acquistare anche in base a principi etici e di responsabilità sociale: sostenibilità, diversity, inclusione di genere, lotta alla discriminazione, ecc.).

La gestione di un brand iconico è per Holt un *juggling act*, che richiede capacità di saper far fronte a situazioni che implicano diverse conseguenze nello stesso momento: costruire miti che traggono da un *populist world* in un modo autentico per i *followers*, e che allo stesso tempo deve essere convertirsi in credibile, e non sottratto o rubato per gli *insiders*.



## 4.1 Ipotesi e disegno di ricerca

In questo quarto capitolo verranno presentate nel dettaglio le tematiche di storytelling del marchio Slam Jam, che vengono di seguito presentate brevemente: il tema dell'uniforme, intesa sia come capo singolo e/o come insieme di capi adottati in diversi contesti, dotati di proprietà che permettono il riconoscimento reciproco tra le persone con un ideale comune favorendo la messa in moto di processi di aggregazione sociale; il tema del razzismo, con la raccolta fondi per aiutare un'organizzazione per il salvataggio dei migranti lontano dai porti sicuri; arte e musica, con l'obiettivo di comunicare il messaggio di protesta di band musicali del panorama punk nostrano come i CCCP o new wave estero come i DEVO; infine, la presentazione a mezzo di un formato fisico (volume enciclopedico cartaceo) o digitale (sito A.D.D.P.M.P) di fatti selezionati da Ill Studio e approvati da Slam Jam attinenti alla sfera del contemporaneo.

Il framework teorico di *cultural branding* di Holt enunciato nel terzo capitolo della tesi evidenzia come nei casi di successo, gli *iconic brands*, o diventati poi tali, siano stati in grado di colpire ansie e desideri della costituente *insiders* del brand, indirizzando la creatività dello storytelling dei prodotti verso la comunicazione di contraddizioni culturali nei messaggi legittimate dalla costituente stessa. Nel caso di studio di tesi si ipotizza che costituente *insiders* del brand non stia legittimando i messaggi contenuti nello storytelling del brand.

Per la valutazione dello storytelling è opportuno ricordare gli elementi che danno valore al mito secondo Holt, di seguito: 1) *Myth treatment* - ovvero il setting, la trama ed i personaggi della storia 2) *Populist authenticity* - gli *insiders* devono essere in grado di percepire l'attaccamento del brand al loro *populist world* attraverso la *literacy* ovvero la conoscenza e competenza del brand in una specifica area, soprattutto semantico-lessicale (il brand dimostra di sapere e comprendere codici ed idiomi *populist world* a cui si sta riferendo) e *fidelity*: il non cedere a compromessi in cambio della popolarità sacrificando l'*ethos* del brand (cultura, obiettivi, mission, vision e comunità che incarna) 3) *Charismatic Aesthetic* - comunicazioni con stile che incarnano il *populist world* dal quale si sta parlando.

Come spiegato nella parte teorica vi sono due casistiche per le quali il brand iconico è messo in pericolo da un punto di vista della fedeltà, ovvero si può verificare quando:

- la massa critica di *followers* abbandona il brand per il fatto che i miti propagati non colpiscono più i loro desideri e le loro ansie;
- la massa critica di *insiders* si raduna contro il brand perché ha denigrato il *populist world* del quale essi fanno parte.

Tra le due casistiche, essendo la costituente *followers* tipicamente legata da un rapporto di dipendenza con la costituente *insiders* che avvia il processo di legittimazione o meno delle pretese del marchio sul *populist world*, si è ritenuto opportuno organizzare interviste con intervistati *insiders* addetti ai lavori, come Holt li definisce: “i custodi delle rivendicazioni del marchio sul *populist world*”, per verificare quanto sopra.

*“Gli astuti marketer dei marchi iconici, compresi tutti quelli qui studiati, lavorano per assicurare che gli addetti ai lavori siano almeno tolleranti, se non del tutto favorevoli, alle rivendicazioni del marchio sul populist world.”* (Holt, D. B., 2004, pp. 161-162)

A tal proposito, sono state intervistate un numero 12 di persone del gruppo *insiders* divisi tra dipendenti dell’azienda e clienti delle due aree geografiche nelle quali l’azienda opera, Milano e Ferrara. Di seguito viene tracciato un profilo (*Persona*) con le caratteristiche degli *insiders* di Slam Jam (Aulet, B., 2013, pp. 74-75):

### Aspirazioni

Costruisce la sua identità grazie alla sua professione che lo/la fa star bene e sentire realizzato/a. Cerca e gli/le piace e di farsi riconoscere/distinguersi in modo sottile per il dettaglio al fine di guadagnare rispetto nei confronti di altri addetti ai lavori, specialmente nei campi di arte e musica.

### Informazioni personali

Sesso: maschio, femmina, altro; età: 15-35, vive e lavora nelle zone di Ferrara e limitrofi, o Milano.

### Carriera

Formazione accademica in ambito moda o grafica. 3 casistiche: 1) sta attualmente studiando, 2) ha da poco finito il percorso di studi e sta facendo o ha fatto esperienze lavorative di stage o apprendistato nel settore fashion/abbigliamento, 3) lavora attualmente nel settore fashion/abbigliamento.

### Principali fonti di informazione

Reperisce informazioni attraverso i social media (soprattutto Instagram) guardando dai profili social dei brand che segue, su profili social di riviste di settore, o su profili social “curatoriali” che esprimono una tendenza nell’abbigliamento in atto (ad esempio: *gorpcore*).

### Criteri per l’acquisto dei prodotti

È attento/a alle tematiche sociali e ricerca nel capo caratteristiche tangibili/visibili che amplifichino i valori in cui crede.

### Altri elementi

Passione per il deejaying, il clubbing, l’arte, e gli action sports (ad esempio: skateboard, snowboard). Rinnega il modello “fast-fashion” (ad esempio: Zara/H&M). Gli/Le piace rimanere aggiornato/a sulle novità del settore fashion e dell’industria musicale “non commerciale”.

<b>Tipologia di Insider</b>	<b>Insider dipendente azienda</b>	Dipendente Ferrara	Dipendente Milano
	<b>Insider non dipendente azienda</b>	Non dipendente Ferrara	Non dipendente Milano
		<b>Ferrara</b>	<b>Milano</b>

Area geografica di riferimento

Figura 4.1: tabella tipologia di *insiders* intervistati e area geografica di riferimento

Ipotizzando nel caso di studio della tesi che la costituente *insiders* del brand non stia legittimando i messaggi contenuti nello storytelling dei prodotti a marchio Slam Jam, sono state formulate domande nelle interviste con i seguenti obiettivi informativi:

- verificare se e quali storytelling dei prodotti a marchio Slam Jam hanno centrato la contraddizione culturale espressa nel messaggio dal brand per gli *insiders*, e se essa viene legittimata dalla costituente, o se al contrario questo non accade.
- conoscere le motivazioni dei comportamenti d'acquisto della costituente *insiders* dei prodotti a marchio Slam Jam raccogliendo opinioni su prezzo, esperienza nell'utilizzo, riacquisto e passaparola da parte degli *insiders*.

Per la verifica della legittimazione dello storytelling dei prodotti a marchio da parte degli *insiders* (focus n.4 di seguito), verranno presentate e analizzate le tematiche che hanno centrato con più profondità ed ampiezza la contraddizione culturale secondo gli *insiders* intervistati; questa valutazione verrà condotta chiedendo un'opinione sul grado di risonanza del messaggio nei confronti dell'identità degli intervistati per gli elementi che compongono il *cultural brief* dello storytelling dei prodotti secondo il framework teorico di Holt: *myth treatment, populist authenticity e charismatic aesthetic*. Per il focus volto a ottenere informazioni riguardanti le motivazioni dei comportamenti d'acquisto della costituente *insiders* dei prodotti a marchio e le opinioni riguardanti esperienza nell'utilizzo, riacquisto e passaparola (di seguito in elenco più in basso n.1, n.2, n.3, n.5) verranno evidenziate le maggiori criticità per quel che riguarda l'esperienza con il prodotto qualora ve ne fossero; questo permetterà di gettare le basi per un eventuale action plan volto alla risoluzione delle problematiche emerse. Si premette che tutti gli intervistati che hanno acconsentito a effettuare le interviste hanno avuto modo di fare esperienza con il prodotto, o avendolo visionato e provato in negozio, o avendolo ricevuto in omaggio dall'azienda, o avendolo acquistato.

La soddisfazione dei requisiti degli obiettivi informativi può dare indicazioni utili al fine di pianificare azioni volte ad ottimizzare il tasso di adozione del brand della costituente *insiders* per il rafforzamento dei personali progetti identitari, migliorando allo stesso tempo come enunciato dal framework teorico di Holt la potenza di attrazione nei confronti del brand delle due restanti componenti *followers* e *feeders*. Per la soddisfazione degli obiettivi informativi, essendo l'argomento innovativo e i riferimenti in letteratura non esaustivi, lo strumento che si è scelto di utilizzare è di tipo qualitativo ed è l'intervista semi strutturata. I focus dell'intervista, 5 in totale, sono riportati di seguito:



1. Motivazioni che hanno portato l'intervistato all'acquisto e/o al mancato acquisto di prodotti a brand Slam Jam (link sito: <https://slamjam.com/collections/slam-jam>) ;
2. Situazioni in cui il prodotto viene indossato dall'intervistato;
3. Stile dell'intervistato e motivazioni;
4. Storytelling degli editoriali che risuonano in modo più potente con l'identità dell'intervistato;
5. Prezzo ed esperienza nell'utilizzo dei prodotti con effetti su riacquisto e promozione;

Operativamente, il contatto per la spiegazione delle finalità dell'intervista ed il consenso alla registrazione della stessa è avvenuto tramite messaggio su social media Instagram o Whatsapp. Dopo aver ottenuto il consenso, si è provveduto a fornire via mail all'intervistato oltre al link per la videochiamata, un documento contenente il link dei prodotti a marchio Slam Jam acquistabili dal sito e i link ai rispettivi editoriali con lo storytelling per l'analisi. I link dei prodotti a marchio Slam Jam acquistabili dal sito e degli editoriali con lo storytelling per l'analisi sono riportati nell'allegato 1. Le domande poste durante l'intervista agli intervistati sono riportate nell'allegato 2.

Le interviste sono state effettuate tramite videochiamata con software Zoom e nella maggior parte dei casi si sono svolte in modo piuttosto "fluida". Gli intervistati, eccetto per un caso, si trovavano in luoghi non rumorosi e privi di distrazioni e sembravano essere a proprio agio, non c'era fretta e si sono dimostrati molto disponibili, argomentando le risposte.

Per l'analisi e codifica delle interviste si è utilizzato il seguente metodo:

- Registrazione delle interviste;
- Primo ascolto e trascrizione delle interviste;
- Analisi con scomposizione testo in parti ed assegnazione di etichette al corpus dell'intervista;
- Approfondimento delle tematiche emerse attraverso l'analisi delle citazioni per permettere una classificazione delle stesse e l'eventuale riconoscimento di dimensioni latenti per dar luogo a tipologie volte alla costruzione di uno strumento euristico ;
- Conclusioni ed eventuali difficoltà riscontrate.

## 4.2 Slam Jam: nascita ed evoluzione del business

Slam Jam è un'azienda italiana attiva da più di 30 anni nel commercio di abbigliamento. Fondata da Luca Benini alla fine degli anni '80 nella zona periferica industriale di Ferrara, ha avviato la sua attività commerciale inizialmente come negozio fisico e distributore importando e rivendendo su licenza per prima nel territorio italiano marchi accomunati dal loro attivismo a sostegno di iniziative nel mondo della moda, dell'arte e della musica. Per citare alcuni esempi di marchi rivenduti nel corso degli anni da Slam Jam si può far riferimento ai marchi di abbigliamento americani come Stüssy e non solo, o alla linea WIP (Work in Progress) creata per il mercato europeo di Carhartt, noto marchio di abbigliamento workwear americano.

Grazie alla passione del fondatore, alle intuizioni e alle iniziative promozionali introdotte per comunicare un'idea ed un messaggio che sta dietro al prodotto acquistato, Slam Jam ha consolidato la sua reputazione nel corso degli anni nei gruppi di addetti ai lavori, anche in periodo pre-internet, distinguendosi come retailer in grado di dare l'opportunità al pubblico di acquistare capi di abbigliamento studiato per esprimere tratti della propria personalità. A livello di prodotto, sin dalla fine degli anni '80 per quanto riguarda Slam Jam, ma anche sin da molto prima cronologicamente, nel capo di abbigliamento diventa molto importante il dettaglio in quanto la sua presenza rappresenta anche un codice di comunicazione per dimostrare l'appartenenza a una sottocultura di riferimento.

*"[...] but after a couple of years I realized for me it's not important only clothing, but I need some more thing around, you know? Meaning like music, art, action sports, or culture, or lifestyle and that time, referring to a brand, that is missing, is only clothing. And when I had my first trip in the U.S. '88-'89 I realized it's possible to sell clothing and stay connected to lifestyle, to music, to club culture. And, for that reason I started importing streetwear brands at the end of the '80s [...]"*

Tratto dall'intervista a Luca Benini di IS IT NEWS, 28/07/2021

Dunque, la componente di valorizzazione dello storytelling di prodotto e di attivismo culturale che caratterizzano il paradigma di *cultural branding* soprattutto in termini di autenticità su cui si costruisce l'impianto teorico della tesi, sono state sin dagli inizi le

fondamenta dalle quali partire per costruire il business aziendale di Slam Jam ed il suo driver di azione.

Con il passare degli anni le due principali aree di business dell'azienda, la distribuzione ed il retail hanno visto una progressiva espansione verificatasi per il comparto wholesale con l'acquisizione o dismissione di marchi in licenza per la distribuzione a livelli anch'essi di diversa entità in termini di copertura: nazionale, europeo o mondiale. Per quanto riguarda il retail Slam Jam ha nel corso del tempo ampliato numericamente i propri spazi fisici destinati alla vendita dei prodotti, che attualmente sono tre: di cui due a Ferrara (Slam Jam Headquarter Store, Slam Jam Outlet) e uno a Milano (Slam Jam Milano)

Minimo comune denominatore per il business di Slam Jam è sempre stata l'attenzione all'identità e messaggio diffuso dai brand distribuiti e/o rivenduti, e al mix nella tipologia di prodotti assortiti. La componente valoriale risiede nella tipologia di mix dei brand in licenza distributiva e venduti negli stores Slam Jam, con il fine di comunicare una tensione latente nei confronti di temi rilevanti per la sua comunità di riferimento, e di dare opportunità al consumatore di esprimere attraverso il capo acquistato (spesso caratterizzato da simboli, frasi, citazioni spesso dai molteplici significati) tratti della propria personalità. In questo senso un'altra fondamentale caratteristica del marketing di Slam Jam è stata da sempre la sua sensibilità al contesto socioculturale e la sua abilità di intuire variazioni nei significati negoziati all'interno della società, ispirandosi anche a realtà che andavano oltre i confini di Ferrara. Infatti, oltre all'abbigliamento streetwear americano Slam Jam si è contraddistinta e tuttora continua a farlo, anche per la vendita di ricercati marchi dello streetwear giapponese; i criteri di scelta dei brand sono perlopiù orientati all'analisi di "a favore di chi o cosa" si schiera il brand, nel comune denominatore di arte, moda e musica. Slam Jam, coerentemente con i brand che sceglie di commercializzare, ha pianificato le sue attività di business e marketing schierandosi anche in periodi precedenti all'avvento di internet a favore della cultura ed utilizzando strategie di *cultural branding* con il fine di diffondere il proprio messaggio ed identità sostenendosi grazie al volume di business e ricavi generati nel comparto wholesale e retail. Uno dei punti di forza distintivi di Slam Jam è l'attitudine proattiva nel promuovere i marchi trattati sul territorio a mezzo di iniziative messe in campo nel perimetro delle tre aree di interesse menzionate in precedenza: moda, arte e musica. Nel fisico, ciò si concretizza ad esempio con iniziative di sponsorizzazione di eventi e

persone sul territorio, attivazioni pop-up negli stores di Milano e Ferrara HQ con set up dedicati il cui focus è quello di presentare la gamma di prodotti di un brand o di una collaborazione, affissioni pubblicitarie e banners visibili nelle key cities dove opera, e organizzazione di eventi soprattutto durante i periodi della Design Week e Fashion Week di Milano. Nel digital a livello di canale, Slam Jam utilizza Instagram, Facebook, Youtube, Mixcloud ed il sito <https://www.slamjam.com> nella sezione “Editorial” per diffondere i contenuti e le campagne fotografiche relative ai prodotti venduti e agli eventi promossi. Tali contenuti possono essere o creati in house attraverso il team creativo di Slam Jam oppure prodotti esternamente grazie ad agenzie creative o singoli collaboratori scelti ed in seguito amplificati attraverso i sopracitati canali Slam Jam al pubblico.

Con la volontà di accentrare le operazioni di raccolta ordini e vendita dei capi di collezione dei brand distribuiti su licenza e continuare a supportare realtà esistenti nel perimetro di moda, arte e musica attraverso le attività legate alla vendita di abbigliamento, a partire dal 2017 si è ampliato per Slam Jam il settore dei servizi a Milano con l’apertura di Spazio Maiocchi. Precedentemente galleria d’arte, ora parte della sua superficie è dedicata a spazio espositivo per i brand in licenza distributiva nei periodi di campagna vendita. In questo periodo le nuove collezioni vengono presentate ai buyers da cui gli addetti showroom ricevono gli ordini. La restante parte viene utilizzata tutto l’anno (con maggior frequenza durante i periodi della Design Week e Fashion Week) come asset per l’allestimento di mostre d’arte, organizzazione di eventi con musica, public talks con personalità chiave del settore e workshop aperti al pubblico. Tali attività vengono spesso co-create in partnership con Kaleidoscope, magazine di arte, moda e cultura visuale contemporanea con sede a Milano pubblicato a cadenza semestrale.

### **4.3 Lo storytelling del brand Slam Jam attraverso gli editoriali ed il prodotto: i progetti Mediterranea, CCCP, (Un)Corporate Uniforms, A.D.D.P.M.P. e DEVO**

Grazie alle iniziative di marketing introdotte dalla sua fondazione a oggi (sponsorizzazioni, collaborazioni con altri brand, organizzazione di eventi tra cui pop up

e mostre e ideazione di campagne creative per promuovere il prodotto) e al network di attori coinvolti nel corso del tempo, Slam Jam ha maturato expertise nel settore dei servizi e gode di un'aura autentica per quanto concerne i messaggi di cui si fa portatrice attraverso le sue campagne di comunicazione. Per fare alcuni esempi sono stati ricorrenti negli ultimi anni i casi nei quali marchi hanno stretto accordi di collaborazione con Slam Jam per realizzare linee di prodotti co-branded per i quali il team creativo di Slam Jam ha ideato in house le campagne di comunicazione prodotto, se ne elencano di seguito alcuni negli ultimi 5 anni:

Slam Jam x Asics 6th Parallel (2016) e Asics Novablast (2020)

Slam Jam x Vans Authentic (2018)

Slam Jam x Adidas Consortium (2018) e Adidas A-ZX Series Irak (2020)

Slam Jam x Nike Blazer Class 77 (2019) e Dunk (2020)

Slam Jam x New Balance (2021)

Slam Jam x Converse apparel (2021) e Chuck Taylor '70 (2021)

Il trend di progressiva riduzione del volume di business nel comparto wholesale in atto da un pò di anni a questa parte da un lato, e la domanda di partnerships in modalità di co-branding che includono Slam Jam come autorità culturale credibile nello storytelling legato al prodotto da parte di major brands dello sportswear dall'altro, ha favorito una spinta da parte del management di Slam Jam ad investire sul brand Slam Jam ampliando il settore dedicato alla produzione di abbigliamento e creando per la prima volta dalla sua fondazione una linea di prodotti a marchio Slam Jam. La transizione è stata accompagnata anche da un rebranding del logo aziendale:



Qui di seguito il significato del logo Slam Jam 2020 tratto dall'editoriale (Un)Corporate Uniforms drop 1 (<https://it.slamjam.com/blogs/editorial/slam-jam-announces-un-corporate-uniforms> (date: 17/12/2020):

*"The mathematical meaning "for all" gets a perimeter that constantly evolves in the new Slam Jam icon consisting of an upside-down capital A inscribed in a dashed circle. Influences and energies come from the outside, maintaining a rebel attitude. It's the icon of an independent voice."*

*"Slam Jam stands as an ambassador of a cultural wave, to unite shared values amongst the chaos, keeping to connect tribes of like-minded people across the world."*

A partire dal 2020, anno in cui Slam Jam ha deciso di iniziare la vendita dei prodotti a marchio attraverso i suoi canali fisici (HQ store Ferrara, Store Milano) e digitali (sito [www.slamjam.com](http://www.slamjam.com)), fino a Giugno 2022 sono stati realizzati i seguenti drop, ciascuno di essi facente capo ad una tematica di tipo culturale, attraverso la quale il prodotto viene inserito nell'ambito di un discorso più ampio come: la salvaguardia dei migranti nel Mar Mediterraneo, musica e arte, fatti di cultura generale e stili di uniforme.

1- Slam Jam Brain Dead Mediterranea

<https://it.slamjam.com/blogs/editorial/brain-dead-x-slam-jam-mediterranea-tee>

(lancio: 22/07/2020)

2- Slam Jam CCCP Fedeli Alla Linea

<https://it.slamjam.com/blogs/editorial/slam-jam-cccp-fedeli-alla-linea>

(lancio: 26/09/2020)

3- Slam Jam (Un)Corporate Uniforms Drop 1

<https://it.slamjam.com/blogs/editorial/slam-jam-announces-un-corporate-uniforms>

(lancio: 17/12/2020)

4- Slam Jam Ill Studio General Index A.D.D.P.M.P.

<https://it.slamjam.com/blogs/editorial/addpmp-001-500>

(lancio: 20/05/2021)

5-Slam Jam (Un)Corporate Uniforms Drop 2

<https://it.slamjam.com/blogs/editorial/uncorporate-uniforms-drop-2>

(lancio: 22/07/2021)

6- Slam Jam (Un)Corporate Uniforms Drop 3

<https://it.slamjam.com/blogs/editorial/uncorporate-uniforms-drop-3>

(lancio: 26/10/2021)

7- Slam Jam DEVO

<https://it.slamjam.com/blogs/editorial/devo-slam-jam-reverse-evolution>

(lancio: 13/01/2022)

Si possono raggruppare i progetti sopra riportati per tematica di interesse come segue:

<b>Lotta al Razzismo</b>	<b>Musica e Arte</b>	<b>Fatti di cultura generale</b>	<b>Stili di uniforme</b>
Slam Jam Brain Dead Mediterranea	Slam Jam Cccp Fedeli Alla Linea	Slam Jam Ill Studio General Index A.D.D.P.M.P.	Slam Jam (Un)Corporate Uniforms Drop 1
	Slam Jam DEVO		Slam Jam (Un)Corporate Uniforms Drop 2
			Slam Jam (Un)Corporate Uniforms Drop 3

Figura 4.2: progetti con lancio prodotto a brand Slam Jam raggruppati per tematica

Come si può notare dalla tabella riportata sopra le contraddizioni culturali che vengono colpite attraverso la realizzazione di questi prodotti e dello storytelling a seguito sono diverse e offrono la possibilità di accendere il dibattito della community in più direzioni. Vediamo nel dettaglio alcune parti degli editoriali e recensioni su testate online che ne parlano.

## Lotta al razzismo

### Slam Jam Brain Dead Mediterranea



Figura 4.3: T-Shirt Slam Jam Brain Dead Mediterranea

*L'impegno di Brain Dead nei confronti della comunità si fa sempre più intenso e dopo la cifra record raccolta in favore del movimento Black Lives Matter, il brand californiano si fa nuovamente avanti con un'iniziativa benefica nata dalla collaborazione con Slam Jam.*

*Questa volta la partnership tra il marchio di Kyle Ng e il celebre store si concentra su uno dei problemi che sta maggiormente colpendo il nostro mondo, ovvero il razzismo legato al fenomeno dell'immigrazione.*

*È proprio per sensibilizzare le persone su questo tema che è stata concepita una speciale t-shirt nera con al centro una stampa evocativa che riporta lo slogan "IL MIO SANGUE È ROSSO COME IL TUO" e sul retro un grande logo in co-branding.*

*La maglietta sarà disponibile in pre-order per soli cinque giorni a partire da ora presso il flagship store di Brain Dead a Milano e online sul sito di Slam Jam. Il 100% dei ricavati verranno devoluti all'ONG Mediterranea, la cui funzione principale è quella di intraprendere attività di soccorso in mare.*



(tratto da Outpump 21/07/2020 - Brain Dead e Slam Jam lanciano una t-shirt per raccogliere fondi in favore della ONG Mediterranea - <https://www.outpump.com/brain-dead-slam-jam-insieme-t-shirt-beneficenza/>)



Figura 4.4: Il prodotto Slam Jam Brain Dead Mediterranea

## Musica e arte

### Slam Jam CCCP Fedeli Alla Linea



Figura 4.5: Immagini di campagna per la capsule Slam Jam CCCP

Foto: Joshua Gordon

*“Produci Consuma Crepa”, strofa del 1986 cantata ossessivamente dal leggendario gruppo punk rock CCCP – Fedeli Alla Linea, è più attuale che mai.*

*Partendo da questa storica frase, i CCCP e Slam Jam hanno lavorato insieme a una capsule collection che racconta l'importante patrimonio estetico e culturale dell'iconica band reggiana composta da Giovanni Lindo Ferretti, Massimo Zamboni, Annarella Giudici e Danilo Fatur.*

*In occasione della mostra “Dilettanti Geniali. Sperimentazioni artistiche degli anni Ottanta”, svoltasi lo scorso anno a Bologna e che raccontava la scena artistica della città e dell'intera Emilia Romagna negli anni '80, Luca Benini, fondatore di Slam Jam, ferrarese e grande estimatore dei CCCP sin dal 1983, e Annarella Giudici si incontrano e da quell'incontro è nata l'idea di realizzare una capsules collection.*

*Composta da una serie di capi essentials, la collezione prevede tre T-shirt con le frasi e le immagini più impattanti del gruppo e disponibili in verde militare, nero e bianco; due hoodie nere di cui una con soltanto il logo dei CCCP mentre l'altra è caratterizzata da una serie di patch fermate con spille da balia; una field jacket in cotone nero con tasconi; una tote bag con il logo e una patch.*

*A completare l'ampia offerta, un berretto militare di feltro nero con lo stemma del gruppo.*

*La capsules collection è introdotta da una serie di immagini dell'artista londinese Joshua Gordon e da una selezione musicale tributo alla band a cura di Caterina Barbieri, disponibile sulla piattaforma Long Format Audio Archive di Slam Jam.*

*La collezione CCCP – Fedeli Alla Linea x Slam Jam sarà disponibile a partire dal 26 settembre sul sito di Slam Jam e in store, mentre qui di seguito potete dare un'occhiata alla capsules collection.*

(tratto da Collater.al, 2020 - La capsules collection CCCP – Fedeli Alla Linea x Slam Jam - <https://www.collater.al/capsule-collection-cccp-slam-jam-style/>)



SLAM JAM  
CCCP Fedeli alla Linea Field Jacket Black  
€285,00 EUR



SLAM JAM  
CCCP Fedeli alla Linea Tote Bag Black  
€35,00 EUR



SLAM JAM  
CCCP Fedeli alla Linea Single Pin Multicolor  
€15,00 EUR



SLAM JAM  
CCCP Fedeli alla Linea Single Pin Multicolor  
€15,00 EUR



SLAM JAM  
Cccp Fedeli Alla Linea - Single Pin Multicolor  
€15,00 EUR



Figura 4.6: Il prodotto Slam Jam CCCP Fedeli alla Linea



Figura 4.7: Popup room Slam Jam Milano Slam Jam CCCP Fedeli alla Linea

## Musica e arte

### Slam Jam DEVO



Figura 4.8: I Devo al Max's Kansas City, novembre 1977

Foto: Allan Tannenbaum

*“Il brand di streetwear ha scelto la potente iconografia della storica band per una collezione che gioca benissimo fra diversi piani temporali. Abbiamo intervistato il fondatore.*

*Akron è una cittadina dimenticata da Dio. Si trova in Ohio, a una cinquantina di chilometri da Cleveland. Proprio qui nascono i Devo, una delle band più visionarie che il panorama musicale abbia mai offerto. Slam Jam, istituzione leader dello streetwear con sede a Ferrara, ha deciso di rendere omaggio alla loro arte con una capsule collection uscita il 13 gennaio in occasione del quarantesimo anniversario dalla pubblicazione di Beautiful World, singolo iconico del gruppo.*

*Fino agli anni '60, Akron era nota come la "capitale della gomma". Poi ha condiviso il destino di gran parte delle città della Rust Belt – la zona che va dai Monti Appalachi ai Grandi Laghi, antico cuore pulsante dell'industria pesante americana. Le nuove opportunità di profitto fornite dalla globalizzazione hanno spinto molte aziende a delocalizzare all'estero. Il destino per Akron era segnato: disoccupazione, isolamento, abbandono. Un disastro sociale ed economico con pochi eguali nella storia.*

*In questo clima di decadenza post-industriale si formano i Devo. Negli anni del proto-punk, la loro musica suonava già come il post-punk e i loro inni elettronici sono stati la stridente colonna sonora del regresso dell'umanità. Il messaggio era fortemente politico: il progresso era giunto al capolinea, l'evoluzione umana aveva cominciato ad andare all'indietro. Abbiamo colto l'occasione per fare una chiacchierata con Luca Benini, fondatore e deus ex machina di Slam Jam."*

(tratto da Billboard 16/02/2022 - Slam Jam, Luca Benini racconta la capsule collection dedicata ai Devo - <https://www.billboard.it/discover/stile/slam-jam-capsule-collection-devo/2022/02/1683971/>)





SLAM JAM  
Devo Reverse Evolution Hooded Sweatshirt Multicolor  
€110,00 EUR



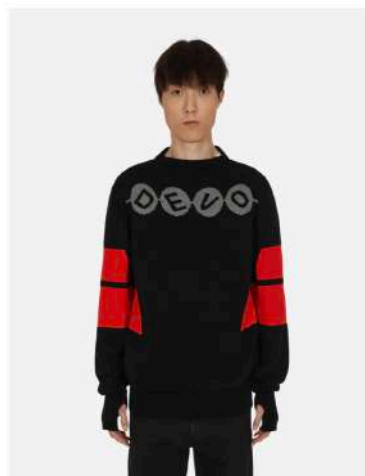
SLAM JAM  
Devo Reverse Evolution T-Shirt Multicolor  
€40,00 EUR



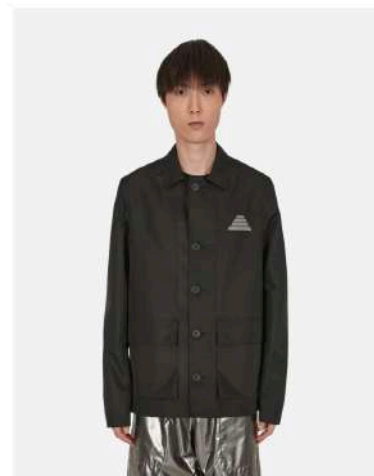
SLAM JAM  
Devo Reverse Evolution T-Shirt Multicolor  
€40,00 EUR



SLAM JAM  
Devo Reverse Evolution Pants Grey  
€180,00 EUR



SLAM JAM  
Devo Crewneck Sweater Multicolor  
€230,00 EUR



SLAM JAM  
Devo Reverse Evolution Jacket Black  
€250,00 EUR



SLAM JAM  
Devo Reverse Evolution Track Top Grey  
€200,00 EUR



SLAM JAM  
Devo Photo T-Shirt White  
€45,00 EUR



SLAM JAM  
Devo Photo T-Shirt Black  
€45,00 EUR

Figura 4.9: Il prodotto Slam Jam DEVO



Figura 4.10: Popup room Slam Jam Milano Slam Jam DEVO

## Fatti di cultura generale

### Slam Jam III Studio A.D.D.P.M.P. (*Attention Deficit Disorder Prosthetic Memory Program*)



Figura 4.11: Enciclopedia *Attention Deficit Disorder Prosthetic Memory Program*

*“SLAM JAM, ILL-STUDIO & GENERAL\_INDEX PRESENT THE A.D.D.P.M.P.*

*A PERSPECTIVE ON THE CULTURAL AND COGNITIVE FLATTENING OF HUMAN NETWORKED RECOLLECTIONS THROUGH A SERIES OF ENCYCLOPEDIA EXPLORATIONS.*

*Sifting through the prosthetic memory of our contemporary time, the ADDPM Program aims to scale a collective human legacy. The current epoch floats in a sea uninfluenced by logic, one so large that it almost cannot be seen.*

*No longer is there a distinction between virtual fantasy and political reality, archaic ritual or radical subversion, pop culture or fringe knowledge. This is the opposite of hierarchy. This is emotional contagion. This is a mountain of cultural recollections smashed into a level plain. While its embrace is boundless and panoramic, it is also unconditionally subjective in what it deems relevant.*

*The ADDPM Program presents a perspective on the cultural and cognitive flattening of human networked recollections through various sensory and emotional expressions. Brief histories of the future, snapshots of the present and prolonged perceptions of the past shape-shift and fuse together to evolve into a collection of encyclopedic explorations that formulate a taste of our current time.*

*These records sink into the residue of what it took to arrive at the dawn of the Anthropocene Era and examine its fingerprints, while synchronously shaping a cast of what the future might resemble in the form of a shared fantasy.*

*This must be the place. This is a safe space.*

*ADDPM [001-500] is now available exclusively on [www.general-index.eu](http://www.general-index.eu) and [www.slamjam.com](http://www.slamjam.com).”*

*(tratto da [www.slamjam.com](http://www.slamjam.com) 20/05/2021 - ATTENTION DEFICIT DISORDER PROSTHETIC MEMORY PROGRAM PRESENTS: ADDPM [001-500])*



Per il progetto A.D.D.P.M.P. si possono scorrere e cliccare sui singoli fatti stampati nel libro anche dal sito appendice: <https://addpmp.slamjam.com>, cliccabile al nome dalla sezione “Editorial – A.D.D.P.M.P.” del sito Slam Jam:



Figura 4.12: sito A.D.D.P.M.P. (<https://addpmp.slamjam.com>)

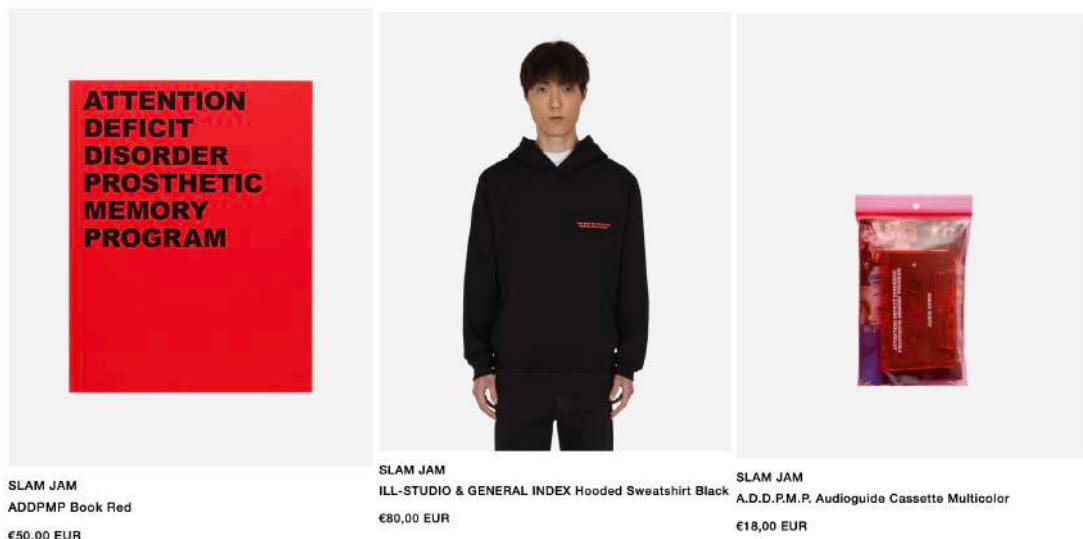


Figura 4.13: Il prodotto Slam Jam Ill Studio General Index A.D.D.P.M.P.



Figura 4.14: Grafica per la presentazione del libro e temporary pop up durante la 59esima edizione della Biennale d'Arte a Venezia

## Stili di Uniforme

### Slam Jam (Un)Corporate Uniforms drop 1, drop 2 e drop 3

#### Slam Jam (Un)Corporate Uniforms Drop 1



Figura 4.15: Immagini di campagna per la capsule Slam (Un)Corporate Uniforms drop 1

Foto: Sara Lorusso

Citando da Outpump, magazine online di lifestyle, cultura pop e sneakers in merito al progetto Slam Jam (Un)Corporate Uniforms drop 1 <https://www.outpump.com/slam-jam-debutta-uncorporate-uniforms-brand-ufficiale/> :

*“[...] Nelle tre decadi della sua storia, Slam Jam ha anche contribuito a realizzare numerosissime collaborazioni come store, ma ora si sente pronto a rinascere con una nuova vita, che coincide con il lancio di (Un)Corporate Uniforms, il suo brand ufficiale.*

*(Un)Corporate Uniforms è stato sviluppato grazie all’aiuto dell’agenzia creativa parigina Ill-Studio con lo scopo di esplorare tutte le sfaccettature dell’uniforme, un elemento fondamentale all’interno del mondo dell’abbigliamento, ma più in generale in tutte le sottoculture che legano le persone a un ideale comune.*

*Il suo logo raffigura non a caso una “A” capovolta all’interno di un cerchio spezzato, che nel linguaggio matematico degli insiemi significa “per ognuno” e dunque simboleggia l’unità di un gruppo al di là delle sue differenze.*

*Il primo capitolo di questa nuova avventura si focalizza esclusivamente su tre pezzi rigorosamente unisex: un anorak, una overshirt e un paio di pantaloni. Il primo capo è caratterizzato da un taglio cropped, una zip in diagonale, fodera interna, tasche laterali con bottoni a pressione e polsini regolabili. Il secondo ha una vestibilità oversize con colletto classico, struttura a pannelli, tasca interna e una toppa in velcro sul petto. Il terzo invece si presenta con un fit regolare a gamba dritta e piega cucita. Ciascuno di essi ha in comune il fatto di essere declinato in due colorazioni, nero o khaki, per poi essere rifinito da una speciale applicazione in gomma e dettagli di qualità.*

*La collezione debutterà il 22 dicembre online e nel negozio di Milano.”*

(tratto da Outpump 17/12/2020 - Slam Jam debutta con (Un)Corporate Uniforms, il suo brand ufficiale - <https://www.outpump.com/slam-jam-debutta-uncorporate-uniforms-brand-ufficiale/>)

Il titolo e la didascalia di presentazione del progetto sul sito Slam Jam visibile all’indirizzo [https://www.slamjam.com/en\\_US/editorial-category-all.html](https://www.slamjam.com/en_US/editorial-category-all.html) viene riportato di seguito:

*“SLAM JAM ANNOUNCES (UN)CORPORATE UNIFORMS*

*Launching on December 22nd via slamjam.com, the launch collection shapes a uniform prototype set and is composed of three unique items all made in Italy”.*

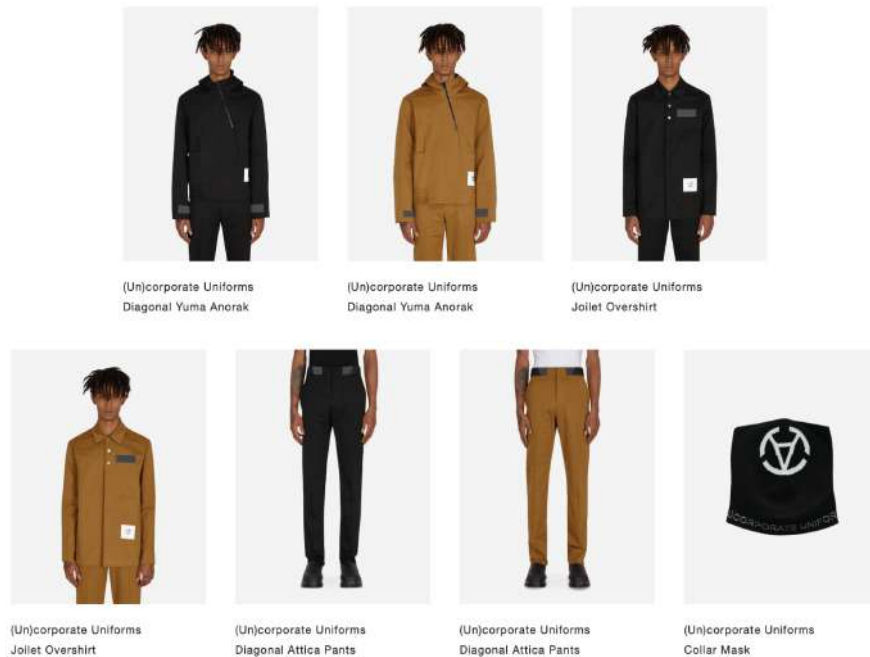


Figura 4.16: Il prodotto Slam Jam (Un)Corporate Uniforms drop 1

Il progetto (Un)Corporate Uniforms Slam Jam è strutturato in più drop di prodotto pianificati in diversi periodi dell’anno, ognuno facente capo ad uno storytelling concepito per la release dei prodotti. Il primo drop risale al 22 dicembre 2020 dove il prodotto è stato reso disponibile all’acquisto negli stores Slam Jam di Ferrara e Milano con setup di prodotto e window display in store dedicati, ed online sul sito [www.slamjam.com](http://www.slamjam.com).

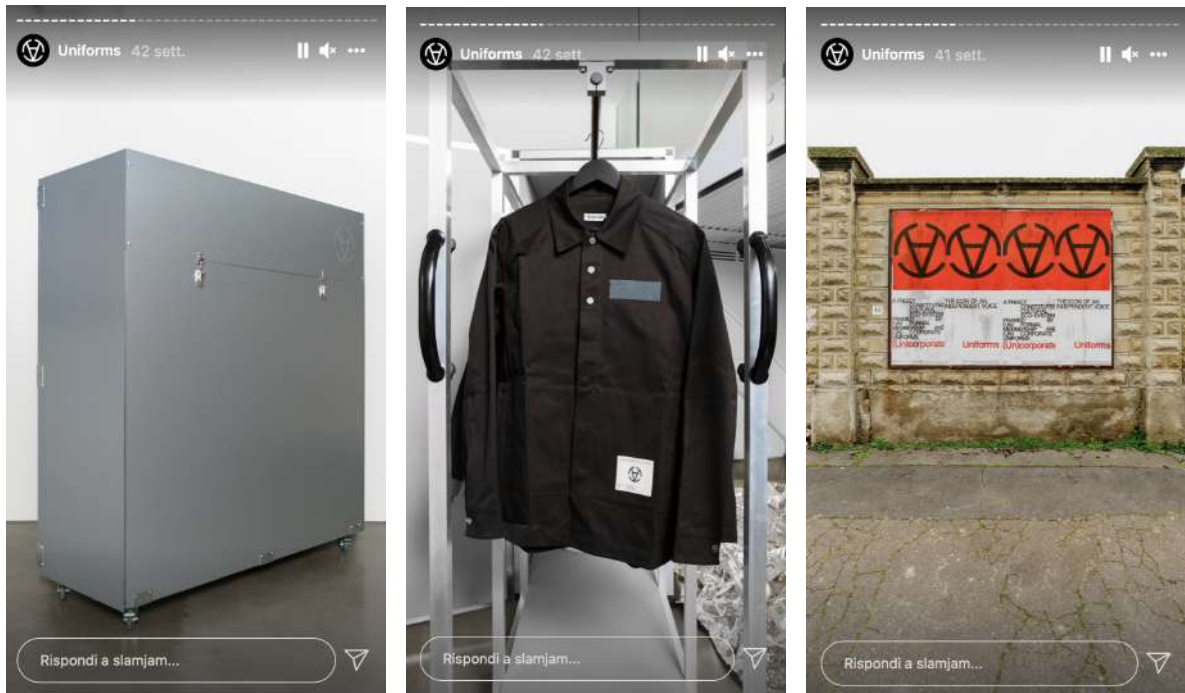


Figura 4.17: Attivazioni nel fisico (Un)Corporate Uniforms drop 1  
Instore display setup e campagna affissione manifesti a Milano

## Slam Jam (Un)Corporate Uniforms Drop 2

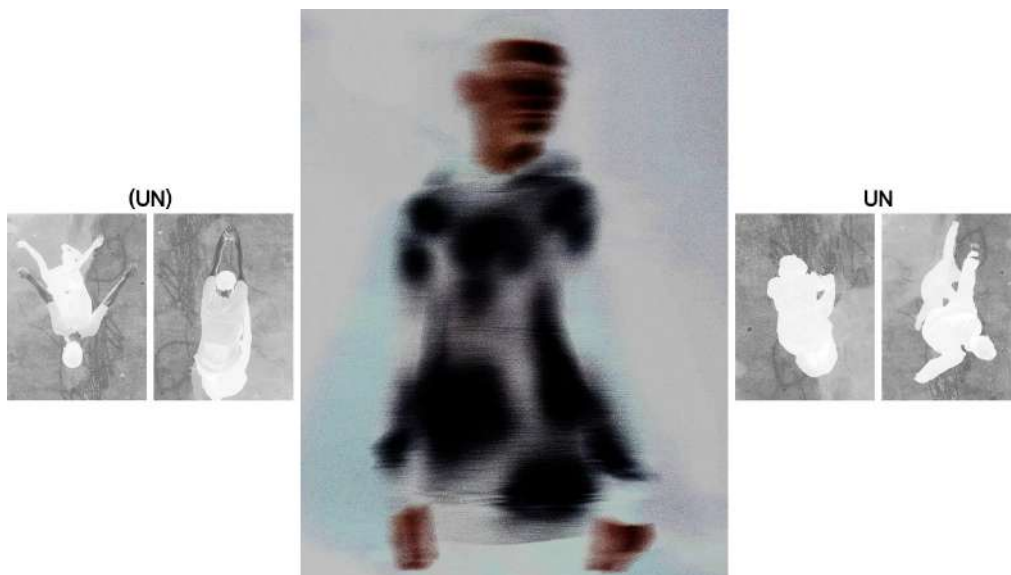


Figura 4.18: Immagini di campagna per la capsule Slam (Un)Corporate Uniforms drop 2  
Foto: Teo Poggi

*“A dicembre vi abbiamo presentato il nuovo progetto di ricerca e nuova espressione globale che parla direttamente alla tribe di Slam Jam in tutto il mondo, (Un)Corporate Uniforms, il primo progetto di prodotto autonomo di Slam Jam.*



*Il primo drop del progetto concepito e sviluppato insieme all'agenzia creativa ILL-STUDIO è andato alla grande e il leggendario pioniere dello streetwear Ferrara-based e fondato da Luca Benini ha presentato il secondo capitolo di questa nuova visione.*

*(Un)Corporate Uniforms è un'espressione globale – un progetto di ricerca in corso – con l'obiettivo di comprendere e aiutare a definire il concetto di uniforme.*

*Questo secondo capitolo, presentato con una campagna diretta da Teo Poggi, è un aggiornamento casual e informale dello status quo, sette articoli incorporano diversi trattamenti tecnici per ottenere un risultato unico.*

*I dettagli riflettenti nebulizzati sono riportati su una t-shirt e una hoodie che potrebbero essere perfettamente abbinate con l'ultima shopper argentata. Una t-shirt in stampa tie-die che ricorda il motivo del marmo bianco presenta un logo a catena disegnato da Fergus 'Fergadelic' Purcell e una hoodie perforata presenta il logo Slam Jam sul retro e il nuovo motto stampato sul cappuccio.*

*Tutti gli item di questo secondo drop sono stati pensati e realizzati per essere indossati sempre e in ogni situazione, tutto è realizzato in Italia e segue il prototipo della divisa definitiva.*

*La collezione è già disponibile in esclusiva su [slamjam.com](https://slamjam.com) e nello store di Milano.”*

(tratto da Collater.al, Luglio 2021 - Il secondo drop di (Un)Corporate Uniforms di Slam Jam - <https://www.collater.al/uncorporate-uniforms-slam-jam-style/>)

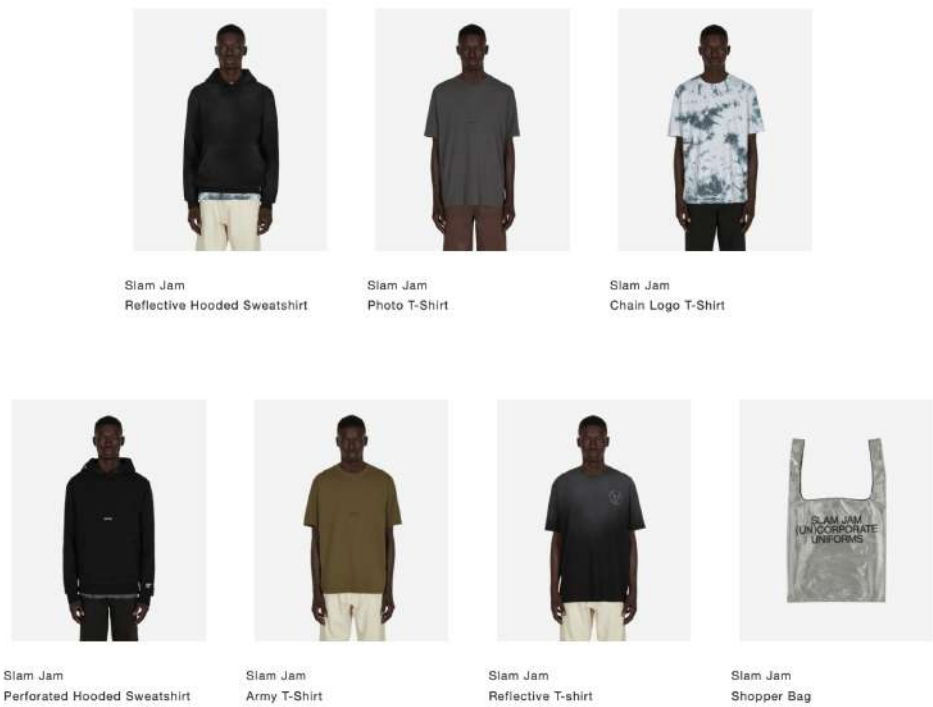


Figura 4.19: Il prodotto Slam Jam (Un)Corporate Uniforms drop 2

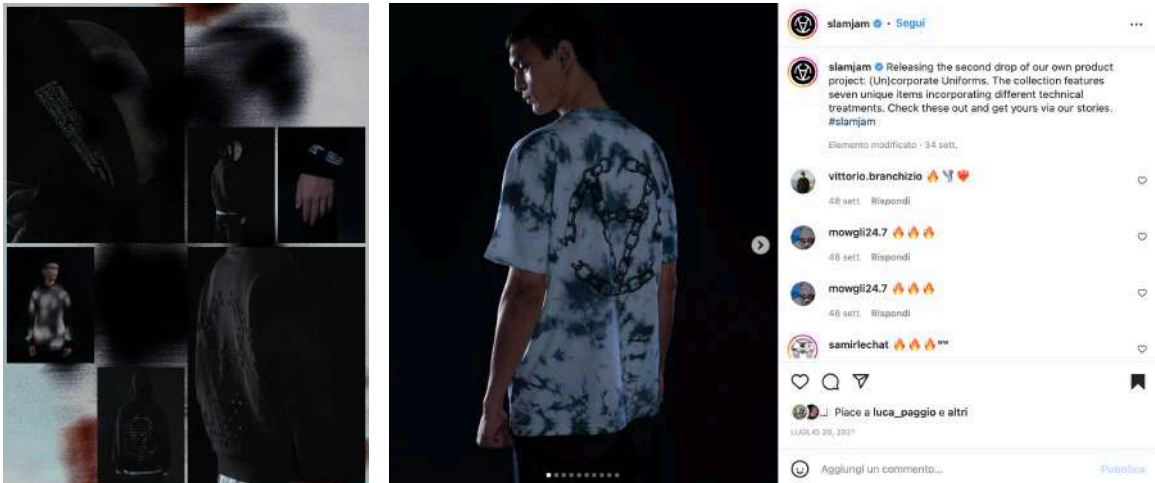


Figura 4.20: Immagini di campagna e reactions sui social per la capsule Slam (Un)Corporate Uniforms drop 2  
Foto: Teo Poggi

## Slam Jam (Un)Corporate Uniforms Drop 3



Figura 4.21: Immagini di campagna per la capsule Slam (Un)Corporate Uniforms drop 3

Foto: rememberyouweremadetobeused

*“Il 23 ottobre uscirà il nuovo drop di Slam Jam in collaborazione con Levi’s, la terza edizione di (Un)Corporate Uniforms che ha lo scopo di mettere appunto l’uniforme definitiva, questa volta in chiave grunge, riprendendo il tema già affrontato in chiave ironica il mese scorso con la Converse Chuck 70 ispirata a Kurt Cobain.*

*Il drop si compone di tre capi, una camicia tie-dye, l’iconico maglione a righe in mohair e come pezzo forte un paio di jeans Levi’s® x Slam Jam custom series 501® in denim consumato. Gli items sembrano provenire direttamente dalla scena musicale alternativa di Seattle degli anni novanta, volutamente vissuti e distressed per ricreare l’uniforme punk per eccellenza. La collaborazione segna la prima volta che Slam Jam ha interpretato l’iconico modello 501®, il denim cult nato nel 1873 in California, sinonimo della classica e disinvolta American coolness, intimamente connessa alla visione estetica di Slam Jam e del fondatore Luca Benini.*

*Se volete acquistare la nuova collabo potete trovarla dal 23 ottobre disponibile sul sito.”*



(tratto da NSS Magazine 19/10/2021 - Slam Jam collabora con Levi's per un nuovo drop.

Il terzo capitolo di (Un)Corporate Uniforms in chiave grunge

<https://www.nssmag.com/it/fashion/27796/slam-jam-collabo-levis>)

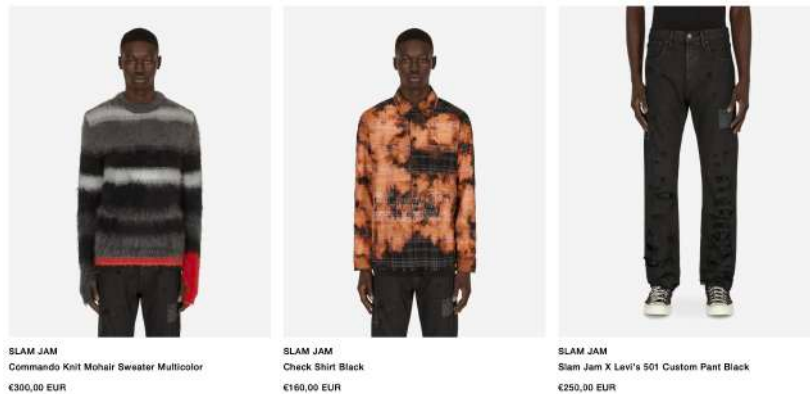


Figura 4.22: Il prodotto Slam Jam (Un)Corporate Uniforms drop 3



Figura 4.23: Immagini di campagna per la capsule Slam (Un)Corporate Uniforms drop 3

Foto: rememberyouweremadetobeused

#### 4.4 Canali di vendita e comunicazione del prodotto

I prodotti del marchio per le diverse capsule sono distinti tra abbigliamento ed accessori, acquistabili dalla sezione del sito Slam Jam: Shop – Brands – Slam Jam (<https://it.slamjam.com/collections/slam-jam>). La vendita del prodotto non è stata resa disponibile a livello wholesale. In questi termini, si è optato per una vendita attraverso i

canali di vendita digitale e fisico del brand che collabora (nel caso di Brain Dead e A.D.D.P.M.P./Ill Studio), oltre al canale fisico dei negozi Slam Jam di Ferrara e Milano. Nello specifico si riporta di seguito il dettaglio dei canali di vendita per progetto:

<b>Lotta al Razzismo</b>	Canale vendita	<b>Musica e Arte</b>	Canale vendita	<b>Fatti di cultura generale</b>	Canale vendita	<b>Stili di uniforme</b>	Canale vendita
Slam Jam Brain Dead Mediterranea	 	Slam Jam Cccp Fedeli Alla Linea	  	Slam Jam Ill Studio General Index A.D.D.P.M.P.	   	Slam Jam (Un)Corporate Uniforms Drop 1	  
		Slam Jam DEVO	  			Slam Jam (Un)Corporate Uniforms Drop 2	  
						Slam Jam (Un)Corporate Uniforms Drop 3	  

-  Slam Jam website
-  Slam Jam store Milano
-  Slam Jam store Ferrara
-  Altro website o store

Figura 4.24: tabella con dettaglio canali di vendita per il prodotto Slam Jam

Per quanto riguarda la comunicazione, Slam Jam utilizza principalmente il social media Instagram ed il sito per presentare il lancio dei prodotti per progetto, oltre a recensioni su magazine di settore come quelli citati in precedenza per quanto riguarda lo storytelling:

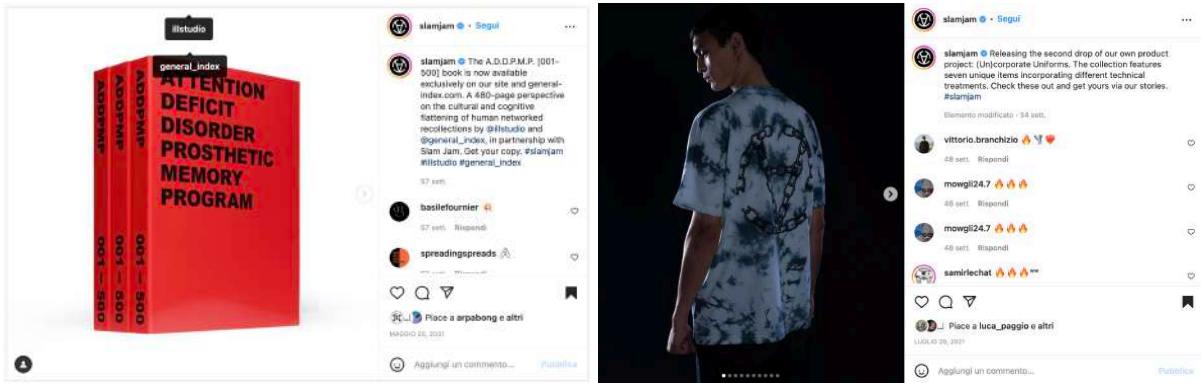


Figura 4.25: Instagram Slam Jam per la comunicazione del lancio dei prodotti A.D.D.P.M.P. e (Un)Corporate Uniforms drop 2

Il collegamento agli editoriali dei progetti è cliccabile sia in homepage del sito attraverso uno slideshow anteprima immagine che in homepage del sito alla sezione “Editorial”. Nello slideshow vengono presentati a rotazione altri editoriali o sezioni dedicate all’acquisto di prodotti della stagione :

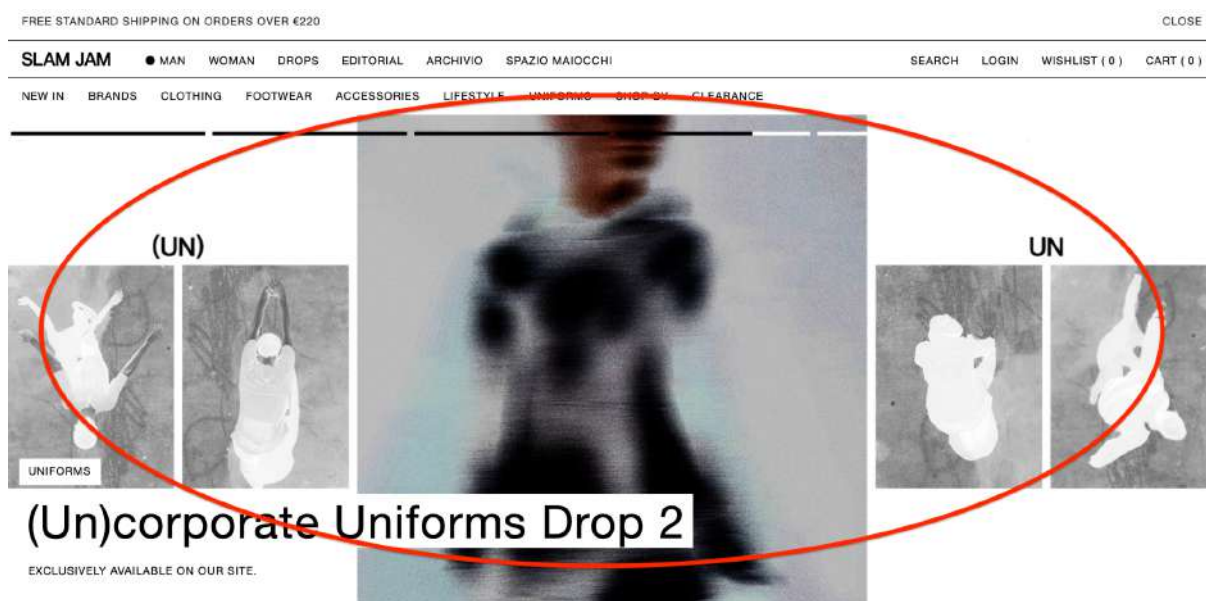


Figura 4.26: slideshow del banner sito Slam Jam per editoriale (Un)Corporate Uniforms drop 2



Figura 4.27: anteprima homepage sito: <https://www.slamjam.com/en/IT/home> sezione "Editorial"

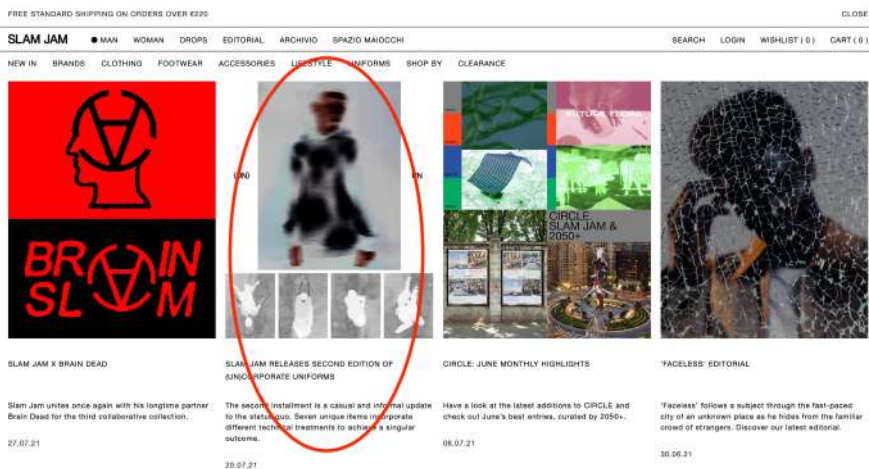
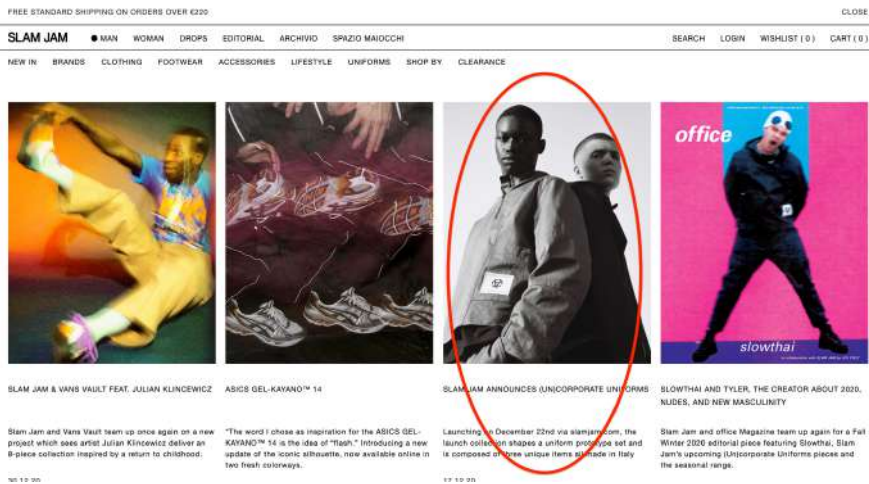


Figura 4.28: anteprima editoriali (Un)Corporate Uniforms drop 1 e drop 2 dalla sezione "Editorial" del sito: <https://www.slamjam.com/editorial-category-all.html>



Il collegamento alla scheda prodotto per acquisto dal sito viene riportato anche a fondo alla pagina degli editoriali, facilitando il collegamento tra lo storytelling e il prodotto:

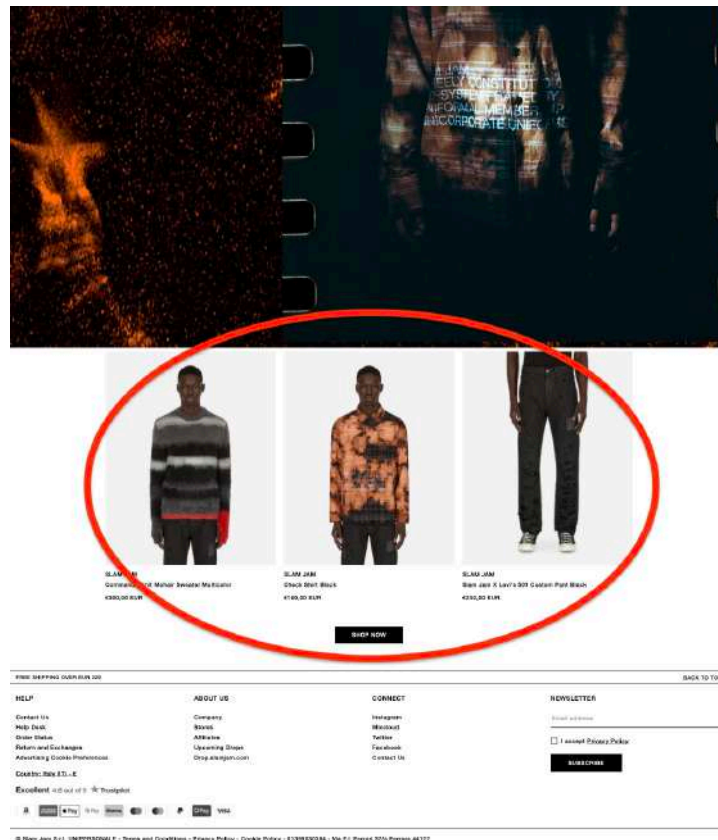


Figura 4.29: Collegamento alla scheda prodotto a fondo pagina editoriale per l'acquisto della capsule - <https://it.slamjam.com/blogs/editorial/uncorporate-uniforms-drop-3>

DEERWAVES NEWS RECENSIONI STORE CALENDARIO TVSCHEMA

PROVA GRATIS  
Il programma di abbonamento ideale per professionisti della nutrizione  
-50%

**Metadieta a prezzi imbattibili**  
Sistema di gestione dei piani alimentari conveniente, veloce e professionale.  
Metadieta [Compra ora >](#)

**Slam Jam ha lanciato la collezione "CCCP - Fedeli alla Linea"**  
Paola De Prato | 8 Novembre 2025



**CONDIVIDI** [Facebook](#) [Twitter](#) [LinkedIn](#)

CCCP - Fedeli alla Linea e Slam Jam hanno collaborato per una capsule collection che racconta il patrimonio estetico e culturale dell'iconica band reggiana. L'idea è nata grazie all'incontro di Luca Benini, fondatore di Slam Jam, ferrarese e fan del CCCP, e Annarella Giudici, la benemerita soubrette del gruppo, avvenuto nel corso della mostra "Dilettanti Geniali: Sperimentazioni artistiche degli anni Ottanta", svoltasi nel 2019 Bologna e che raccontava la scena artistica della città e dell'Emilia Romagna negli anni '80.

La collezione è stata presentata con le foto del londinese Joshua Gordon e da una selezione musicale tributo alla band curata Caterina Barbieri, disponibile sulla piattaforma Long Format Audio Archive di Slam Jam.

**Da non perdere**

- 1 Gli Arctic Monkeys che ilanno 'Feels Like We Only Go Backwards' di Tame Impala
- 2 Kevin Parker si è esibito con una band per bambini
- 3 Com'è andata la serata dei GRAMMY?
- 4 Quando Justin Vernon si esibì di fronte a una sola persona
- 5 Sei dischi belli usciti a marzo
- 6 Cosa sta succedendo tra Neil Young e Spotify?

**Ultime recensioni**

- Earl Sweatshirt - SICK
- The Wombats - It's Forever, Not The World

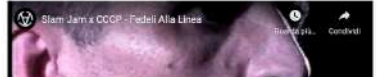


Figura 4.30: press coverage Deerwaves per il lancio della collezione Slam Jam CCCP Fedeli Alla Linea

## 4.5 Risultati delle interviste

Le domande poste agli intervistati sono servite ad approfondire i seguenti focus:

1. Motivazioni che hanno portato l'intervistato all'acquisto e/o al mancato acquisto di prodotti a brand Slam Jam;
2. Situazioni in cui il prodotto viene indossato dall'intervistato;
3. Stile dell'*insider* intervistato e motivazioni;
4. Storytelling degli editoriali che risuonano in modo più potente con l'identità dell'intervistato;
5. Prezzo ed esperienza nell'utilizzo dei prodotti con effetti su riacquisto e promozione;
6. Eventuali focus non previsti.

Si riportano nella tesi di seguito i risultati emersi per i quattro tipi di intervistati: dipendenti Ferrara, clienti Ferrara, dipendenti Milano, e clienti Milano.

1. Motivazioni che hanno portato l'intervistato all'acquisto e/o al mancato acquisto di prodotti a brand Slam Jam (link sito: <https://slamjam.com/collections/slam-jam>) (perché l'ho acquistato o non l'ho acquistato? - cosa si attendono gli *insiders* dal prodotto).

Per tutti e quattro i tipi di intervistati è emerso che un importante driver che ha portato all'acquisto del prodotto è stato il fatto che il brand ha preso posizione e lanciato un messaggio sociale, sensibilizzando in ambito di questioni globali come il tema del razzismo (Mediterranea), e offerto la possibilità di trovare un dialogo con le persone attraverso il prodotto (A.D.D.P.M.P):

*"[...] la t shirt Slam Jam Mediterranea mi piaceva molto...diciamo...la mission di Slam Jam sul fatto che appunto c'era...questa...voglia di...promuovere l'uguaglianza tra le persone, di cercare di essere in modo...attivo...sul contesto proprio delle discriminazioni eccetera, e quindi mi piaceva molto sia la grafica che il concetto proprio che c'era dietro alla t shirt [...]"* (I3, dipendente Ferrara)

*“[...] è un oggetto con dentro un’enciclopedia di immagini con tantissimi temi disparati [intervistato fa riferimento al prodotto A.D.D.P.M.P. book] ...e...ed è un bell’oggetto da avere in casa perché se sei con una persona e lo sfoglia...essendoci così tante immagini, così tanti temi, cioè...si si...possono creare delle conversazioni [...]” (I4, cliente Milano)*

In termini di prodotto, per la classe teorica dei clienti è stata valutata importante la versatilità di abbigliamento ed accessori, ovvero il fatto di poterli utilizzare in diverse occasioni:

*“[...] essendo una borsa...è anche abbastanza versatile quindi non ha grandi...grandi cose (riferendosi al prodotto CCCP Tote Bag) ...la puoi usare un pò per tutto quindi...non è che magari è come una giacca, una borsa...cioè, per dire, sono andato a giocare anche a tennis [...] (I8, cliente Ferrara)*

Si segnalano alcune problematiche emerse per quel che riguarda l’abbigliamento in termini di design/versatilità dei prodotti e materiali utilizzati. Tali problematiche hanno ostacolato o impedito l’acquisto del prodotto. Nello specifico, il fit è stato definito da un terzo degli intervistati troppo slim e 2 dei 6 clienti non hanno trovato la loro taglia:

*“[...] Ma perché secondo me hanno voluto fare un tipo di giacca e un tipo di pantalone molto...non so come dire...molto...l’avrei fatti un pochino meno fittati (riferendosi al prodotto (Un)Corporate Uniforms drop 1) [...] (I1, dipendente Ferrara)*

*“[...] di altre cose magari non ne ho prese ma mi piacevano...perché non ho trovato taglie magari, tipo...questa...l’overshirt [intervistato si riferisce al prodotto Joilet Overshirt (Un)Corporate Uniforms drop 1] [...]” (I9, cliente Ferrara)*

Per quasi la metà degli intervistati sia clienti che dipendenti su alcuni prodotti i materiali (magliette dal cotone troppo leggero) ed il design (non fa sentire a proprio agio) non convincono:

*“[...] non ho preso nulla (riferendosi al prodotto a marchio Slam Jam in generale) perché...a livello di materiali, per me...cioè non soddisfacevano il mio gusto personale*



*semplicemente...cose un pò troppo...non voglio dire pasticciate perché alla fine non erano troppo pasticciate però, non...non era proprio nel mio stile ecco. Tipo la magliettina era un pò troppo...svolazzante, come dire...molto leggera [...] [...] Quindi, la motivazione principale è quella... perché non ho trovato capi nel mio stile semplicemente, anche semplicemente i pantaloni che hanno l'elastico [intervistato si riferisce al prodotto DEVO Reverse Evolution Pant]...adesso mi viene in mente la collezione quella con...quella tipo...con le robe un pò metallizzate...i pantaloni...quella dei DEVO. Per me immettabili [...]” (I12, cliente Milano)*

” (I12, cliente Milano)

*“[...] Non mi piaceva, semplicemente non...non avrei indossato niente, non mi piaceva (riferendosi alla capsule Slam Jam DEVO)...cioè, toh magari la maglietta ma...proprio...così, non l'avrei mai comprata ecco. Però per il resto cioè...non mi piaceva il panta, non mi piaceva la giacchetta...cioè, bella secondo me magari inserita nel contesto ma non l'avrei indossata perché non è una cosa che...penso mi possa valorizzare...cioè, a livello di personalità anche. Non è una cosa con cui mi sentivo...confident ecco.” (I11, dipendente Milano)*

Tra gli intervistati, due clienti specificano che non hanno acquistato il prodotto per motivi di sostenibilità: in un caso il packaging di un accessorio presenta troppa plastica in riferimento alle dimensioni del prodotto, e nell'altro l'intervistato preferisce acquistare prodotti realizzati con materiale ecosostenibile come il cotone organico, dall'impatto ambientale minore in termini di produzione:

*“[...] Eee...le spille...di CCCP erano belle (riferendosi al prodotto CCCP Single Pin), però...diciamo che, forse è anche un pò antisenso...sicuramente, cos'è...il discorso del 2030, 2050 (intervistato non ricorda il nome, fa riferimento ad un'iniziativa editoriale di Slam Jam in partnership con Nike chiamata Circle Slam Jam & 2050+, che favorisce il dibattito di temi tra cui la sostenibilità)...quello per la riduzione della plastica...eccetera...soprattutto nel settore fashion...c'è troppo packaging di plastica in quelle spille per una spilla grande così. Cioè, quello lì non ho preso per un principio etico [...]” (I6, cliente Ferrara)*

Alcuni intervistati definiscono il brand ancora “non ben orientato” per quel che riguarda i prodotti d'abbigliamento:

*“[...] è tutto molto plain, non hanno grandi scritte [intervistato si riferisce ad un altro brand]...forse non hanno addirittura branding da nessuna parte se non l’etichetta, e...se dovessi dirti...per assurdo, se dovessi dire....sarei più incentrato a comprare quella cosa lì. Mentre, quello di Slam Jam, lo vedo un pò...ancora...acerbo, non orientato [...]” (18, cliente Ferrara)*

Emerge un buon apprezzamento da parte degli intervistati per i dettagli sui prodotti perché ricordano dettagli tipici di altri brand di alta moda o trattamenti e sul prodotto caratteristici di decenni passate (anni ‘80-‘90-2000):

*“[...] era molto semplice, lineare quella lì...grigia (riferendosi al prodotto Photo T-Shirt (Un)Corporate Uniforms drop 2)...molto pulita col marchio Slam Jam in piccolo, mi ricordava un pò la...la t-shirt di Saint Laurent no? Quella col brand piccolo vicino a...qui sotto il petto diciamo...e poi la reflective (riferendosi al prodotto Reflective T-Shirt (Un)Corporate Uniforms drop 2) perché insomma era...era una roba un pò diversa, e mi piaceva il modo in cui era stata...era stata fatta [...]” (19, cliente Ferrara)*

*“[...] mi piaceva il colore, soprattutto la tie dye (riferendosi al prodotto Check Shirt Black (Un)Corporate Uniforms drop 3) era molto particolare perché riprendeva un po’ il grunge che è un filone che mi piace molto, rapportato sempre agli anni novanta con l’effetto tie dye” (15, dipendente Ferrara)*

2. Situazioni in cui il prodotto viene indossato dall’intervistato (perché lo indosso? Qual è la funzione simbolica del vestito in diversi contesti?)

Dalle interviste si evince un utilizzo dei prodotti per gli intervistati dipendenti principalmente in contesti lavorativi (in azienda o eventi aziendali), e anche in occasioni informali. Emerge tra i dipendenti intervistati eccetto uno la volontà di rappresentare l’azienda per supportarla e per un senso di appartenenza alla stessa.

*“[...] Beh emm...diciamo che...sicuramente mi piace moltissimo...indossare in azienda, perché comunque mi dà un’idea di...cioè...appunto di...non, non per citare il nostro*

*editorial però comunque il fatto che dice uniform...è un po' un concetto reale alla fine dentro Slam Jam secondo me, quindi...è giusto...mi trovo bene ad indossarli all'interno dell'azienda perché mi sento parte dell'azienda quindi mi fa piacere anche farlo vedere, diciamo. Emm...e poi vabè, assolutamente...anche in contesti esterni, mi piace perché mi rappresentano, rappresentano un'azienda per cui lavoro e...sono felice di...di indossarli e di mostrare che comunque...sono parte di questo gruppo [...]" (I3, dipendente Ferrara)*

*"[...] quindi quel poco che ho comprato è perché lo uso, è perché mi piace è perché...tra virgolette mi sento attraente quando lo metto. Quindi questo mi succede ad esempio quando mi metto la maglietta di Slam Jam in azienda lo faccio anche perché così mi sento parte dell'azienda, sento che comunque sto dando il mio apporto, credo nel progetto, e quando me la metto fuori dall'azienda mmm...uno lo faccio uno perché mi piace indossare quello che ho comprato, due perché dico...ok...anche solo quando vado in giro con la maglietta Slam Jam, nonostante non sono in azienda, so che ho la maglietta di Slam Jam, che ne faccio parte, che è stato un progetto...che ho seguito [puntualizzando] che ha seguito la mia azienda, in cui magari credo, che mi piace...quindi voglio fare il support anche fuori dall'azienda non so come dire [...]" (I1, dipendente Ferrara)*

Un intervistato del gruppo dipendenti Milano specifica che indossa il prodotto solo in ufficio a lavoro e preferisce evitare di indossarlo in altri contesti in quanto vuole evitare di spiegare che lavora per Slam Jam, che qualcuno possa chiedergli dove ha preso il prodotto, e perché ce l'ha, mostrando un atteggiamento di chiusura nei confronti delle occasioni di dialogo che il marchio può agevolare con addetti ai lavori e non:

*"[...] cioè non mi va di diventare il mio lavoro...e quindi tendenzialmente quando sono in giro, quando esco non mi va di uscire con Slam Jam scritto in faccia...le persone che non conosco o che magari mi presentano una sera random così...se posso evitare di dire chi sono, che lavoro faccio e bla bla bla evito, quindi di conseguenza...roba brandizzata Slam Jam io personalmente io la utilizzo più a lavoro, in ufficio...mi verrebbe meno l'idea di...di...uscirci [puntualizza velocemente] ma non perché non mi piace...semplicemente per evitare che qualcuno poi mi possa chiedere "ah ma dove l'hai presa...perché ce l'hai" eccetera eccetera, perché non mi andrebbe di stare lì a spiegare che lavoro con Slam Jam eccetera [...]" (I2, dipendente Milano)*

Guardando agli intervistati clienti si riscontra l'utilizzo dei prodotti in contesti quotidiani, in qualche caso legati al mondo dell'arte (es: mostre, concerti):

*"[...] posso anche metterla per andare a fare aperitivo a Padova, non necessariamente per andare ad eventi underground...o cose del genere [...]"* (I6, cliente Ferrara)

*"[...] giusto per rendere [sorride]...ci ho fatto di tutto, ci vado... mostre, in vacanza...ovunque [...]"* (I8, cliente Ferrara)

*"[...] ...cioè...le metterei tutti i giorni ecco, non c'è un contesto preciso dove le metterei, c'è più un contesto dove non le metterei [...]"* (I4, cliente Milano)

Le due tipi di intervistati clienti Milano e Ferrara danno importanza allo stile un po' più casual ed informale che i prodotti sono in grado di trasmettere se abbinati a qualcosa di più elegante:

*"[...] Mah...in pratica la uso per occasioni normali, come un'uscita con gli amici...anche in abbinamento ad un paio di jeans normalissimo...però...mi piace proprio perché è versatile e quindi la userei anche per le occasioni eleganti [intervistato si riferisce al prodotto Chain Logo T-Shirt (Un)Corporate Uniforms drop 2], magari un appuntamento e...perché io non amo vestirmi troppo elegante e quindi...in un appuntamento metterei questa maglietta con una giacca nera elegante sopra così da essere elegante al punto giusto, secondo me...cioè quindi...casual ed elegante allo stesso tempo [...]"* (I10, cliente Milano)

*"[...] Ma guarda secondo me sono capi che li puoi mettere...sempre...nel senso che sono abbastanza [non termina la frase]...e...li puoi mettere, non so...magari metti una t-shirt, come puoi mettere...io gioco a basket...magari la metti con un pantaloncino corto d'estate...e mettere una t-shirt di Slam Jam, però...la posso mettere alla sera con un pantalone lungo e una sneaker, cioè...è molto...secondo me sono capi che...li puoi mettere in tutti i momenti del giorno [...]"* (I9, cliente Ferrara)

Data la quotidianità nell'utilizzo espressa nelle interviste per i prodotti, emerge l'importanza delle qualità come la versatilità e la resistenza nell'utilizzo, ad esempio:

stampe sul prodotto che non si danneggiano al lavaggio, resistenza e “pesantezza” del cotone:

*“[...] Allora...diciamo che quello dei DEVO lo consiglierei per quanto riguarda...la qualità della stampa perché, comunque, qua la stampa sai è proprio simile alla plastica...non è come quella di [cita un altro brand dello streetwear] che dopo tre lavaggi inizi a vedere che si sbiadisce, quindi...quella effettivamente parlando, quella dei DEVO ci sta [...]” (I16, cliente Ferrara)*

*“[...] per i miei gusti, io uso maglie con un cotone organico, al 100% neutro...quindi un pò più dura la maglia, un pò più pesante...e...anche per un discorso di comfort perché mi tiene di più...cioè proprio a livello di...personale, proprio...è perfetta per me [...]” (I12, cliente Milano)*

### 3. Stile dell'*insider* e motivazioni

Viene evidenziata da parte degli intervistati una comunanza in termini di passione per la musica, per gli action sports come lo skateboard e per l'arte (ad esempio: graffiti). Questi sono i tre principali elementi che li motivano nella definizione del loro stile, definito spesso come “street”, sempre prestando attenzione al messaggio del brand, alla qualità e alla linea: un intervistato preferisce il prodotto funzionale/tecnico per le particolari proprietà, ad esempio: leggerezza del materiale, tasche che non ostacolano articolazioni. Qualche intervistato puntualizza di vestire “ciò in cui crede”.

*“[...] Principalmente la musica...la musica e lo skate. Poi mano a mano con l'evolvere degli anni sono entrato dentro un pò di più diciamo...anche alle mentalità delle diverse subcultures a cui mi riferivo, dall'inizio...in primis fundamentalmente per un punto di vista estetico e di mia di mia...[schiocca le labbra] del mio mood diciamo, di quello che mi piaceva ascoltare, collegato chiaramente a tutto quello che era la culture che lo seguiva...evolvendo, pian piano ho iniziato ad apprezzare di più...diciamo la qualità, la linea... [...]” (I15, dipendente Ferrara)*

*“[...] Beh...molto spesso la musica...e...molto spesso anche...come posso dire...i graffiti nel mio caso...cioè...man mano che passava il tempo e mi interessavo di più a...a writer che...che mi piacevano ovviamente erano più...più adulti...o addirittura anziani di me...e...queste figure comunque collaboravano con un certo tipo di brand che poi sono diventati anche i brand...che ho sposato io con il mio modo di vestire ecco [...] Diciamo che quando ero più piccolo ero...si...molto più...più legato non so al... insomma allo streetwear che c’era al tempo che era un pò...rave e un pò hip-hop ecco... [...] però...ora non ho un genere preciso, ce l’avevo di più quand’ero piccolo, ora no...adesso diciamo che vesto...cose in cui credo magari ecco...” (I4, cliente Milano)*

*“[...] quando in outlet mi hanno raccontato la storia...di come anche Slam Jam ha scelto questo tipo di marchi per...per rappresentarsi, per...tutte questi motivi, e lì ho iniziato appunto a...interessarmi a quest...a questo tipo di stile differente, e poi...e poi è arrivato ovviamente tutta la parte dell’hip hop perché io sono molto...sono un grande ascoltatore di musica hip hop e lì anche emulando la gente che comunque vedevo nei video, mi piaceva molto lo stile che avevano e...ho iniziato a vestire in quel modo lì per questo motivo, quindi...pantalone un po’ più largo, camiciona maniche corte, la camicia in flanella, come in situazioni che ci sono poi nei loro video musicali o nelle loro apparizioni in tv. [...]” (I3, dipendente Ferrara)*

*“[...] sicuramente la ricerca, la ricerca è un punto chiave...poi la funzionalità è sicuramente il secondo, perché...diciamo che te ne rendi conto quando hai uno di quei capi che hanno...un sacco di funzionalità, che sono inutili, a primo impatto, poi ti rendi conto iniziano...è una specie di giochino e...poi sono fondamentali perché confrontandole con altre giacche normali inizi a pensare “mi trovavo benissimo con quella di prima”...e...ma anche i pantaloni, non so...una determinata leggerezza, un tipo di quantità di cose che possono portare sulle tasche e non aver nessun disturbo...e...le articolazioni sono...tutto un insieme di cose molto [non termina la frase]...la funzionalità comunque, in sostanza [...]” (I8, cliente Ferrara)*

Emergono alcuni termini dall’analisi delle interviste che definiscono lo stile, tra cui la vestibilità “baggy” dei capi solitamente indossati dagli intervistati, e lo stile unisex per le intervistate.

*“[...] Si...cioè, a me...nel senso...ah, oddio non saprei come definire. Abbastanza street, cioè tendenzialmente indosso...ho perlopiù vestiti da uomo, sia pantaloni che magliette, mi piace in generale vestire...un pò baggy... [...]” (I11, dipendente Milano)*

*“[...] ...il mio stile diciamo che lo reputo, non è...ogni tanto mi metto i pantaloni skinny, qualcosa del genere sai, un pò punk stile, cioè, pantaloni neri, jeans neri, Dr Martens, maglietta nera...e robe del genere ma è proprio...ogni tanto ogni tanto...solitamente sono molto baggy... [...]” (I6, cliente Ferrara)*

*“[...] magari ci son periodi che voglio vestirmi un pò più preciso e mi calza come genere di...di vestiario (riferendosi alla linea (Un)Corporate Uniforms drop 1)...solitamente mi vesto un pò più baggy, un pò più...un pò più così...e quindi magari non è che sfrutto il pantalone... [...]” (I7, dipendente Milano)*

Di fondamentale importanza l'aspetto di riconoscimento nell'altro per quanto riguarda il dettaglio nei capi di abbigliamento e accessori, spesso definito come “non usuale”.

*“[...] anche questo...tipo, non è un laccio normale, ma è un laccio di un...che assomiglia al laccio di un...sai, la fibbia...di uno zaino magari no? [riferendosi ad un paio di scarpe che ha acquistato che mostra alla camera, ride]. Quindi sì, io mi voglio un po' distinguere dalla massa ma con oggetti un pò inusuali, cose che non si vedono spesso, magari...cioè, io voglio essere imprevedibile, tipo... [...]” (I10, cliente Milano)*

*“[...] cioè, non essere omologato ma avere qualcosa di distintivo, qualcosa che si rispecchia anche...nell'ambiente in cui lavoro ma...nel senso...per me è molto importante...la distintività si può dire...essere comunque riconosciuto tramite qualcosa di...non dico unico ma comunque...non usuale, se vogliamo. [...]” (I3, dipendente Ferrara)*

Diversi intervistati in 3 delle 4 classi fanno esempi di dettagli delle stampe sui prodotti che ricordano il mondo della musica, come ad esempio immagini e loghi delle band musicali, e definiscono uno stile che nei dettagli di design ricorda i componenti di band musicali degli anni '80-'90. Agli intervistati piace mescolare i capi per incuriosire e creare “il proprio stile”, risultato della loro immedesimazione negli ascolti a livello musicale.

*“[...] comunque esprimere una sorta di curiosità nei confronti di chi mi vede la maglietta legge DEVO...“chi sono i DEVO”...e magari lo googla, va a sentire, scopre che è una band...va a sentire su Spotify... [...]” (I6, cliente Ferrara)*

*“[...] da quando son piccolo comunque sono...strippato tra virgolette...di...di musica...e...in generale la musica è sempre andata di pari passo con un'estetica...cioè...cambi genere, cambi il gruppo, cambiano i vestiti, cambiano le robe, quindi...con la crescita personale, con il cambio degli ascolti o con l'evoluzione degli ascolti, in generale...vuoi o non vuoi ho sempre cercato di immedesimarmi magari...in quello che mi piaceva, e quindi...di lì appunto...andando di pari passo...musica, tendenze, eccetera, un pò anche plasmi il tuo modo di vestire. [...]” (I7, dipendente Milano)*

*“[...] Prettamente a me piace tutto quello che ha influenze...anni ottanta/novanta, punk, skate, ee...grunge, metal, tutto questo filone diciamo che...si raggruppa in questo...da influenze anni ottanta e novanta compreso a ottanta disco, novanta tutte le varie sezioni dall'hip hop...tutto quello che appartiene diciamo a quelle due decadi, in più ho influenze specifiche tipo il grunge, o lo skate o il surf eccetera... [...]” (I5, dipendente Ferrara)*

In un caso i brand con maggiore aderenza al mondo degli action sports, come lo skateboard (es: Carhartt WIP, Dickies) vengono indossati da qualche intervistato in quanto ricordano momenti vissuti durante l'adolescenza.

*“[...] sono uno che...in base anche alle occasioni magari si veste in un determinato modo, però il mio stile...insomma...all'80% delle volte è un pò street style diciamo ecco [...] [...] mi vestivo così alle medie quando andavo in skate tante volte, e adesso che è tornata un pò la moda del sai, il pantalone...Carhartt...piuttosto che il Dickies così, con la sneaker...questo è un pò il mio stile adesso in questo momento [...]” (I9, cliente Ferrara)*

Si conferma per la ricerca delle informazioni l'importanza dell'osservazione dell'abbigliamento “in strada” o in negozio, dei fashion magazines, blog di settore (moda, arte e musica) e social media (ad esempio: profilo Instagram del brand).



*“[...] quando sei piccolo, è solo una roba...di occhio, look...vedi, dici “ah, quello veste largo, quello veste stretto, quello così e cosà...”...poi col tempo magari...così da teenager...ho iniziato a frequent...cioè, a frequentare....guardavo tutti i giorni i blog di settore e ho capito dove...dove andare a vedere le robe che mi piacevano e quindi da lì...naturalmente, tutti i giorni vedevo, vedevo, capivo, conoscevo e...quindi niente alla fine...cioè mi metto solo quello che mi fa stare bene, di base [...]” (I7, dipendente Milano)*

*“[...] mah in realtà, nel senso ho sempre seguito molto...comunque la moda, quindi cioè quello che mi piaceva...mi son sempre un pò orientata io tramite i social, tramite internet, eccetera eccetera...poi in...cioè, sicuramente comunque da quando ho iniziato a lavorare in Slam Jam ho avuto anche modo di avere un accesso più facile e diretto, e quindi questa cosa...cioè, sicuramente mi ha agevolato molto nel definire anche un mio stile personale l'esperienza lì in negozio...vedere anche...cioè, la gente che entrava no? Riconoscere anche quello che mi piaceva indossato o meno [...]” (I11, dipendente Milano)*

4. Storytelling degli editoriali che risuonano in modo più potente con l'identità dell'intervistato

#### *Myth treatment*

Gli editoriali in cui si riscontra una riflessione positiva da parte degli intervistati dal punto di vista dei personaggi, della trama e del setting sono quelli che colpiscono contraddizioni culturali legate a musica ed arte, come DEVO, e quelli che riguardano fatti di cultura generale come A.D.D.P.M.P.

Nello specifico le motivazioni principali date dagli intervistati nelle due zone per la tematica musica ed arte differisce: mentre per Milano rispondono che l'editoriale ricorda loro aspetti a legati alla professione e studi in ambito grafico, per Ferrara gli intervistati dichiarano di rivedersi nel messaggio della teoria di “de-evoluzione” proprio della band che si rifà al rapporto tra società-umanità e tecnologia:

*“[...] Poi però se devo dirti questo qua [fa riferimento allo storytelling DEVO] è quello che mi piace di più...mi sento più affine perché...uno mi piace molto questa foto [intervistato fa riferimento all'immagine di copertina dell'editoriale DEVO] perché...io faccio graphic design no? Ed il fotografo che ha fatto questa foto ha presentato insieme molti dettagli che*

*di solito curo io...mi piace molto il fatto che...per esempio...i colori complementari dello sfondo blu e dei cappelli rossi...blu e rosso...complementare...e poi il fatto che stanno indossando la stessa cosa, gli stessi...cappelli, stessa maglietta, però...i soggetti ritratti sono innanzitutto...sembrano uguali ma sono diversi tra di loro. [...] [...] Quindi c'è...c'è questo gioco di forme, e di colori che mi piace molto...mi sento che questa campagna è molto simile, molto vicina a me nell'aspetto che riguarda il mio lavoro [...]” (I10, cliente Milano)*

*“[...] Mi rivedo totalmente perché loro [si riferisce allo storytelling DEVO] veramente han fatto un percorso che ha spaziato da...la musica...a...l'analizzare [tossisce schiarendosi la voce] la cultura...di quello che eravamo...e di quello che stavamo diventando...nel senso che loro han preso la musica punk, l'han messa davanti a una situazione totalmente decontestualizzata, infatti la loro musica è una musica molto quasi...non so come dire...secondo in base al genere da dove vengono, in base a quello che fanno è quasi satirica nel senso che comunque...non è che loro dicono siamo punk, spacchiamo tutto...non ce ne importa nulla, la società fa schifo [aggiunge rapidamente] no, loro ti dicono...noi prendiamo la società, l'evoluzione, tutta la tecnologia di quello che stiamo utilizzando...e lo usiamo per ritornare ad uno stato... precedente in cui comunque c'erano di più gli istinti...i primordi dell'umanità...e tramite quello loro ti raccontano sdrammatizzando, vedendo i loro videoclip eccetera...quanto...ci si può prendere poco sul serio parlando di cose comunque abbastanza importanti che riguardano la società. [...]” (I5, dipendente Ferrara)*

Nei tipi di intervistati di Milano clienti e dipendenti emerge che A.D.D.P.M.P. ha centrato la contraddizione culturale per i seguenti motivi: il progetto viene definito “trasversale”, “che può piacere a tutti”, e anche perché agli intervistati sembra non ci sia un nesso logico tra i fatti raccontati. Anche per il progetto A.D.D.P.M.P. gli intervistati di Milano si rivedono per un motivo legato al settore professionale in cui operano e agli aspetti a cui devono prestare attenzione nella loro vita professionale e negli studi:

*“[...] ripeto questo è un mio giudizio personalissimo...lo ritengo molto contemporaneo [riferendosi ad A.D.D.P.M.P.]...proprio nella sua natura capito...che è un mix tra quello che potrebbe essere un blog di internet, un'enciclopedia, un photo dump di Instagram...cioè un contenitore disparato di cose...e quindi...è talmente trasversale che appunto in quelle pagine c'è qualcosa che interesserebbe a me, qualcosa che può interessare a te, o a mio*

*padre, o a mio fratello o al fruttivendolo qua davanti...cosa che invece con i vestiti più nello specifico difficilmente riesci ad avere un target così ampio di.. cioè [non termina la frase] ... con quel tipo progetto lì, chiunque in qualche modo si può riconoscere in qualcosa [...]" (I2, dipendente Milano)*

*"[...] Si ci sono molte cose...cioè, c'è Cristiano Ronaldo da una parte e...una cosa che non c'entra niente dall'altra, per dire [sorride]...mi fa impazzire sta cosa [...]" (I12, cliente Milano)*

*"[...] ti direi vabè come ti dicevo prima...sicuramente il libro con Ill Studio [fa riferimento all'editoriale A.D.D.P.M.P.], perché...quella è proprio una questione di...passione, cioè...mi son laureata in design della comunicazione, ho sempre fatto un pò di grafica nella vita quindi...quella proprio a livello di interesse personale come ti dicevo...cioè, apprezzo anche...sia a livello di contenuti, che da un punto di vista di come è stato realizzato. [...]" (I11, dipendente Milano)*

Il progetto con tematica lotta al razzismo con Mediterranea è ritenuto importante dai dipendenti di Milano, 2 su 3 si rivedono nel messaggio e apprezzano il fine, mentre i dipendenti di Ferrara dichiarano di essere impreparati in merito; tra i clienti il grado di interesse per l'editoriale sembra non entusiasmare: la maggioranza dei clienti di Ferrara non ha seguito o non ricorda, anche a causa delle modalità di vendita del prodotto, mentre per Milano qualche intervistato specifica che il tema colpisce ma va ampliato perché "non può essere ridotto ad una t-shirt", si evidenzia dunque in questo caso una carenza comunicativa da parte del brand nei confronti degli *insiders* per non aver approfondito la tematica:

*"[...] Mi piace anche molto l'iniziativa quella lì di Mediterranea...anche da un punto di vista sempre proprio...realizzativo, cioè mi piace la grafica che hanno scelto [...]" (I11, dipendente Milano)*

*"[...] e...anche quella con Brain Dead interessante, il messaggio un pò forte ma...è quello che volevano toccare...prodotto in sé ci sta, è una t shirt niente di che...cioè, niente di che...bella per l'amor del cielo, però...in quel caso è più...è più l'aim della cosa cioè, che appunto...ci sta, ci sta, nel senso...di certo tirar su dei soldi per un'Organizzazione Non*

*Governativa per fare del bene di certo è...un buon purpose, o comunque anche...anche visto dall'esterno di certo è un opera buona che...che secondo me...ti mette in buona luce, nel senso è una cosa bella che stai facendo ecco... [...]* (I7, dipendente Milano)

*[...] di iniziative tipo quella della Mediterranea, cioè...non ho seguito molto la vicenda [...]* (I11, cliente Ferrara)

*[...] ...mi piace molto la maglietta, però questa non me la ricordo...non...secondo me è andata...tipo sold out subito perché non me la ricordo... [...]* (I9, cliente Ferrara)

*[...] cioè...ci sarebbe pure da ampliare di più su sta roba di Mediterranea perché [schiocca le labbra] cioè comunque sono tutti dei temi...molto...intensi...questi qua, comunque, sul razzismo o sul...la tratta che fanno i migranti, dove lasciarli, dove accoglierli eccetera che...ovviamente spesso sembra anche un pò superficiale...ridurlo ad una t-shirt [...]* (I4, cliente Milano)

Un intervistato cliente di Ferrara segnala che il brand fa “tante collaborazioni” ma che non si rivede in nessuna:

*[...] Mm... ti dico la verità non... tante collaborazioni... devo dire che fanno, cioè, collaborazioni... tante... non mi ci rivedo in tantissime, forse in nessuna. [...]* (I9, cliente Ferrara)

Quattro intervistati su 12 hanno espresso la loro lontananza da alcuni editoriali, tra cui CCCP e (Un)Corporate Uniforms per motivi legati principalmente ai colori troppo scuri delle foto per CCCP, e per lo styling dei modelli definito “pressapochista”, la fisionomia “troppo slim” e “troppe correnti sovrapposte” in termini di mondi a cui si rifà il brand per (Un)Corporate Uniforms che per queste motivazioni non sembra aver appassionato. Alcuni intervistati pensano in merito al progetto (Un)Corporate Uniforms che “non c’è un grande studio in termini di storytelling” e che l’idea del progetto sia “troppo lontana” tra una collezione e l’altra:

*[...] quello dei CCCP, per quanto capisco possa che essere in linea con Slam Jam diciamo non mi attira più di tanto ma forse a livello di...a livello di immagini...a livello di*

*colori...non so vedo sempre un pò le foto due volte...non lo so un pò molto creepy per i miei gusti però...[aggiunge] a livello di comunicazione anche solo vedendo la collezione in sé e anche le altre collezioni di Slam Jam mi sembra abbastanza on brand nel senso...grigio, nero...un pò dark...CCCP è probabilmente quello più lontano...da me. . [...]” (I1, dipendente Ferrara)*

*“[...] quel drop lì faccio un pò di confusione [fa riferimento ad (Un)Corporate Uniforms drop 3]...quali sono le references...e...alcuni...alcuni...capi son belli, altri meno, il copy in questo momento mi sfugge...così come le foto se non mi sbaglio, un pò troppo dark, troppo buie...non...ripeto ho fatto un pò di difficoltà a capire quella che era l’idea del progetto sinceramente anche perché l’ho vista molto lontana dal drop 1 [...]” (I2, dipendente Milano)*

*“[...] al di là del fatto che...è variato abbastanza dal primo drop se non sbaglio [fa riferimento ad (Un)Corporate Uniforms], al secondo, e al terzo, che per carità...era giustificato dallo storytelling e...quant’altro...però...non lo so...era troppo...delle correnti sovrapposte [...] forse il dettaglio...cioè, il dettaglio, il fitting senza dubbio. Cioè la cosa che mi ha...la prima cosa che salta all’occhio è sicuramente il fitting e...poi anche come è stato proposto...cioè...non mi era piaciuto tantissimo...com’è che si può dire...come era stato indossato dal modello, com’era stato...il fitting sostanzialmente...cioè...mi sfugge il termine...va bè insomma...credo di essermi spiegato...è stato fatto uno styling in un modo che non riesco a...non è riuscito a prendermi [...] se devo essere preciso devo dirti...proprio una questione di proporzioni. Ma non so se dovuta al fitting del capo stesso o, per una questione di taglie...non saprei, perché non sono andato nel dettaglio del perché al modello stesse male, però... avevo l’impressione che o fittava male, o lo stylist aveva fatto un lavoro così-così.” (I8, cliente Ferrara)*

Qualche intervistato in merito ad (Un)Corporate Uniforms dice che il drop 2 è quello in cui si rivede maggiormente perché gli ricorda le radici del brand:

*“[...] (Un)Corporate Uniforms...drop 2...eccolo qua...quella è uscita il...20/07/2021...questa mi piaceva, nel senso...in confronto alla prima [fa riferimento al drop 1 di (Un)Corporate Uniforms] che sembrava proprio... che ok il concetto è quello, un’uniforme, nel senso...pantaloni che cadono dritti a sigaretta, colore nero, o beig...o...come si dice...no*

*sand...vabè, non mi viene...questa era molto più bella perché secondo me esprimeva un pò di più il concetto...delle basi, delle radici di Slam Jam...qualcosa di più street, qualcosa di più inerente al mondo...della notte, dei graffiti, dello skateboard, soprattutto...graffiti vabè...[sorridente] lo spray...[...]" (I6, cliente Ferrara)*

#### *Populist Authenticity - literacy*

Dall'analisi degli editoriali emerge che nel complesso secondo gli intervistati il brand è stato in grado di comunicare attraverso la presenza di codici ed idiomi specifici nel copy degli editoriali l'appartenenza al *populist world* a cui si sta rifacendo. Nel dettaglio, si registrano le opinioni di 2 dipendenti di Milano e 1 cliente di Ferrara hanno puntualizzato sul modo che il testo era trattato con "estrema sintesi", risulta appartenente ad una sorta di mondo computer, sembrava trattato in modo piuttosto veloce e riduttivo o conteneva termini troppo complessi:

*"[...] Allora...mmm...ti dirò...sì li ho letti sinceramente velocemente ma...mi sembravano...tutti abbastanza studiati, nel senso si vede che non sono stati fatti perché bisognava scrivere due righe di descrizione...cioè...tralasciando il mio gusto personale mi sembrano sempre editoriali comunque molto ben pensati e quindi di conseguenza mi riallaccio ad un corretto uso del lessico diciamo eccetera...tralasciando il fatto che mi piacciono o no...mi piace molto il fatto che comunque Slam Jam quando fa un...un editoriale non è mai fatto così per fare ma...c'è diciamo anche una descrizione dietro...che ti dirò quasi a volte e talmente tanto non so come dire...precisa, scritta bene e tutto che quasi non dico che ti devi impegnare per leggerla però ci vedi che dietro c'è stato un pensiero. [...]" (I1, dipendente Ferrara)*

*"[...] non era nulla di sbagliato, semplicemente era tutto molto riduttivo... cioè mi sembra più che è una cosa che ovviamente devi fare perché...per giustificare un pò il tutto puoi anche scrivere delle righe...però...ecco concetti come questi qua sono...sono... molto ampi e quindi si fa estrema difficoltà a racchiudere tutto in poche righe...però questo ripeto...magari è una mia visione errata della cosa...mmm...ci sono sicuramente parole corrette, non ne ho viste di scorrette, però ecco il tutto è ...è ...trattato in maniera un pò così veloce, superficiale, estrema sintesi...e quindi...se stai rendendo omaggio ad un gruppo come i DEVO o i CCCP non è abbastanza... [...]" (I2, dipendente Milano)*

*“[...] No, riconosco che c’è una linea editoriale dietro comunque, appunto...si fa sempre riferimento...questo tribe...la connessione, e...quello lo vedo, mi sembra che in certi punti sia anche quasi appunto...cioè, quasi d’ispirazione a livello...non so, tecnico...ti dico computer mi viene in ment...perché è proprio una roba molto didascalica...e...non riesco a...percepire...da dove, da dove è stata presa la...la reference per...per fare questi testi sinceramente, però appunto...mi sembra, mi sembra proprio...abbastanza didascalico, un pò quasi tecnico, istruzioni...istruzioni informatiche, cioè...per come la percepisco io... [...]”*  
(17, dipendente Milano)

*“[...] Secondo me...nel senso...si, si rifà a quel mondo ma in un modo...un pò troppo...passami sempre il termine...aulico, cioè nel senso...stringi un pò di più, fai concetti un po’ più...un po’ più semplici...non scrivere “etherogeneous”, “non governmental”...e tutte quelle cose lì, cioè...scrivi qualcosa di un pò più...conciso...di non star lì a...per forza a strafare, a fare qualcosa di astratto solo perché...sei Slam Jam, cioè nel senso...va bene per me, va bene per te, va bene per gli appassionati...ma chi va sul sito giusto per comprare vestiti, e guarda la...coolness del vestito...cioè si annoia alla prima riga... [...]”* (16, cliente Ferrara)

Nel caso positivo invece alcuni intervistati hanno giustificato la loro opinione dicendo che il brand parla ad addetti ai lavori di cultura e settori particolari, ed è riuscito in certi casi attraverso la menzione nel copy dell’editoriale di nomi di artisti musicali come ad esempio David Bowie e film a comunicare la storia dietro al prodotto:

*“[...] innanzitutto...secondo me...la stesura...eem...dei copy, sono molto, diciamo informali...parlan direttamente al lettore, in una chiave [telefono che suona]...principalmente [telefono continua a suonare]...un attimo...principalmente...[schioda le labbra] confidenziale...che tratta argomenti, comunque di cultura e settori molto particolari, però a un lettore che fondamentalmente è inteso che sia un pò...mmm...appartenente ad un certo tipo di ambiente...chiaramente, questa è la cosa che m’ha n’attimo fatto capire che parlan direttamente...per esempio potrei essere...io come soggetto sarei perfetto. Non penso sia per tutti [...]”* (15, dipendente Ferrara)

*“[...] intanto il copy di Slam Jam mi piace molto, in generale...perché io riesco anche a capire tipo...leggendo così...cosa vogliono trasmettere quei vestiti, quei prodotti, per*

*esempio...questo qua della band con CCCP mi piace molto...cioè...il fatto che qui parla proprio della storia della musica citando David Bowie, però...allo stesso tempo mi piace anche che vengano citati...i film, come i Ragazzi dello Zoo di Berlino, quindi...cioè non è soltanto una maglietta ma è un prodotto con una storia dietro. Quindi, se io dovessi comprare un prodotto di...di quella collaborazione, lo farei perché so che dietro c'è tutto questo no? Se invece non avessi letto il copy, forse non...avrei pensato che è una bella maglietta ma non è nulla di speciale [...]" (I10, cliente Milano)*

#### *Populist Authenticity – fidelity*

Tutti gli intervistati eccetto uno esprimono la loro posizione favorevole nel dire che il brand sta dimostrando fedeltà al *populist world* sacrificandosi in termini di popolarità. Dalle interviste emerge che quest'opinione è diffusa tra gli intervistati soprattutto per via delle scelte di collaborazione artistica collegate allo storytelling del prodotto proposte dal brand. Alcuni intervistati dichiarano infatti che i temi trattati nel modo in cui lo sono, sono percepiti come "non popolari" proprio per via della band o personalità del mondo dell'arte con cui il brand ha scelto di collaborare, che non conoscevano:

*"[...] Sì. Per me si [intervistato risponde alla domanda se secondo lui il brand sta dimostrando fedeltà al populist world sacrificandosi in termini di popolarità]. Cioè, secondo me...sì, nel senso...però è anche proprio...cioè, l'identità di Slam Jam capito? Secondo me è proprio la scelta di...dei macro temi in cui cioè puoi sviluppare le capsule, le cose...fanno riferimento comunque a quella che è tutta l'azienda, nel senso...la storia dell'azienda, gli interessi di Luca magari...cioè secondo me...è più sulla, cioè...l'identità di Slam Jam in queste cose si...si sente molto...magari, esatto a discapito della popolarità, perché appunto ci sono certe cose che...per esempio i DEVO non li ho mai ascoltati, quindi, cioè...prima di allora, nel senso ne avevo sentito parlare ma...virgola, capito...quindi...secondo me...ed è una cosa anche interessante perché poi appunto magari cioè...può essere...un modo per...riscoprire cose [...]" (I11, dipendente Milano).*

*"[...] cioè non è che si è scelto per dire non so...una collaborazione con Rihanna perché è sicuro... Rihanna ha un pubblico gigante...nel senso [...]" (I1, dipendente Ferrara).*

*"[...] si parla di collaborazioni con CCCP, con DEVO, quindi non...potrebbe essere un piccolo sacrificio però in funzione di un...messaggio che vuoi...comunque veicolare...a modo tuo, a*



*modo...in cui l'azienda vuole parlare ai suoi clienti, ai suoi...follower diciamo...a chi è interessato a questo mondo, a questo tipo di...cultura, ovviamente...forse, è anche più attratto da qualcosa più di nicchia, come dicevo anche prima, qualcosa che non è da tutti i giorni che si vede che tutti conoscono...e vuole distinguersi anche in questo modo, e quindi anche il messaggio un pò più ricercato e meno...conosciuto [...]" (I3, dipendente Ferrara).*

Due intervistati cliente e dipendente, menzionando il progetto (Un)Corporate Uniforms, si chiedono a quale target si stia rivolgendo il brand ed esprimono la loro preoccupazione perché loro stessi non riescono a comprendere:

*"[...] io sono convinto che...si, invece non si sia venduto per...per vendere...eh...però...non capisco a che pubblico stiano...puntando...cioè, non c'è un messaggio...a parte qualche appunto collaborazione che ho detto [...]" (I8, cliente Ferrara).*

*"[...] non è il mio mestiere però ho un pò di difficoltà a capire quale possa essere il target di un drop come quello lì legato appunto al mondo grunge eccetera...così come faccio un pò di difficoltà a...capire le references legate un po' più al mondo punk mettiamola così...allo stesso tempo c'è un maglione di lana mohair di 300€ [si riferisce ad un prodotto del drop (Un)Corporate Uniforms drop 3] che di grunge non lo so che ha...comunque...non voglio...la mia non è una critica ma faccio veramente difficoltà a capire qual è [...]" (I2, dipendente Milano).*

Alcuni dipendenti puntualizzano che il fatto di fare scelte di storytelling che hanno a che vedere con musica ed arte "non popolari" dia più valore all'azienda ed elevi il brand aggiungendo che tali scelte servono a contrastare l'immagine di convenienza in termini economici che il brand assume per via delle lotterie ad estrazione casuale per l'acquisto di alcuni modelli di scarpe molto rari, le cosiddette "raffle":

*"[...] cioè, nel senso che...è proprio una roba che...eleva il brand Slam Jam e gli dia un pochettino più di...di vedute...un pò più strong, cioè alla fine...magari sai in questi anni, comunque il brand Slam Jam magari dai più giovani è stato associato anche a...scarpe, raffle...e quindi...bella lì, portato in termini economici magari...tante nuove persone, tanti soldi, e tutto, però, alla fine credo che anche [nome dipendente management azienda] o chi*

*sia dietro Slam Jam, voglia sempre ribadire che il tocco di Slam Jam è comunque un tocco...di ricerca, un tocco...di esplorazione, avanguardia...e non cercare sempre per forza la via più facile...cioè, questa cosa la rispetto [...]* (I7, dipendente Milano).

Nel complesso, il resto degli intervistati è convinto che il brand “stia difendendo una posizione”, “non rincorre” e “fa vedere che si può fare qualcosa per fare la differenza”:

*[...] penso che ci credan veramente, e sia una cosa per cui vengon fatti dei sacrifici, vengon fatte le attività apposta, anche per dire...facciamo questo evento, ci perdiamo centomila...chisseneffrega, però...lo facciamo per fare la differenza, per far qualc...per cercare di fare la differenza [...]* (I5, dipendente Ferrara).

Emergono inoltre importanti aspetti di fedeltà al *populist world* da parte del brand che hanno a che vedere con il fatto che gli intervistati ritengono che il tema fa parte della storia dell'azienda e che appartenga e interessi in modo sincero e al fondatore:

*[...] mi sembrano tutte idee barra collaborazioni scelte con...precisi personaggi che...significano probabilmente qualcosa per quello che è Slam Jam e per quello che è anche in primis magari Luca Benini...perché non so se un altro...un'altra realtà avrebbe deciso di fare una collaborazione con i DEVO o con CCCP, quindi mi sembra abbastanza diciamo genuina come scelta [...]* (I1, dipendente Ferrara).

#### *Charismatic Aesthetic*

Tra gli intervistati la maggioranza ritiene che il *tone of voice* utilizzato dal brand negli editoriali sia appartenente al *populist world* dal quale sta parlando: molto diretto, serio ed elegante, poco sognante, “dritto” e basico”, “come appartenente a una sorta di mondo computer”. Sono presenti nel copy slogan con i quali solitamente inizia il racconto. Secondo qualche intervistato è comunque il prodotto che parla:

*[...] Ok...cioè per esempio...qua mi sembra molto...molto in linea [riferendosi all'editoriale Mediterranea tee], soprattutto quand...perché, quello che ho notato è che partono sempre...cioè, l'incipit di ogni copy è sempre molto...diciamo...molto diretto, no? Tipo anche qua che inizia subito : “We can't wait, we can't talk any longer, it's time to act.” oppure,*

*anche nell'editoriale di DEVO che iniziano con una citazione subito, no?...e niente...secondo me è molto diretto, e... secondo me è molto in linea [...]" (I10, cliente Milano).*

*"[...] sinceramente mi sembra abbastanza in linea...nel senso che...[schiocca le labbra]...oddio passami il termine mi sembrano tutti editoriali...questi perlomeno...molto seri quindi...molto serio comunque...seriosi barra eleganti barra hanno un certo tipo di mood che come è scritto il testo di riferimento mi sembra molto corretto nel senso che non è una cosa super informale, non è tirato via, c'è comunque un pensiero dietro, non sono...due righe di descrizione e basta [aggiunge]. Quindi cioè, quando ho letto i copy e visto gli editoriali insieme, non mi sembrava stonare il tono usato rispetto a quello che è comunicato con le immagini. [...]" (I1, dipendente Ferrara).*

*"[...] mi sembra proprio...abbastanza didascalico, un pò quasi tecnico, istruzioni...istruzioni informatiche, cioè...per come la percepisco io...cioè molto...molto dritto, molto dritto, cioè...da parte mia, cioè...cioè mi sembra abbastanza...non didascalico basico, cioè non didascalia dei prodotti così...però appunto mi sembra...cioè molto...dritto, poco sognante ma...bello straight come messaggio...si si... [...] il testo si lo leggo ma...personalmente, mi sembra...come il testo che c'è magari nella mostra...un pò esplica...cioè, ti spiega...didascalico...abbastanza didascalico, per me...cioè non...non avrei fatto nè di più nè di meno, cioè...alla fine secondo me è il prodotto che parla [...]" (I7, dipendente Milano).*

Dalle interviste emergono in due casi di clienti precisazioni con connotazioni negative che definiscono il *tone of voice* come "forzato", "imperativo", che cerca di convincere maliziosamente il lettore conferendo al brand un carattere eccessivo, come di chi sembra strafare. Le opinioni di due intervistati lamentano il fatto che sembra ci sia più attenzione alla cura della scrittura piuttosto che al prodotto:

*"[...] Sì. Devo dire...secondo me si [intervistato risponde alla domanda se ritiene che il brand presenti gli storytelling con modalità che rimandano al populist world dal quale sta parlando]...e, se posso aggiungere un'osservazione...che per assurdo mi sembra ci sia più cura...appunto...della scrittura, dello storytelling, piuttosto che del...del prodotto [...]" (I8, cliente Ferrara)*

*“[...] Mh...pensando sono...parole molto...imperative come...cioè sono molto...mm...sono dei claim quasi, cioè...è quello che dicevo prima, può essere che, questo tema, sia difficile racchiuderlo in queste... quattro paragrafi, ok? E...e riuscire a fare un discorso interessante...e risolutivo...però...è un...secondo me...è efficace. Non...secondo me non si tratta tanto di...giusto o sbagliato...se parole...cioè le parole sono molto...come posso dire...le parole di un manifesto come [...] È tipo come...un riassunto convincente...ok?...Cioè...più che...apirti diciamo...a delle altre idee a delle cose...riescono a trovare tantissimi...cioè, se non tutto quello che c'è da dire, però...diciamo che...il lettore più che ragionarci, si convince della cosa [...]” (I4, cliente Milano)*

#### 5. Prezzo ed esperienza nell'utilizzo dei prodotti con effetti su riacquisto e promozione

Tre quarti degli intervistati in riferimento al prezzo dei prodotti risponde che hanno un rapporto qualità prezzo nella norma ed in linea con “quelli che ci sono in giro”; i termini di paragone degli intervistati sono riferibili generalmente al prezzo di prodotti di altri brand del settore fashion che collaborano con realtà in ambito culturale. In particolar modo il prezzo viene valutato positivamente per i prodotti t-shirt e felpe:

*“[...] e...ti dirò mi sembrano tutti abbastanza prezzi anche comunque nella norma...nel senso appunto 45€ per una t-shirt di un certo tipo è un prezzo onesto obbiettivamente, se vuoi un certo tipo di qualità e comunque dietro c'è un lavoro, c'è una collaborazione. [...]” (I1, dipendente Ferrara)*

*“[...] Allora...si e no, secondo me dipende proprio dal singolo pezzo [intervistato risponde in merito alla bontà del rapporto qualità prezzo]...cioè, la maglietta 50 euro...comunque va bè, nel senso...la qualità...è tutto realizzato Made in Italy e quindi. [...]” (I11, dipendente Milano)*

*“[...] cioè le magliette hanno dei prezzi standard, le felpe magari anche un pochettino bassini...cioè Ill Studio General Index 80€ per una felpe è quasi merce...quella dei DEVO 110€ è in linea con il costo di una felpe di un marchio streetwear...non high fashion ma...i*

*prezzi mi sembrano in linea...i prezzi mi sembrano in linea, si assolutamente [...]* (I7, dipendente Milano)

*“[...] si, diciamo che...è abbastanza...è abbastanza in linea...contando che...[guarda lo schermo attentamente] ...contando che Nike vende le magliette a 35€ e Nike è insomma...grande...e Slam Jam le vende sui 40€-45€, insomma...secondo me è più che in linea, poi mi pare, non so se tutte siano made in Italy [...]* (I6, cliente Ferrara)

Due intervistati puntualizzano spontaneamente che il prezzo dei prodotti è giustificato in certi articoli (come il jeans) per via delle poche quantità prodotte (*limited edition*) e del trattamento caratterizzante sul prodotto:

*“[...] i Levi's si hanno un trattamento particolare, quindi, costano un pò di più magari del classico Levi's ma, anche quello, è una limited edition, quindi [...]* (I3, dipendente Ferrara)

*“[...] cioè...il jeans, il Levi's 250€...però è customizzato, ne hanno fatti 89...ovvio, magari se vai in negozio un 501 non lo paghi così, però è una collaborazione...cioè tu lo prendi magari di un marchio, un altro marchio lo paghi molto di più...quindi, secondo me come prezzi...come prezzi...secondo me ci siamo... [...]* (I7, dipendente Milano)

I restanti 3 intervistati ritengono che il prezzo sia un po' elevato, “*overpriced*” per il fatto che il brand come produttore di capi non sembra ancora ben posizionato per avere certi prezzi se paragonato ad altri brand che hanno più storia dal punto di vista della realizzazione dei medesimi prodotti. Emerge da questa considerazione per capire quale sia un altro indicatore che giustifica l'acquisto di prodotti a prezzi premium per gli *insiders* del brand, ovvero da quanto tempo il brand produce i capi. Un fattore negativo che accentua questa dimensione per il brand che sembra non essere ancora ben posizionato in quanto produttore di linee di abbigliamento; in tal senso la criticità ricorre in particolar modo nel caso di prodotti dal design complesso come giacche, maglioni e in alcuni casi accessori (Collar Mask). Questi prodotti sono stati menzionati dagli intervistati più volte, in un caso facendo emergere pareri che sembrano etichettare il brand come *staged identity brand* a causa del prezzo elevato secondo gli intervistati a cui propone il prodotto.

*“[...] secondo me il costo è un pò elevato...capisco ci sono delle [incomprensibile] dietro...però ecco...comunque...70-80€ per una t-shirt comunque...non sono pochi...cioè, Carhartt e Stussy quanto costa 30€, 40€...a sto punto me la compro di Stussy una maglietta che ha anche molta più storia [...]” (I2, dipendente Milano)*

*“[...] Allora secondo me su alcuni prodotti il prezzo è un pò elevato...nel senso che comunque cioè non è un brand posizionato...secondo me...il brand Slam Jam, sì, ma il brand Slam Jam produttore di un proprio...di una propria linea...non è secondo me, molto ben posizionato per avere su alcuni...item...determinati prezzi...mi sembra poco abbordabile per un cliente medio alcune cose di un brand che tra virgolette comunque, è sconosciuto, perché...il brand Slam Jam [tossisce schiarendosi la voce]...con le proprie linee...di produzione...una linea...sua personale...non mi sembra molto ben posizionato da aver certi prezzi e potrebbe fare una cosa un pò più entry level secondo me su alcune cose [...] [...] sicuramente...il blazer joilet...[intervistato risponde alla domanda a quali prodotti dal design complesso si sta riferendo per il prezzo troppo elevato] ee...poi...lo Sweater Multicolor...mi sembra un pò elevato...ecco anche le giacche CCCP, oppure la DEVO Reverse Evolution silver...la Track Top...oppure DEVO Crewneck Sweater...cioè...riconosco che son prodotti che comunque... hanno una ricerca dietro... un fabric molto... diciamo...particolare...di qualità...però ecco anche...Collar Mask...è veramente elevato, cioè...per un accessorio, io mi metto nei panni comunque di un cliente medio che magari...non è ricchissimo ma sta bene, mi dice “..devo spender 55 euro per esempio per una Collar Mask, con lo stesso prezzo mi prendo una t-shirt di Stussy che conoscon tutti, che...va...è sempre quella standard, standardizzata, so il fit, so come funziona, so la qualità...e so comunque cos’è a livello di immaginario e di cultura Stussy”...mia idea personale [...]” (I5, dipendente Ferrara)*

Emergono dei fattori che incidono sulla sensibilità al prezzo e sono: il *made in*, la posizione e la tipologia di negozio da cui il prodotto è stato acquistato ed il soggetto riconoscibile sui prodotti dei brand in generale, come la stampa di una grafica in questo caso. A tal proposito, nelle interviste un intervistato fa un esempio di una grafica su una felpa, dichiarando di aver acquistato il prodotto quattro volte in più il prezzo che lo valuterebbe, ovvero 70€ contro 300€ effettivamente spesi:

*“[...] Comunque bisogna contare che se entri da Slam Jam sei comunque in una boutique, sei in centro a Milano, quindi...nel senso...se vuoi spendere meno...vai da un'altra parte. [...]”* (I12, cliente Milano)

*“[...] cioè, la felpa in sè, è una felpa garzata, capirai [fa riferimento ad un prodotto non a marchio Slam Jam]...cioè, per dire...se una persona dovesse valutare una felpa del genere...mi direbbe al massimo gli do...proprio al massimo...70 euro...ecco. Io ne ho spesi 300, e passa...ti dico...mi disturba...perché magari la qualità non è niente di che, è una felpa, con neanche con un fitting che sia chissà cosa, però...la grafica...mi basta [...]”* (I8, cliente Ferrara)

La metà degli intervistati dipendenti e 2 clienti prendono come riferimento il costo medio “buono” di una t-shirt che si aggira tra i 40€ e i 60€. Dalle interviste emerge che il prezzo delle magliette realizzate dal brand è quindi ritenuto buono; tuttavia, si segnala che due intervistati hanno espresso pareri negativi in merito alla linea di prodotti (Un)Corporate Uniforms e DEVO lamentando una qualità del tessuto che non convince a livello di sensazione al tatto, in un caso un intervistato dice che il cotone sembra essere troppo leggero.

*“[...] e...beh, comunque secondo me, a parte magari qualche...qualche articolo di (Un)Corporate Uniforms di cui secondo me la qualità non è il massimo [...] [...] parlavo proprio di...magari di...tessuto, secondo me, cioè nel senso di...materiale, toccandolo...ho avuto quella sensazione con...le...le felpe di...di Reverse Evolution, di DEVO, e la...camicia di (Un)Corporate Uniforms [...]”* (I3, dipendente Ferrara)

*“[...] a livello di materiali, per me...cioè non soddisfacevano il mio gusto personale semplicemente...cose un pò troppo...non voglio dire pasticciate perché alla fine non erano troppo pasticciate però, non...non era proprio nel mio stile ecco. Tipo la magliettina era un pò troppo...svolazzante, come dire...molto leggera per...per i miei gusti [...]”* (I12, cliente Milano)

In termini di promozione del prodotto emerge che un aspetto importante sia il riconoscimento del grado di immedesimazione dell'altro, la bellezza estetica e la

possibilità che offre il prodotto di avere un dialogo; diversi intervistati puntualizzano inoltre che consiglierebbero il prodotto se sapessero che l'amico conosce la band di riferimento. In questi termini, il prodotto più consigliato dagli intervistati risulta essere il libro A.D.D.P.M.P., per via dell'estesa trattazione di fatti e tematiche curiose che toccano i più disparati ambiti, di cui un terzo degli intervistati parlerebbe ad amici e conoscenti:

*"[...] Io consiglierei il libro, perché è molto interessante. Consiglierei il libro...poi, il resto, trattandosi di vestiti...come faccio a consigliarti, cioè...io non consiglio niente a nessuno, anche se poi il mio lavoro in sé, è vendere magari il capo, cioè...la cosa secondo me ti deve rappresentare, ti devi un pochettino immedesimare in questo caso, magari, nel concept che c'è dietro la collaborazione o il progetto in sé [...]" (I7, dipendente Milano)*

*"[...] consiglierei soprattutto... a livello estetico perché... sono molto belli, cioè... assolutamente...il book, perché comunque...è un bell'oggetto da possedere, secondo me [...]  
[...] perché comunque [schiocca le labbra]...è un oggetto con dentro un'enciclopedia di immagini con tantissimi temi disparati...e...ed è un bell'oggetto da avere in casa perché se sei con una persona e lo sfoglia...essendoci così tante immagini, così tanti temi, cioè...si si...possono creare delle conversazioni [...]" (I4, cliente Milano)*

*"[...] Comunque poi, ripeto...dipende sempre da cosa, però anche il libro...non so...io c'ho un sacco di amici, anche compagni di Uni così a cui l'ho consigliato...son venuti, l'han comprato [...]" (I11, dipendente Milano)*

*"[...] consiglierei l'acquisto a qualcuno...forse. Nel senso se, cioè...se io conoscessi qualcuno super appassionato di CCCP o DEVO...probabilmente potrei consigliare di dare un'occhiata al progetto. [...]" (I2, dipendente Milano)*

## 6. Eventuali focus non previsti

Dalle interviste emerge che in 3 casi gli intervistati si confondono nell'identificazione dei prodotti rispondendo alle domande sul prodotto a brand Slam Jam anche quando il prodotto è stato realizzato in collaborazione con altri brand. È quindi probabile che il



brand non stia comunicando attraverso i canali in modo sufficientemente chiaro qual è il prodotto *co-branded* e qual è il prodotto a marchio Slam Jam.

*"[...] Ho di Slam [intervistato si riferisce al brand Slam Jam] ...ho le...le All Star nere [intervistato fa riferimento ad un prodotto non a marchio Slam Jam, non presente alla pagina: <https://slamjam.com/collections/slam-jam> ] che sono uscite...e...allora...[a voce più bassa] allora di questi capi se scorri ti dico quali ho [...]"* (I9, cliente Ferrara)

*"[...] io ho... la maglietta del drop di (Un)Corporate, quella con le catene dietro...poi ho la maglietta di Mediterranea, e...in realtà me l'han regalata... e... c'ho le Converse [intervistato fa riferimento ad un prodotto non a marchio Slam Jam, non presente alla pagina: <https://slamjam.com/collections/slam-jam> ] [...]"* (I11, dipendente Milano)

*"[...] ho... due prodotti... il cappello di Slam Jam New Era [intervistato fa riferimento ad un prodotto non a marchio Slam Jam, non presente alla pagina: <https://slamjam.com/collections/slam-jam> ] [...]"* (I3, dipendente Ferrara)



## 4.6 Conclusioni

Lo storytelling dei prodotti a brand Slam Jam rilasciati per la vendita nei canali descritti al paragrafo 4.4 della tesi e suddivisi nelle quattro tematiche: lotta al razzismo, musica e arte, fatti di cultura generale e stili di uniforme, risulta aver avuto opinioni favorevoli da parte della maggioranza degli *insiders* in riferimento ai quattro tipi di intervistati per quanto riguarda il messaggio in termini di *literacy* e *fidelity*, in particolar modo un fattore incisivo in tal senso è stata la creatività nelle scelte di collaborazione artistica con band del panorama musicale punk/rock e post-punk collegate allo storytelling del prodotto proposte dal brand (DEVO, CCCP) o come Holt li chiama: i *co-authors* del mito. Seppur secondo il parere della quasi totalità degli *insiders* il brand attraverso le scelte di collaborazione artistica in ambito musicale risulti disposto a correre dei rischi sacrificandosi per sostenere il suo ethos (ideali e valori), e questo tipo di sacrificio è uno dei veicoli più efficaci per generare autenticità secondo il framework teorico della tesi (*fidelity*), sono emersi dalle interviste aspetti che minacciano l'autenticità del brand in riferimento ai quali occorre verificare quali sono state le rivendicazioni del brand sul *populist world* di riferimento che non sono state legittimate dagli *insiders*. Per quanto concerne le criticità emerse riassunte di seguito, si propone un *action plan* per la risoluzione delle problematiche riscontrate dalla costituente *insiders* con l'obiettivo di ridurre il rischio che il brand venga percepito come uno *staged identity brand*.

### Prodotto

In riferimento al prodotto per i tipi di intervistati *insiders* le criticità riguardano due problematiche: il design e la commercializzazione del prodotto. Si è scelto di raggruppare le criticità emerse in riferimento alle problematiche come segue:

- design (materiali utilizzati, packaging, dettagli e trattamenti sul prodotto, fit dei prodotti) – 6 intervistati su 12
- commercializzazione del prodotto (taglie “scarse” e prezzo “sopra la media”, soprattutto in riferimento ai prodotti più complessi da un punto di vista realizzativo) – 4 intervistati su 12
- non rileva criticità – 2 intervistati su 12

Le opinioni degli *insiders* restituiscono un consenso tiepido per quanto riguarda l'adozione del prodotto per la valorizzazione dei propri progetti identitari: in termini di quantificazione dei risultati la problematica maggiore risulta essere il design, con 6 su 12 degli intervistati che esprimono dubbi in merito a: materiali utilizzati, packaging, dettagli e trattamenti sul prodotto e fit dei prodotti. Alcuni esempi delle criticità riscontrate nelle interviste sono: cotone troppo leggero delle magliette, eccessivo materiale non ecosostenibile utilizzato nel packaging del prodotto, dettaglio sul prodotto che non mette a proprio agio e vestibilità eccessivamente "slim fit". Si rileva che per alcuni prodotti come giacche, maglieria ed accessori, caratterizzati da una maggiore complessità dal punto di vista realizzativo per via del design e dei trattamenti, il brand non è riuscito a infondere nel prodotto caratteristiche di versatilità per utilizzo ritenute importanti driver d'acquisto dalla maggior parte degli *insiders* che in certi casi hanno espresso dubbi in merito reale contesto di utilizzo dei capi.

In riferimento al secondo aspetto di commercializzazione del prodotto, 4 intervistati su 12 esprimono perplessità sugli aspetti: prezzo, soprattutto in riferimento ai prodotti più complessi da un punto di vista realizzativo e non hanno acquistato per via dell'assenza di taglie "forti" alla vendita (ad eccezione dei prodotti t-shirts e felpe).

In particolar modo, per i prodotti dal design complesso, menzionati in certi casi da diversi intervistati più volte (come, ad esempio, il maglione mohair del drop 3 (Un)Corporate Uniforms), sembrano rappresentare una forte minaccia all'autenticità del brand per via del prezzo di vendita percepito come troppo elevato se rapportato a competitors che hanno più storia dal punto di vista della realizzazione dei medesimi prodotti. Tale condizione ha fatto emergere pareri che sembrano etichettare il brand come *staged identity brand* in virtù del fatto che, applicando prezzi percepiti come "sopra la media" ai prodotti date le problematiche che hanno a che vedere con il design sopracitate, tradisca la promessa di cui si fa portatore con il messaggio espresso dallo storytelling. A tal proposito, la percezione che il brand venga motivato nel suo agire da interessi commerciali piuttosto che per la società è un rilevante fattore critico che se non corretto può con il passare del tempo portare la costituente *insiders* ad una percezione diffusa del brand come superficiale e opportunistico in riferimento ad iniziative di marketing future di questo tipo. Come osservato nel funzionamento della fedeltà al brand iconico di Holt, risulta quindi opportuno intervenire migliorando il prodotto in

riferimento alle problematiche di design e commercializzazione riscontrate, evitando il rischio che il processo delegittimazione dei messaggi del brand si reiteri indebolendo la potenza di attrazione nel brand a cascata anche per la costituente *followers* e avviando quindi un processo di distruzione dell'icona.

## **Storytelling**

Emerge che l'adozione del prodotto da parte degli *insiders* per lo sviluppo dei personali progetti identitari nei casi in cui il significato della collaborazione risulta il medesimo tra gli intervistati, come per la tematica collegata alla lotta al razzismo per Mediterranea, vada approfondito dal brand entrando più nel dettaglio in merito agli attori coinvolti e alle azioni intraprese a favore della lotta al razzismo con i proventi ricavati dalla vendita del prodotto.

Per gli storytelling A.D.D.P.M.P. e DEVO che hanno centrato la contraddizione culturale per la maggior parte degli *insiders* dal punto di vista dello storytelling, si segnalano delle casistiche nelle quali la motivazione alla base della scelta del prodotto differisce tra gli intervistati, ad esempio per 3 su 6 degli intervistati di Milano la scelta è motivata dalla contraddizione culturale espressa dal brand per come è stato presentato l'editoriale nella pagina del sito Slam Jam, legata al settore professionale in cui operano e agli aspetti a cui devono prestare attenzione nella loro vita lavorativa e negli studi, mentre per la metà degli intervistati di Ferrara viene ritenuto importante il messaggio per la società come espresso dalla band. Si rileva in seguito a ciò l'emergere della tematica delle professioni lavorative che colpisce in modo diffuso ansie e desideri degli *insiders*; la tematica dell'uniforme di (Un)Corporate Uniforms drop 1, drop 2 e drop 3 proposta dal brand richiama secondo gli intervistati la medesima contraddizione culturale incentrata sul tema del lavoro e delle professioni dal punto di vista del concetto, ma presenta alcune caratteristiche che indeboliscono l'autenticità del marchio non godendo di un'approvazione diffusa da parte degli *insiders* per una motivazione legata principalmente allo storytelling del progetto, ovvero una sovrapposizione di correnti stilistiche percepite come non orientate e troppo diverse tra loro. Questo genera confusione in merito a qual è il target di riferimento del brand e impedisce agli *insiders* stessi di adottare il brand per valorizzare i propri progetti identitari perché non si riconoscono nello storytelling della linea. Il progetto (Un)Corporate Uniforms sembrerebbe quindi essere caratterizzato da un'escursione troppo ampia dal punto di

vista dei riferimenti culturali e dei valori espressi dalle immagini con i 3 drop di prodotto.

### **Action Plan**

In termini di action plan occorre agire sin da subito per ottimizzare la legittimazione del messaggio del marchio presso la costituente *insiders* date le criticità emerse. Si propongono quindi di seguito due interventi, uno riguardante lo storytelling e l'altro il prodotto con l'obiettivo di generare un effetto positivo nell'ottica di legittimazione del messaggio per la costituente *insiders* nel medio-lungo periodo.

Per lo storytelling Mediterranea si propone di dar seguito al rapporto consolidando l'impegno del brand nella lotta al razzismo e comunicando in modo più dettagliato e personale a chi ha acquistato il prodotto quali sono stati i campi d'azione in cui l'organizzazione ha operato grazie ai ricavi ricevuti dalle vendite. Questo permetterebbe di coinvolgere gli *insiders* in modo più potente rendendoli partecipi e più consapevoli dei risultati delle loro scelte prese per il cambiamento. In merito ad (Un)Corporate Uniforms, per cui emerge che la maggior parte degli intervistati non si sente rappresentata in termini di *self expression* visto l'ampio grado di escursione dal punto di vista dei riferimenti culturali e dei valori espressi dalle immagini in relazione all'esperienza con il prodotto, si propone un consolidamento dello storytelling verso altre tematiche incentrate maggiormente su temi emersi ritenuti importanti dagli *insiders* come l'ecosostenibilità e la versatilità dei capi in una pluralità di contesti di utilizzo, evitando quindi sovrapposizioni dal punto di vista di valori e riferimenti culturali con la tematica di musica ed arte per la quale la scelta dei *co-authors* del mito coinvolti (DEVO, CCCP) risulta già essere il fattore chiave per la legittimazione del messaggio del marchio da parte degli *insiders*. Per il progetto (Un)Corporate Uniforms, date le opinioni degli intervistati, si potrebbero coinvolgere autorevoli opinion leaders del settore abbigliamento impegnati sul versante della produzione sostenibile di capi d'abbigliamento e di design attraverso talk, tematizzando editoriali sul sito e/o realizzando installazioni *site specific* nella dimensione fisica dello store Slam Jam con una anche breve spiegazione di metodi di produzione di materiali per l'abbigliamento a basso impatto ambientale o design studiati per uno scopo specifico per i visitatori. Non va dimenticato che anche l'archivio aziendale di Slam Jam si può prestare ad essere un asset del racconto in tal senso: è infatti composto da circa 30000 articoli tra cui capi

d'abbigliamento, accessori, riviste e musica su vari supporti che il fondatore di Slam Jam ha collezionato nel corso degli anni. In tal senso si potrebbero scegliere dall'archivio capi per le loro caratteristiche tecniche e/o eco sostenibili, raccontati con l'aiuto di esperti del settore della progettazione dei materiali mettendo il focus dello storytelling sull'evoluzione dei materiali tecnici o design studiati per uno scopo specifico nell'abbigliamento. Nella dimensione del digital si potrebbero valutare uscite editoriali che attraverso una scansione dettagliata in 3D dei capi ed un software per la visualizzazione in 3D integrato nel sito, permettono di accedere alla visualizzazione e di esplorare più nel dettaglio i capi con la loro spiegazione ottimizzando la *user experience* per un utilizzo da dispositivi portatili come smartphone e tablet.

Per quel che riguarda il prodotto finito risulta opportuno rivedere, soprattutto nella linea di (Un)Corporate Uniforms il materiale dei prodotti che tra tutti hanno ricevuto più pareri favorevoli dalle interviste: t-shirt e felpe, orientando la scelta verso tessuti eco sostenibili a basso impatto ambientale con grammatura più pesante, certificando sul prodotto con etichetta il materiale utilizzato e il beneficio in termini di riduzione dell'impatto ambientale nei processi di produzione. A tal proposito si potrebbe valutare l'introduzione nella fase di design del prodotto del processo circolare per la produzione delle fibre tessili (*closed-loop recycling*), iniziando a raccogliere il materiale da riutilizzare dalle fasi di post-produzione e post utilizzo per rimetterlo in circolo. Riguardo alle criticità emerse dalle interviste su versatilità e prezzo dei prodotti con design complesso come giacche, maglioni e in alcuni casi accessori occorre effettuare una valutazione a livello decisionale se procedere con la dismissione per le future collezioni oppure effettuare interventi correttivi dal punto di vista del design e prezzo. Si ricorda che, se si optasse per mantenere tali prodotti dal design complesso, sarebbe necessario potenziare il team di design del prodotto internalizzando designers con esperienza specialmente nel campo del sourcing dei materiali. Infine, si consiglia prima della messa in commercio dei prodotti una fase di testing dei prototipi con tempistiche prestabilite raccogliendo alla fine del processo le opinioni di *insiders* in merito a versatilità, resistenza e prezzo finale alla vendita nei negozi.





Allegato 1 – Linee guida intervista. Modulo inviato agli intervistati via mail contenente i link ai prodotti e storytelling Slam Jam

Per quel che riguarda la valutazione degli storytelling per il caso di studio che si riferiscono al brand Slam Jam nella dimensione più tangibile ovvero quella che fa riferimento alla produzione e vendita di capi di abbigliamento ed accessori a marchio Slam Jam, di seguito si elencano i link con le storie collegate alla presentazione e lancio dei prodotti a brand Slam Jam visibili dalla pagina: <https://it.slamjam.com/collections/slam-jam> sulla base delle quali verranno effettuate le interviste e delle quali si chiede all'intervistato di osservare, se non già fatto, le immagini di campagna ed il copy .

- 1- <https://it.slamjam.com/blogs/editorial/brain-dead-x-slam-jam-mediterranea-tee>  
(lancio: 22/07/2020)
- 2- <https://it.slamjam.com/blogs/editorial/slam-jam-cccp-fedeli-alla-linea>  
(lancio: 26/09/2020)
- 3- <https://it.slamjam.com/blogs/editorial/slam-jam-announces-un-corporate-uniforms>  
(lancio: 17/12/2020)
- 4- <https://it.slamjam.com/blogs/editorial/addpmp-001-500>  
(lancio: 20/05/2021)
- 5- <https://it.slamjam.com/blogs/editorial/uncorporate-uniforms-drop-2>  
(lancio: 22/07/2021)
- 6- <https://it.slamjam.com/blogs/editorial/uncorporate-uniforms-drop-3>  
(lancio: 26/10/2021)
- 7- <https://it.slamjam.com/blogs/editorial/devo-slam-jam-reverse-evolution>  
(lancio: 13/01/2022)

Le interviste verranno effettuate tramite videochiamata Zoom o Skype, o in presenza dove possibile. Previa autorizzazione dell'intervistato, le interviste verranno registrate per procedere alla codifica e resteranno in forma anonima.



## Allegato 2 – Domande intervista

1. L'intervistato possiede uno o più prodotti a marchio Slam Jam tra quelli presenti alla pagina <https://slamjam.com/collections/slam-jam> ? (se la risposta è sì, procedere con le domande n. 2 e n. 3 e poi passare a n. 6, se la risposta è no passare ai focus n. 4 e n. 5). E se sì quali?
2. Come è entrato in possesso del/dei prodotto/i in questione?
3. Quali motivazioni hanno spinto alla scelta dell'acquisto del/dei prodotto/i in questione?
4. Se non ce l'ha per quale motivazione?
5. Se non ce l'ha e dovesse sceglierne uno, quale/i sceglierebbe e per quale motivazione?
6. Contesto di utilizzo/momenti ricorrenti/situazioni in cui si sente la necessità di indossare il prodotto a marchio Slam Jam.
7. L'intervistato abitualmente indossa un genere di abbigliamento specifico? Come lo definirebbe?
8. Primo approccio con tale genere e motivazioni che hanno portato l'intervistato alla adozione di quest'ultimo (esperienze di vita – contesto in cui si è cresciuti).
9. Parlando degli aspetti a cui fa riferimento la comunicazione visuale per quanto riguarda setting, trama e personaggi storytelling dei prodotti a marchio Slam Jam (*myth treatment*) l'intervistato ci si riconosce? In certe storie in modo più specifico di altre? Se sì perché, se no perché.
10. L'intervistato riconosce nel testo (copy) degli editoriali un'articolata conoscenza di codici ed idiomi appartenenti al *populist world* (*populist authenticity - literacy*) a cui il brand si è ispirato per la comunicazione?
11. L'intervistato percepisce un "sacrificio della popolarità del brand" nell'aspetto che riguarda la difesa del suo ethos? (*populist authenticity - fidelity*)? Per quale/i motivo/i?
12. L'intervistato ritiene che lo stile di comunicazione del brand (copy nelle pagine degli editoriali dei prodotti) incarni lo stile tipico di comunicazione del *populist world* a cui si è ispirato? (*charismatic aesthetic, - tone of voice*).
13. L'intervistato ha avuto modo di vedere il prodotto e ritiene che il prezzo sia tarato su una giusta proporzione qualità/prezzo? Per quale motivo?
14. L'intervistato riacquisterebbe il prodotto o consiglierebbe l'acquisto ad un amico?



## Bibliografia

- Aaker, D. A. (1996). *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*. California Management Review Vol. 38, No. 3. Spring 1996, pp. 102-120
- Aaker, J. L. (1997). *Dimensions of brand personality*. Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 3 (Aug., 1997), pp. 347-356
- Arnould, E.J., & Thompson, C.J. (2005). *Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research*. Journal of Consumer Research, 31(4), 868–882.
- Aulet, B. (2013). *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*. Wiley
- Boston Consulting Group (2003). *Opportunities for Action in Consumer Markets. Trading Up To New Luxury*. The Boston Consulting Group, Inc.
- Boston Consulting Group (2019). *True-Luxury Global Consumer Insight. Sintesi del rapporto di BCG e Altagamma*. Boston Consulting Group & Altagamma
- Brakus J. J. Et al (2009). *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?* Journal of Marketing Vol. 73 (May 2009), 52–68
- Brun A., Castelli C. (2013). *The nature of luxury: a consumer perspective*. International Journal of Retail & Distribution Management Vol. 41 No. 11/12, 2013 pp. 823-847. Emerald Group Publishing Limited
- Childs, M., Byoungcho E. J., *Brand and retailer co-branding Examining factors to favourably change consumers' brand evaluations*. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal. Vol. 24 No. 1, 2020 pp. 49-65. Emerald Publishing Limited
- D'Arpizio C., Levato F. (2019). *Worldwide Luxury Market Monitor. The Luxury Consumer is Present*. Bain & Company e Altagamma
- Ell, K. (2019). *The battle over casualization*. WWD: Women's Wear Daily. 4/16/2019, p7-8. 2p
- Gallino, L. (2014). *Dizionario di sociologia*. UTET
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982). *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun*. Journal of Consumer Research, 132-140.
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: the principles of cultural branding*. Harvard Business School Publishing
- Holt, D. B. (2016). *Branding in the Age of Social Media*. Harvard Business Review March 2016

- Kapferer, J., N., (2008). *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. – 4th ed. Kogan Page, London.
- Kapferer, J. N. & Bastien, V. (2009) - *The Luxury Strategy. Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan Page, London.
- Kapferer, J., N., (2016). *Lusso. Nuove sfide, nuovi sfidanti*. FrancoAngeli Editore.
- Keller, K., L., (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* vol. 57 (January 1993), 1-22.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th Edition. Pearson Education, Inc.
- Kerviler, G. and Rodriguez C.M. (2019). *Luxury brand experiences and relationship quality for Millennials: The role of self-expansion*. *Journal of Business Research* 102 (2019) 250–262.
- Lazzaroni, S. (2021). *Altagamma Consensus 2022. Le previsioni sui consumi mondiali dei beni personali di lusso nel 2022*. Altagamma.
- Maffesoli, M. (1996), *The Time of Tribes*, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Mamali et Al. (2018). *Formalizing consumer tribes. Towards a theorization of consumer-constructed organizations*. *Marketing Theory* 2018, Vol. 18(4) 521–542. SAGE.
- Mattia G. (2013). *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*. FrancoAngeli Editore.
- McKinsey & Company, *Business Of Fashion (2022) - The State of Fashion 2022*. McKinsey & Company, Business Of Fashion.
- Oliver, R., L. (1999). *Whence Customer Loyalty?* *Journal of Marketing*, 1999, Vol. 63, *Fundamental Issues and Directions for Marketing (1999)*, pp. 33-44. SAGE.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy*. *Harvard Business Review*, 97-105.
- Roncha A., Montecchi M. (2017). *The Underpinning Strategies Leading to High Value Perception of Luxury Fashion Brands*. *IUP Journal of Brand Management*. Vol. 14. 2017, Issue 3, pp. 7-21.
- Schaefer W., Kuehlwein J.P. (2015). *Rethinking prestige branding*. Kogan Page
- Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing*. *Journal of marketing management*, 15(1-3), pp. 53-67.
- Silverstein, M.J. and Fiske, N. (2008). *Trading Up: Why Consumers Want New Luxury Goods and How Companies Create Them*. Portfolio/Penguin Group, New York, NY.

- Singh, A. (2014). *Challenges and Issues of Generation Z*. IOSR Journal of Business and Management. Volume 16, Issue 7. Ver. I (July. 2014), pp. 59-63.
- Stewart, J.S. et al. (2017). *Managing millennials: Embracing generational differences*. Business Horizons 60, pp. 45-54.
- Tuten T. L., Solomon M.R. (2020). *Social Media Marketing. Terza Edizione*. Pearson.

## Sitografia

- <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2019/fall-luxury-report/>
- <https://stockx.com/it-it/come-funziona>
- <https://www.monclergroup.com/wp-content/uploads/2019/02/MONCLER-GENIUS-ONE-HOUSE-DIFFERENT-VOICES-PRESS-RELEASE-ENG.pdf>
- <https://www.motorionline.com/2018/05/18/peugeot-il-tennis-e-il-cocodrillo-lacoste-foto/>
- <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/05/15/the-last-dance-la-serie-tv-su-michael-jordan-diventa-la-piu-vista-di-sempre-su-netflix-in-italia/5802947/>
- <https://www.mffashion.com/news/livestage/the-last-dance-la-serie-su-michael-jordan-fa-impennare-i-prezzi-delle-nike-202005151806087620>
- <https://www.lofficielitalia.com/pop-culture/fenomeno-the-last-dance-le-nike-air-jordan-sono-le-sneakers-del-momento>
- <https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2021-i-dati-globali>
- <https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/brand-consistency-cose-e-perche-e-importante-rimanere-coerenti-su-tutti-i-canali/>