Università degli Studi di Padova

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI "MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

Brand identity tra direzione creativa e contesto socioeconomico: il caso Gucci.

Relatore:

Prof. Marco Bettiol

Laureanda:

Giorgia Cerretini

Matricola n. 2077461

ANNO ACCADEMICO 2024-2025

Indice

Abstract **1**

Introduzione **2**

Capitolo 1 – Aspetti teorici e metodologia di ricerca **3**

1.1. Elementi di creazione della brand identity *3*

1.2. Brand identity e brand image *6*

1.3. Brand identity in rapporto alla brand equity *8*

1.4. Brand simbolico e ad alto coinvolgimento *10*

1.5. Brand identity in relazione all'avanzamento del tempo *12*

1.6. Domanda di ricerca *14*

1.7. Metodo di ricerca *15*

Capitolo 2 – Analisi della direzione creativa **17**

2.1. Tom Ford *18*
2.1.1. Gli anni di recessione 18
2.1.2. Dal declino al glamour globale: la proposta di Ford 18
2.1.3. La gestione dell'equilibrio tra heritage e innovazione 19
2.1.4. Pubblicità controverse e immaginario erotico 21
2.1.5. L'uso delle celebrità: tra rappresentazione e aspirazione 23
2.1.6. L'innovazione attraverso le scelte stilistiche 24

2.2. Frida Giannini *26*
2.2.1. Assunzione del ruolo 26
2.2.2. Il confronto con Tom Ford e le aspettative dei consumatori 27
2.2.3. Il rapporto con l'eredità di marca 29
2.2.4. Gestione dei segmenti di mercato: l'equilibrio tra adattamento al target e mantenimento della brand identity 31

2.3. Alessandro Michele *33*
2.3.1. Un rebranding eclettico e radicale: la ridefinizione dei significati Gucci 33
2.3.2. Abbattimento delle distinzioni di genere: il proseguimento di un'eredità androgina e la creazione di nuovi significati simbolici 35
2.3.3. L'ostentazione dell'etichetta: da simbolo di insicurezza a segno di appartenenza culturale e creatività 37
2.3.4. Lo stampo stilistico: un approccio eclettico e innovativo alla gestione dell'heritage 38

2.4. Sabato De Sarno *39*
2.4.1. Il cambio di direzione creativa e la collezione "Ancora" 39
2.4.2. Le problematiche dell'approccio stilistico 41
2.4.3. Brand purity: il problema della diluizione identitaria 42

Capitolo 3 – Fattori esterni ed evoluzione storica **44**

3.1. Gestione dei cambiamenti sociali *44*
3.1.1. Identità di genere 44
3.1.2. Razzismo e appropriazione culturale 45
3.1.3. Anticonsumismo e discostamento dalla ricerca dello status symbol 46

3.2. Rapporto con il mercato del lusso: shareholders e andamento economico *47*
3.2.1. Shareholders: dagli anni ’90 al dominio di Kering 47
3.2.2. Andamento economico: la crisi del COVID-19 48
3.2.3. Andamento economico: il passaggio di direzione creativa e la crisi del mercato del lusso asiatico 51

3.3. Riflessione sull’evoluzione del logo Gucci *52*

3.3. Linea del tempo: Gucci dagli anni ’90 ad oggi *54*

Conclusione **55**

Bibliografia **57**

Abstract

Questa tesi analizza l'evoluzione della brand identity di Gucci attraverso una ricerca d'archivio mirata a ricostruire come il marchio abbia gestito, trasformato e talvolta ridefinito la propria immagine nel corso del tempo. Il lavoro si concentra sul rapporto tra direzione creativa e contesto socioeconomico, considerati come i due principali vettori di mutamento identitario. Da un lato, è stato indagato come i direttori creativi abbiano contribuito a modellare codici estetici, narrazioni e valori del brand, ridefinendone il posizionamento culturale e commerciale. Dall'altro, sono state analizzate le influenze esercitate da fattori socioeconomici quali crisi finanziarie, mutamenti nei consumi di lusso e dinamiche di globalizzazione.

Il caso Gucci viene proposto come studio problematico: attraverso documenti d'archivio, fonti storiche e analisi critica della comunicazione del brand, lo studio mostra come la sua identità si sia evoluta da simbolo di tradizione artigianale a icona di innovazione culturale e di rottura stilistica. La ricerca intende offrire uno strumento di riflessione teorica e pratica sulla gestione strategica dell'identità di marca nel settore della moda di lusso, evidenziando la necessità di un equilibrio dinamico tra coerenza di valori e capacità di adattamento ai cambiamenti sociali ed economici.

Introduzione

In un contesto globale in cui i brand sono costantemente esposti a influenze esterne e in cui i consumatori partecipano attivamente ai processi di acquisto e di attribuzione di significato, l'identità di marca emerge come uno strumento cruciale di comunicazione tra l'azienda e il pubblico. L'evoluzione dei mercati e la crescente richiesta di novità rendono indispensabile la capacità delle marche di rinnovarsi, mantenendo però allo stesso tempo un solido legame con la propria storia. È proprio questo equilibrio tra innovazione e continuità a determinare la solidità di una maison di moda: la capacità di aggiornare senza tradire la propria eredità diventa condizione necessaria per restare competitivi e rilevanti.

All'interno di questo scenario, Gucci rappresenta un caso particolarmente significativo. La maison italiana possiede, infatti, un'heritage ricca e stratificata, che costituisce un punto di riferimento identitario imprescindibile. Al tempo stesso, la sua immagine e il suo posizionamento sono stati storicamente legati alla figura del direttore creativo, la cui visione estetica e strategica ha sempre profondamente influenzato la percezione del brand. Nel corso degli ultimi decenni, da Tom Ford ad Alessandro Michele, passando per Frida Giannini fino a Sabato De Sarno, Gucci ha vissuto momenti di rottura e di continuità che ne hanno ridefinito l'identità di volta in volta, mostrando come la direzione creativa possa diventare motore di rebranding e strumento di connessione con i cambiamenti culturali e sociali.

Questa tesi affronta dunque il tema dell'evoluzione dell'identità di marca di Gucci attraverso una struttura articolata su tre capitoli. Il primo fornisce una cornice teorica di riferimento, volta a chiarire concetti e strumenti della brand identity che costituiranno la base analitica del lavoro. I capitoli successivi rappresentano invece un doppio livello di analisi empirica: da un lato, l'osservazione del ruolo dei direttori creativi nella ridefinizione dell'identità del brand (capitolo 2); dall'altro, l'approfondimento delle dinamiche socioeconomiche e culturali che hanno condizionato tale processo dall'esterno (capitolo 3). L'obiettivo è mettere in luce come l'identità di una marca di lusso non sia mai un'entità statica, ma un processo dinamico, in continua negoziazione tra passato e presente, tra creatività interna e pressioni esterne, tra tradizione e innovazione.

Capitolo 1 – Aspetti teorici e metodologia di ricerca

L'identità di un marchio, chiamata anche brand identity, rappresenta il suo nucleo, le fondamenta che ne costituiscono l'essenza. Più nello specifico, il concetto di identità di marca include tutto ciò che rende il marchio significativo e unico (Janonis, Dovalienė, & Virvilaitė, 2007).[1] Aspetti come l'immagine morale, gli obiettivi e i valori assumono una posizione centrale nella costruzione dell'individualità di un brand, che li userà per posizionarsi all'interno del mercato e al contempo distinguersi dalla competizione.

Il processo di formazione dell'identità di marca è detto branding. Il branding è quindi un processo continuo e complesso che crea l'identità di un marchio assegnandogli determinati tratti e attributi, costruendo così la riconoscibilità e l'immagine del marchio (Mróz-Gorgoń, 2016).[2] È fortemente legato alla strategia di marketing ed è un lavoro continuo, che mira a rafforzare l'immagine di un brand e favorirne una percezione positiva da parte dei consumatori. L'idea centrale del processo di branding è l'identità del marchio (Mróz-Gorgoń, 2016).[3]

1.1. Elementi di creazione della brand identity

Il primo passo nella creazione di una solida brand identity è quello di trovare una risposta alla domanda "chi sono?"; ovvero identificare i servizi, i prodotti e i valori che caratterizzano l'offerta di quello specifico brand. Il concetto di identità di marca include l'unicità, il significato, l'obiettivo, i valori e la personalità e offre la possibilità di posizionare meglio il marchio e, quindi, ottenere un vantaggio competitivo (Janonis, Dovalienė, & Virvilaitė, 2007)[4]; stabilire un'identità risulta quindi necessario per rafforzare un brand e la sua posizione nel mercato, rispetto ai concorrenti.

Per rispondere a questa prima domanda, può essere utilizzato il concetto di "fonti di identità" di J. Kapferer (2003), attraverso il quale esso individua sei specifici aspetti che vanno a formare

[1] "The conception of brand identity includes everything what makes the brand meaningful and unique."
[2] "Branding is, therefore, a continuous and complex process which creates brand identity through ascribing given traits and attributes to it, thus building brand awareness and image."
[3] "The core idea of branding process is brand identity"
[4] "The conception of brand identity includes the uniqueness, meaning, aim, values, and personality and provides a possibility to position the brand better, and, thus, achieve the competitive advantage."

l'identità di un marchio: bene, nome, simbolo o logo, tipo di comunicazione, personaggi associati e produttore creativo.

Per questa prima questione assume particolare importanza il bene, inteso come il prodotto o servizio offerto dall'azienda. Al prodotto sono legate una serie di caratteristiche che vengono poi associate al brand. L'esistenza stessa del prodotto, con tutte le sue specificità, costituisce quindi materiale identitario; nel caso specifico di Gucci, essendo questa una maison di moda, il prodotto è composto dai vestiti e gli accessori delle varie collezioni, dai servizi che offre e da tutto il resto degli oggetti marcati Gucci che si possono trovare sul mercato. Questo tipo di prodotto conferisce delle caratteristiche specifiche alla casa di moda quali stile, eleganza, qualità, creatività.

Non è solo il bene a fungere da fonte di identità, ma anche il modo in cui viene creato e distribuito. Un marchio autentico non rimane mai solo una stampa su un bene. Il marchio trasferisce il suo valore nel processo di produzione e distribuzione (Janonis, Dovalienė, & Virvilaitė, 2007)[5]. Anche questi aspetti devono incarnare i valori del brand e il modo in cui vengono gestiti influisce sul risultato identitario finale. Un esempio potrebbe essere legato al tema della sostenibilità, che negli ultimi anni è entrato a far parte dei principi fondamentali di numerosi marchi, tra cui Gucci; per concretizzare l'esistenza di questo valore, la catena di produzione, così come tutti gli altri aspetti legati al brand, dovrà soddisfare il criterio di sostenibilità, ad esempio, scegliendo tecniche di lavorazione che salvaguardano il pianeta.

Kapferer identifica come seconda fonte il nome, che spesso cerca di evidenziare o riflettere attributi importanti del brand. Nel caso di Gucci, il nome riporta all'origine italiana della casa di moda, che quindi riflette un'elevata qualità di manodopera, rinomata a livello mondiale.

Connesso al nome, troviamo la fonte identitaria dei simboli e loghi del brand. Simboli visivi e loghi aiutano a concepire la cultura e la personalità di un marchio e vengono spesso scelti cercando di applicare un'identità grafica agli elementi e ai valori di un marchio (Janonis, Dovalienė, & Virvilaitė, 2007)[6]. Dalle etichette cucite sui capi vestiari, ai colori e le grafiche scelte per il sito web, al logo ufficiale, i consumatori individuano e riconoscono un brand dai suoi visual, che attraverso la loro stessa natura, comunicano i valori del brand.

[5] "Brand transfers its equities into the process of production and distribution"
[6] "Visual symbols and logotypes help to conceive the culture and personality of a brand and are frequently chosen seeking to apply graphic identity with the elements and values of a brand."

Una volta trovata una risposta alla domanda "chi sono?", un marchio deve individuare altri aspetti fondamentali: il suo obiettivo, gli elementi che lo differenziano dalla concorrenza e un modo per durare nel tempo. Kapferer identifica altre tre fonti, che si intrecciano quando usati nel rispondere a questi bisogni.

Il tipo di comunicazione intrapreso da un brand corrisponde alla necessità di manifestazione di un obiettivo, storia, cultura e personalità; il vero fatto di comunicare richiede intenzione, motivata dal desiderio di diffondere un significato che rappresenta il marchio e ne veicola l'identità. Qualsiasi mezzo di comunicazione rivela informazioni su un mittente, una fonte, un destinatario e le relazioni che si tenta di creare tra di essi (Janonis, Dovalienė, & Virvilaitė, 2007)[7]; di conseguenza l'atto comunicativo stesso contribuisce alla formazione di un'identità. Un marchio esiste solo quando comunica (Janonis, Dovalienė, & Virvilaitė, 2007)[8].

Nel processo di branding ha un ruolo fondamentale il "brand developer" o produttore. Questo si occupa di guidare il marchio nelle scelte creative e stilistiche, che contribuiscono alla formazione di una specifica identità. Nel caso di studio che andrò ad analizzare, questo ruolo può essere associato al direttore creativo; figura determinante nella creazione e nel mutamento della brand identity di Gucci.

Come ultima fonte di identità, Kapferer presenta il personaggio, ovvero un simbolo che porta con sé valori e, quindi, li associa ad un visual fisico. Spesso viene usata l'immagine di una persona o un animale, che "svolgono un ruolo importante nello sviluppo di una relazione specifica e di un legame emotivo tra un marchio e un consumatore" (Janonis, Dovalienė, & Virvilaitė, 2007)[9]. L'idea è che un personaggio fisico facilita l'associazione di una specifica personalità al marchio, motivo per cui vengono spesso utilizzati "brand ambassador" per ricoprire questo ruolo. I tratti della personalità umana vengono associati a un marchio direttamente attraverso le persone reali che i consumatori collegano ad esso, come i loro utenti tipici, i testimonial famosi o un amministratore delegato (Rosenbaum-Elliott, Percy, & Pervan, 2018)[10]. Un ulteriore vantaggio risulta nella capacità di un personaggio di creare distinzione con la concorrenza e mantenere l'unicità necessaria per durare nel tempo.

---

[7] "Any way of communication discloses the information about a sender, source, the recipient-addressee and relationships that are attempted to be created in between."
[8] "Brand usually has a gift of speech and it exists only then when it communicates"
[9] "Some of the personages serve while developing a particular relationship and an emotional link between a brand and a consumer"
[10] "human personality traits come to be associated with a brand directly through the real people that consumers associate with a brand, such as their typical users, celebrity endorsers, or a chief executive"

È evidente come l'identità di un brand debba essere non solo chiara e stabile, ma presente attraverso tutti gli elementi che vanno a costituire il marchio stesso. Le scelte del brand producer e, più in generale, del team di gestione del brand, sono prese con l'obiettivo di creare un'identità solida, unica e capace di sopravvivere ai mutamenti richiesti dall'avanzamento del tempo, che porta con sé innovazione e cambiamento sociale ed economico.

1.2. Brand identity e brand image

L'immagine di marca, o brand image, rappresenta ciò che il consumatore percepisce di un determinato brand. Quest'ultimo lavora nel creare un'identità e nel comunicarla, rispettando i valori che ha scelto di trasmettere e creando delle associazioni nella mente del consumatore, che con il tempo e la costanza vanno a formare un'immagine più o meno positiva del brand. David A. Aaker dice che "è associato alla marca tutto ciò che nella mente delle persone risulta collegato a essa" (Aaker, 1991/2002); di conseguenza, le associazioni sono multiple e determinanti per l'approccio alla marca del consumatore finale, che le unisce e le ordina nella sua mente. L'immagine di marca è la risultante di una serie di associazioni abitualmente organizzate in un insieme (Aaker, 1991/2002).

Potremmo dire che l'identità di marca è costituita dalle azioni compiute dall'azienda stessa e dal modo in cui decidono di comunicarle; l'immagine di marca, invece, è il risultato di queste azioni riflesso nei consumatori, ovvero il modo in cui i consumatori finali percepiscono il brand, attraverso le varie associazioni ad esso attribuite. Park (1986) definisce la brand image come "la comprensione che il consumatore ha di un set di marca completo, sviluppato da un'azienda" (Janonis, Dovalienė, & Virvilaitė, 2007).[11]

La brand identity, per poter essere trasmessa ai consumatori finali e tradotta in brand image, deve essere comunicata. La comunicazione si presenta, quindi, come tramite tra identità e immagine di marca. Questa veicola ed influenza la percezione del brand da parte dei consumatori finali, che ricevono informazioni sia attraverso divulgazione diretta dell'azienda, che attraverso soggetti esterni. Per capire meglio il ruolo della comunicazione nella diffusione della brand identity, è importante focalizzarsi su quella volontaria e diretta da parte dell'azienda produttrice.

[11] "This is consumer understanding of a complete brand set, developed by a company."

Come spiegato precedentemente, il tipo di comunicazione intrapreso da un brand corrisponde alla necessità di manifestazione di un obiettivo, storia, cultura e personalità. Kapferer (2003) afferma che l'immagine di marca è il mezzo più efficace per comunicare con i consumatori, rivelando l'importanza dell'identità di marca (Janonis, Dovalienė, & Virvilaitė, 2007).[12] Un'azienda vorrà quindi trasmettere i valori del suo brand, così da solidificarne l'identità e posizionarlo sul mercato. Resterà compito della marca di agire nel rispetto dei valori trasmessi, per ottenere e/o mantenere fedeltà da parte dei consumatori. Park (1986) dice che "il successo di un marchio sul mercato dipende dalla scelta dell'identità di marca, dall'utilizzo di un'immagine che ne sviluppi l'identità e dalla garanzia che l'immagine trasferisca adeguatamente l'identità di marca scelta da un'azienda, differenziandola dai concorrenti e rispondendo a un valore di mercato desiderato dal consumatore" (Janonis, Dovalienė, & Virvilaitė, 2007).[13] La capacità di una marca di agire in corrispondenza ai messaggi di cui si fatta voce è fondamentale per garantirne un successo costante e duraturo nel tempo. Gucci, ad esempio, porta avanti il principio della sostenibilità ambientale; questo dovrà essere rispettato non solo attraverso i canali di comunicazione e marketing, ma lungo tutta la filiera di produzione e, soprattutto, nel rapporto con il pubblico. L'immagine dovrebbe rivelare il concetto del marchio insieme all'esperienza reale, corrispondente alla comprensione della marca (Janonis, Dovalienė, & Virvilaitė, 2007)[14]. Se il consumatore dovesse venire a conoscenza di una discrepanza rispetto ai valori pubblicamente presentati dal brand, la sua immagine di marca sarà sempre più discostata dall'identità che il brand sta cercando di assumere, portando alla formazione di crepe nel rapporto di fiducia con il cliente e una generale instabilità, con possibili conseguenti riduzioni di profitto.

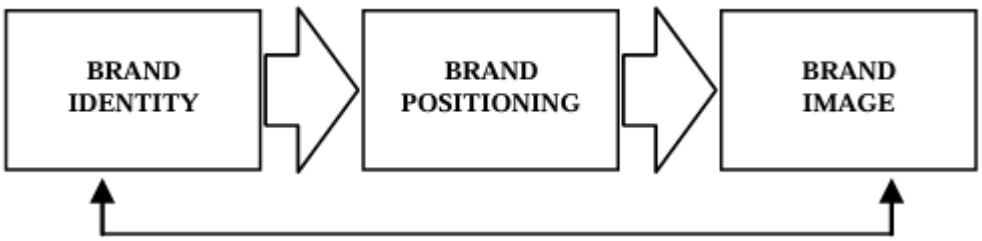

Figura 1 - Relazione tra brand identity e brand image (Janonis, Dovalienė, & Virvilaitė, 2007)

[12] "Kapferer (2003) states that brand image is the most efficient way of communication with consumers, revealing the significance of brand identity."
[13] "brand success in the market depends on the choice of brand identity, the usage of identity developing image, and the guarantee that image adequately transfers brand identity, chosen by a company, differentiating it from competitors and responding to a desired consumer equity."
[14] "Image should reveal brand concept together with real experience, corresponding to brand understanding."

1.3. Brand identity in rapporto alla brand equity

Con brand equity, tradotto in "valore di marca", si intendono evidenziare le risorse più importanti di un'azienda, ovvero quelle intangibili, nel senso che non sono capitalizzate e non compaiono a bilancio (Aaker, 1991/2002). L'idea è che un marchio ha un valore che va oltre il valore intrinseco del prodotto stesso (Rosenbaum-Elliott, Percy, & Pervan, 2018)[15]. Negli anni sono state date svariate definizioni a quello che ad oggi è considerato uno dei concetti essenziali nello studio di un brand. Il filo comune sembra essere il riconoscimento dell'esistenza di due aspetti della brand equity: il valore finanziario, del produttore, e quello del consumatore. "Il concetto di brand equity ha conseguenze sia per i consumatori che per le aziende. Per le aziende, il valore dei propri marchi, e persino l'azienda stessa come "marchio", avrà implicazioni finanziarie. Per i consumatori, il valore percepito del marchio fornisce un'indicazione di valore." (Rosenbaum-Elliott, Percy, & Pervan, 2018)[16]

La brand equity, quindi, può essere definita come un valore aggiunto, che va oltre ai prodotti tangibili di una marca e, nonostante non sia presente nei bilanci, si concretizza nell'atto della vendita, intrecciando la percezione dei consumatori, che sono spinti all'acquisto e disposti ad accettare prezzi più alti quando c'è un alto valore di marca, e il conseguente ritorno monetario all'azienda produttrice e degli investitori.

Dal punto di vista del valore di marca del consumatore, Keller parla di "Consumer Based Brand Equity" (CBBE). Esso lo definisce come "l'effetto differenziale che la conoscenza di marca ha sulla risposta dei consumatori al marketing di quel marchio" (Rosenbaum-Elliott, Percy, & Pervan, 2018)[17]. Nel descrivere questo approccio alla brand equity, Keller usa la "Brand Resonance Pyramid", ovvero la piramide di risonanza di marca, che illustra i vari blocchi di costruzione di un brand. Come primo blocco, Keller posiziona la stessa identità di marca, considerata, quindi, essenziale per la creazione di un brand che viene riconosciuto dai consumatori.

[15] "There is a value to a brand over and above the intrinsic value of the product itself."
[16] "The concept of brand equity has consequences for both consumers and companies. For companies, the equity of its brands, and even the company itself as a 'brand', will have financial implications. For consumers, perceived brand equity provides an indication of value."
[17] "the differential effect that brand knowledge has on consumer response to the marketing of that brand"

Figura 2 - Brand Resonance Pyramid - Keller in (Satria, 2018)

Il modello di Keller evidenzia il ruolo fondamentale dell'identità di marca, che, come spiegato in precedenza, va a costituire la base sulla quale vengono costruiti tutti gli altri aspetti caratterizzanti di un brand, come: il significato della marca (brand meaning), la risposta alla marca (brand response) e la risonanza della marca (brand resonance). "Dal punto di vista del consumatore, il valore di una marca deriva da un'esperienza positiva con un brand. Il valore di una marca non è un fenomeno casuale, ma il risultato della comprensione e dell'esperienza del consumatore con un brand" (Rosenbaum-Elliott, Percy, & Pervan, 2018)[18].

"Nel momento stesso in cui dà un valore aggiunto al consumatore, il valore della marca conferisce un valore aggiunto anche all'azienda incrementando il profitto" (Aaker, 1991/2002). Questo aspetto risulta significativo in quanto una marca forte rappresenta un rischio minore per gli azionisti e investitori, perché tende a restare forte nel tempo, assicurando un profitto stabile nel futuro. Un brand con un alto valore di marca, infatti, può permettersi prezzi più alti e una minore elasticità rispetto ai concorrenti (Rosenbaum-Elliott, Percy, & Pervan, 2018)[19], aumentando la resistenza alla concorrenza, il profitto finale e il valore in borsa, e attirando, quindi, maggiori investitori per una continua crescita aziendale.

[18] "Brand equity, from a consumer perspective, follows from positive experience with a brand equity does not just happen, but is the result of consumer understanding and experience with a brand."
[19] "With a strong market share usually comes relatively higher price points, coupled with lower price elasticity relative to competitors. This leads to better margins and a higher return on investment."

"Le marche forti, ovvero quelle con un forte valore di marca positivo, sono generalmente marche con un nucleo di consumatori altamente fedeli e, di conseguenza, un'elevata quota di mercato." (Rosenbaum-Elliott, Percy, & Pervan, 2018)[20]. Il valore finanziario derivante dalla brand equity, quindi, si presenta come effetto della risposta dei consumatori alla marca, ovvero del valore aggiunto rispetto ai consumatori. Una forte fedeltà alla marca porta con sé una serie di vantaggi (…) che contribuiscono a sostenerne il posizionamento e ad aumentarne il valore finanziario (Rosenbaum-Elliott, Percy, & Pervan, 2018)[21].

Il valore e l'identità di marca assumono spesso definizioni simili, vedendo un intrecciarsi continuo di elementi costituenti. Aspetti come il nome e i valori di marca, tornano nella spiegazione di brand equity di David Aaker (Aaker, 1991/2002), che descrive il valore di marca come il risultato di una serie di attività e passività, quali: fedeltà di marca, notorietà del nome, qualità percepita, valori associati e altre risorse esclusive. Queste sono significative nella determinazione del valore di marca proprio perché strettamente legate al nome e al marchio, ovvero agli elementi che vanno a costituire la brand identity. Se il valore di marca è, quindi, determinato da elementi che a loro volta dipendono e sono determinati dalla stessa identità di marca, si deduce che i mutamenti di quest'ultima sono essenziali nel determinare e comprendere l'andamento di un brand nel tempo, che modifica la sua identità attraverso processi di direzionamento creativo, branding e re-branding, come mezzo di superamento delle crisi e di spinta innovativa e, più in generale, come strumento di gestione dei cambiamenti socioeconomici che caratterizzano la società e il mercato in cui il brand è immerso.

1.4. Brand simbolico e ad alto coinvolgimento

Nella formazione di un'identità di marca è bene tenere conto del livello di coinvolgimento richiesto dal prodotto o servizio in vendita e del ruolo che questi assumono per il consumatore. La distinzione tra brand a basso e ad alto coinvolgimento (anche conosciuti come low e high involvement brands) è centrale negli studi di marketing e consumer behavior, in quanto determina la natura del processo decisionale dell'utente, nonché la profondità della relazione con la marca stessa.

[20] "strong brands, brands with a strong positive brand equity, are generally brands with a highly loyal core of consumers; and high market share as a result."
[21] "strong brand loyalty leads to a number of advantages in marketing the brand that help sustain its position, and contribute to its financial value."

I brand ad alto coinvolgimento si caratterizzano per un'elevata rilevanza simbolica e personale: l'acquisto non risponde soltanto a bisogni funzionali o contingenti, ma coinvolge credenze, valori, aspirazioni e rappresentazioni dell'identità individuale e sociale. In tale prospettiva, il brand non è più solo un insieme di segni distintivi, ma un vero e proprio costrutto simbolico che media il rapporto tra individuo, cultura e mercato, creando significati e facendosi vettore di cambiamento sociale e culturale. Come afferma Belk (1988), il comportamento del consumatore si fonda su un presupposto essenziale: noi siamo ciò che possediamo. I beni non solo riflettono, ma costituiscono l'identità personale, diventando vere e proprie estensioni del sé.[22]

Il concetto di symbolic brand identity si riferisce all'insieme di significati immateriali e narrativi che il brand veicola e che contribuiscono a costruire valore per il consumatore. Tali significati possono riguardare stili di vita, affiliazioni culturali, status sociale o visioni del mondo. *Douglas B. Holt* (2004) sostiene che le marche iconiche svolgono un ruolo narrativo e culturale, offrendo ai consumatori miti identitari attraverso cui interpretare sé stessi e il mondo.[23]

Il consumatore non si limita a riconoscere la marca: si identifica con essa, la interiorizza, e ne fa un elemento della propria costruzione identitaria. La pubblicità è riconosciuta come una delle principali fonti di questi significati simbolici, che vengono trasferiti ai marchi, che spesso vengono utilizzati come risorse simboliche per la costruzione e il mantenimento dell'identità (Rosenbaum-Elliott, Percy, & Pervan, 2018).[24] Questa dinamica è particolarmente evidente nei settori in cui il prodotto ha una forte valenza espressiva, come nel caso della moda, e in cui il brand diventa un vettore di differenziazione simbolica rispetto agli altri, contribuendo anche al rafforzamento della sua posizione rispetto alla concorrenza, in quanto "è molto più difficile per i concorrenti 'retro-ingegnerizzare' una risposta emotiva" (Rosenbaum-Elliott, Percy, & Pervan, 2018).[25]

In questi contesti, la relazione tra marca e consumatore si basa su una fiducia profonda, che va oltre la soddisfazione del singolo acquisto. La coerenza, la credibilità e la continuità narrativa della marca sono essenziali per costruire e mantenere tale fiducia, che diventa condizione necessaria per il mantenimento del coinvolgimento nel lungo periodo.

---

[22] "We are what we have" "Our possessions are a major contributor to and reflection of our identities." (Belk, 1988)
[23] "iconic brands perform identity myths that address acute contradictions in society" (Holt, 2004)
[24] "advertising is recognized as one of the major sources of these symbolic meanings. These cultural meanings are transferred to brands and it is brands which are often used as symbolic resources for the construction and maintenance of identity."
[25] "it is much harder for competitors to 'reverse engineer' an emotional response"

I marchi simbolici nei mercati ad alto rischio percepito devono generare fiducia, ciò si ottiene sviluppando la percezione dell'intimità tra consumatore e marchio e l'investimento emotivo (Rosenbaum-Elliott, Percy, & Pervan, 2018).[26] Il consumatore, coinvolto emotivamente e simbolicamente, tende a sviluppare un legame quasi "relazionale" con la marca, simile a quello che si instaura nei rapporti sociali significativi.

Un marchio come Gucci, ad esempio, può essere considerato emblema di questa dinamica: i suoi prodotti, oltre al valore materiale e commerciale, possiedono una forte carica simbolica che li rende oggetti di desiderio culturale. Gucci incarna il modello del symbolic brand ad alto coinvolgimento, in cui l'identificazione del consumatore passa attraverso la condivisione di un immaginario complesso, carico di significati valoriali, culturali e visivi. La capacità del brand di evolvere negli anni, pur mantenendo una riconoscibile coerenza, ha contribuito a consolidare un rapporto fiduciario con il proprio pubblico, rendendo possibile una relazione durevole, nonostante le trasformazioni stilistiche e strategiche affrontate nel tempo.

1.5. Brand identity in relazione all'avanzamento del tempo

Nel corso del tempo, la brand identity non si presenta come elemento statico, ma come un costrutto dinamico, soggetto a ridefinizioni continue in risposta ai mutamenti culturali, estetici e sociali. La costruzione del brand avviene attraverso strategie di branding e punta a definire un'identità forte, riconoscibile e coerente, capace di generare fiducia, riconoscimento e coinvolgimento nel pubblico. Il branding, in questo senso, non si limita alla creazione di un'immagine visiva o a una semplice attività promozionale: è un processo strategico che articola valori, narrazioni e relazioni nel tempo. Il branding è quindi un processo continuo e complesso che crea l'identità di una marca attribuendogli determinati tratti e attributi, costruendo così la riconoscibilità e l'immagine del marchio (Mróz-Gorgoń, 2016).[27] Attraverso il branding, il marchio acquisisce un significato solido e specifico che va oltre il prodotto: si fa portatore di cultura, simboli e immaginari, diventando parte dell'identità individuale e collettiva.

[26] "Symbolic brands in markets with high perceived risk need to provide trust, which is achieved through developing perceptions of consumer–brand intimacy and emotional investment"
[27] "Branding is, therefore, a continuous and complex process which creates brand identity through ascribing given traits and attributes to it, thus building brand awareness and image."

Tuttavia, l'identità di marca deve anche sapersi adattare. In un contesto segnato da trasformazioni rapide nei gusti, nei codici culturali e nelle dinamiche sociali, le marche devono essere in grado di evolvere senza perdere coerenza, innovare senza perdere l'attaccamento all'heritage alla quale i consumatori sono legati. È qui che entra in gioco il concetto di rebranding, inteso come l'insieme di pratiche di rinnovamento dell'identità di marca, non solo a livello grafico o comunicativo, ma spesso anche strategico e valoriale. Il rebranding non consiste solo nel cambiare l'immagine visiva e figurativa (sebbene questo sia l'approccio più comune al rebranding), ma in una serie di decisioni relative ad aspetti più ampi della percezione del marchio (Mróz-Gorgoń, 2016).[28] Il rebranding non rappresenta necessariamente una rottura, ma piuttosto un riallineamento tra l'immagine percepita e l'identità desiderata, spesso necessario per mantenere la rilevanza del brand in nuovi contesti socio-culturali. In questo processo, la fiducia svolge un ruolo centrale: il pubblico è disposto ad accogliere il cambiamento solo se percepisce coerenza tra passato e presente, tra la storia del brand e la sua nuova proposta di senso.

Marche storiche come Gucci rappresentano esempi emblematici di questo equilibrio tra continuità e trasformazione. Nel corso della sua storia, Gucci ha attraversato fasi di rebranding più o meno evidenti: l'innovazione sensuale e provocatoria di Tom Ford, il decennio iconico di Frida Giannini, con la rinascita dei design d'archivio, la direzione creativa di Alessandro Michele, con il perfetto connubio tra storicità eclettica e progresso, e il minimalismo moderno di Sabato De Sarno; hanno tutti contribuito al mantenimento di una forte identità simbolica pur rinnovando linguaggi estetici e codici culturali. Ciò che garantisce la persistenza dell'affidabilità nel tempo non è l'immobilità, ma la capacità di accogliere e promuovere il cambiamento come parte integrante di un'identità in evoluzione e in continuo rispetto della storia passata.

In tutti questi passaggi, Gucci ha saputo evolvere la propria brand identity mantenendo un filo narrativo coerente, fondato su valori come l'originalità, l'eccentricità e il prestigio: elementi che, pur declinati in forme diverse, hanno garantito continuità simbolica e legittimità culturale al brand nel tempo. La sfida di oggi resta quella di mantenere questo equilibrio, riconoscendone l'importanza e recuperando la spinta innovativa che avevano inquadrato i primi direttori creativi. Nel prossimo capitolo verrà analizzato questo aspetto, ovvero l'importanza dell'equilibrio tra heritage e innovazione, ma soprattutto come la maison Gucci ha saputo valorizzarlo nei diversi periodi di gestione creativa.

[28] "Rebranding is not only changing the visual, figureical image (though this is the most common approach to rebranding), but a series of decisions related to broader aspects of brand perception."

1.6. Domanda di ricerca

"Come muta l'identità di marca nel tempo?"

La domanda principale che guida questa ricerca riguarda l'evoluzione della brand identity nel tempo, intesa non come elemento fisso e immutabile, ma come un costrutto dinamico, soggetto a reinterpretazioni, tensioni e ridefinizioni, costruito nel tempo attraverso molteplici attori e pratiche. L'ipotesi da cui si parte è che la brand identity non segua un'evoluzione lineare, bensì attraversi momenti di continuità e rottura, coerenza e discontinuità, stabilità e rinnovamento, influenzati da direttive interne e fattori di cambiamento esterno. Il caso Gucci offre una chiave di lettura esemplare: brand storico, con un'eredità culturale riconoscibile, ma al tempo stesso in grado di reimmaginarsi ciclicamente per rimanere rilevante nel mercato globale del lusso e caratterizzato dall'influenza dominante dei direttori creativi, che prevalgono sull'estetica del brand. Analizzare come muta l'identità di marca nel tempo significa quindi osservare le forze che agiscono su di essa, sia dall'interno che dall'esterno, e comprendere come un brand possa trasformarsi pur mantenendo la propria riconoscibilità e affidabilità percepita.

"Come la direzione creativa influenza l'identità di marca?"

Uno degli agenti interni più determinanti nella ridefinizione della brand identity è rappresentato dalla direzione creativa. Il direttore creativo, infatti, non solo interpreta il patrimonio visivo e simbolico del brand, ma ne orienta l'evoluzione stilistica e narrativa. In ambito moda, e soprattutto nella maison Gucci, questa figura acquisisce una rilevanza quasi autoriale, diventando portavoce di una visione estetica e culturale capace di influenzare l'intero posizionamento del brand. Attraverso scelte stilistiche, iconografiche e comunicative, la direzione creativa può rinnovare il linguaggio del brand, accentuarne alcune dimensioni identitarie o proporne di nuove, generando veri e propri processi di rebranding. I cambi di direzione creativa avvenuti in Gucci negli ultimi trent'anni, da Tom Ford a Frida Giannini, ad Alessandro Michele, fino a Sabato De Sarno, dimostrano come ogni leadership possa imprimere un'identità distinta al brand, pur muovendosi entro i confini di un marchio storico. Studiare il ruolo della direzione creativa consente quindi di analizzare la dimensione interna della costruzione identitaria, osservando come visione estetica e strategia creativa si intreccino nella narrazione della marca.

"Come i fattori socioeconomici influenzano l'identità di marca?"

Se la direzione creativa agisce dall'interno, l'identità di marca è fortemente condizionata anche da forze esterne, in particolare dai fattori socioeconomici. In un sistema moda sempre più globalizzato, interconnesso e attento alle trasformazioni sociali, i brand devono continuamente rispondere a nuovi bisogni, sensibilità e tensioni culturali. Tendenze macroeconomiche, evoluzioni nei consumi, rivoluzioni digitali, istanze di sostenibilità o di rappresentazione dell'identità di genere sono solo alcuni dei fattori che plasmano la percezione e l'autonarrazione dei marchi. L'identità di un brand si conferma come risultato di una negoziazione costante con l'esterno, un processo di adattamento e reazione ai cambiamenti del contesto, necessario per sopravvivere ai mutamenti e durare nel tempo. Nel caso Gucci, l'apertura a valori come l'inclusività, la diversità e la responsabilità sociale è stata centrale nelle strategie di formazione identitaria, mostrando come i mutamenti del panorama sociale ed economico abbiano un impatto diretto sul modo in cui un brand si definisce, comunica e viene riconosciuto.

1.7. Metodo di ricerca

La tesi adotta un approccio qualitativo basato sulla ricerca di archivio, ovvero sull'analisi e rielaborazione critica di fonti documentarie e materiali preesistenti, raccolti e selezionati in funzione della domanda di ricerca. Questo tipo di ricerca si è rivelato uno strumento efficacie per indagare l'evoluzione temporale del complesso fenomeno dell'identità di marca, poiché ha consentito di osservare come i significati, i linguaggi e le strategie di comunicazione si siano trasformati nel tempo all'interno di un contesto socioculturale e produttivo specifico, traendo informazioni da multiple fonti e creando un filo narrativo e di ricerca unitario.

Nel caso di studio analizzato, il brand Gucci, la ricerca si è concentrata sull'esplorazione di una pluralità di fonti secondarie e materiali storici riconducibili a momenti chiave della vita del marchio, e in particolare alle fasi segnate dai principali direttori creativi contemporanei (Tom Ford, Frida Giannini, Alessandro Michele e Sabato De Sarno). Sono stati presi in esame immagini fotografiche e video di sfilate, interviste rilasciate dai direttori creativi, articoli e dossier pubblicati da riviste di moda e quotidiani generalisti, dichiarazioni pubbliche e comunicati stampa ufficiali del gruppo Gucci e del gruppo Kering, bilanci annuali, podcast tematici e testi monografici sulla storia e la cultura aziendale della maison.

Queste fonti, sebbene di natura eterogenea, sono state trattate come documenti che riflettono pratiche discorsive e simboliche rilevanti per la costruzione e la trasformazione della brand identity di Gucci. L'obiettivo dell'utilizzo di questa metodologia è stato quello di ricostruire criticamente l'identità di marca di Gucci nel tempo, osservando come essa sia stata influenzata sia da fattori interni, in particolare la direzione creativa, sia da fattori esterni, ovvero i cambiamenti socioeconomici e culturali.

Capitolo 2 – Analisi della direzione creativa

Direzione creativa e identità di marca: un rapporto dinamico

Nel settore della moda di lusso, la direzione creativa non è soltanto un ruolo operativo, ma un elemento strategico centrale nel definire, consolidare e rinnovare l'identità di marca. Come osserva Kapferer (2003) nel "Brand Identity Prism"[29], l'identità di un brand si sviluppa attraverso sei dimensioni: apparenza fisica, personalità, cultura, relazione e riflesso e immagine del consumatore. Nel caso delle maison di lunga tradizione, queste dimensioni vengono continuamente reinterpretate dai direttori creativi per mantenere la rilevanza culturale e commerciale. La direzione creativa diventa, quindi, un punto di snodo fra continuità (heritage) e innovazione, due forze che possono entrare in tensione, ma che devono coesistere per garantire la vitalità della marca nel tempo.

In un contesto competitivo in cui l'immagine è il principale driver di valore, il direttore creativo agisce come custode della marca e al contempo come innovatore culturale. La sua azione non si limita alla creazione di collezioni, ma si estende alla definizione di narrazioni visive, concettuali e simboliche che influenzano la percezione del brand. Ciò implica che ogni cambio di direzione creativa possa essere interpretato come una forma di branding o rebranding, a seconda della misura in cui si rinnova o si reinterpreta l'identità esistente.

La storia recente di Gucci fornisce un terreno d'analisi adatto ad indagare questo fenomeno. Dalla rinascita seducente e glamour operata da Tom Ford negli anni '90, al recupero ereditario di Frida Giannini, fino alla rivoluzione eclettica di Alessandro Michele e al minimalismo contemporaneo di Sabato De Sarno, ogni direzione creativa ha lasciato un'impronta distintiva sulla brand identity della maison, modificandone codici visivi, linguaggi e valori associati. Questi passaggi, se letti in sequenza, mostrano come l'identità di marca non sia un'entità statica, ma un costrutto dinamico plasmato tanto dalla visione individuale del direttore creativo quanto dalle condizioni socioculturali e di mercato del momento.

In quest'ottica, il capitolo si articola in quattro sezioni dedicate ai diversi direttori creativi, presentando per ciascuno un'analisi dei punti focali che hanno caratterizzato la loro gestione dell'identità di marca. Questo approccio consente di osservare la direzione creativa non come una successione di stili, ma come un processo di continua negoziazione identitaria, in cui il brand evolve attraverso cicli di consolidamento e rottura, fedeltà al passato e apertura al nuovo.

[29] (Janonis, Dovalienė, & Virvilaitė, 2007)

2.1. Tom Ford

2.1.1. Gli anni di recessione

Analizzando Tom Ford attraverso il rapporto heritage-innovazione, possiamo dire che nei suoi anni a Gucci ha spinto molto sulla novità, proponendo approcci completamente rivoluzionari ed estremamente controversi, sia al design dei prodotti che al marketing del brand.

Nel periodo che lo ha preceduto, Gucci era ancora posseduto dalla famiglia originale, ma una serie di litigi interni e conseguenti problemi legali, hanno portato a un crollo della marca, che negli anni 80 era sul ciglio della bancarotta. Nel 1993 Investcorp acquisisce il 100% delle azioni, intervenendo dal punto di vista economico; ma era necessaria anche una rivoluzione creativa del brand, che l'allontanasse dai drammi familiari, riportandolo ad essere significativo in un mondo che stava cambiando molto velocemente. È così che arriva Tom Ford, un designer statunitense con poca esperienza, ma con una visione unica. Questo però non fu il motivo per cui gli venne assegnato il ruolo di direttore creativo; c'è da tenere in conto che questo era un lavoro che nessuno voleva nel mondo della moda. La maison stava soffrendo e i designer più esperti non volevano esserci associati. Ford, pieno di idee, arriva a Gucci nel 1990, affiancando Dawn Mello con il ruolo di occuparsi del ready-to-wear donna. L'incarico si espande negli anni, fino a quando Mello abbandona Gucci nel 1994, lasciando a Ford il ruolo definitivo di direttore creativo.

2.1.2. Dal declino al glamour globale: la proposta di Ford

L'approccio di Tom Ford a questo incarico si può già iniziare a capire dal rischio che ha preso decidendo di trasferirsi dagli Stati Uniti a Milano, per un lavoro in una casa di moda in fallimento. Questo spirito avventuriero e ricercatore di novità, ha caratterizzato tutto il periodo che ha passato a capo di Gucci. Ford ha rivoluzionato le aspettative dei critici di moda, contrastando le tendenze monotone del power dressing degli anni Ottanta e quelle grunge, dalle linee morbide e poco definite degli anni Novanta. Sin dalle prime collezioni, infatti, i design loschi e apertamente sessuali di Ford hanno aperto gli occhi ad un nuovo modo di fare moda.[30] Il designer si aggrappò all'iconico stile degli anni Settanta, il quale vedremo essere presente lungo tutta la storia del brand, introducendo un'era di innovazione per la maison.

[30] "Ford's louche, overtly sexual designs were an eye opener." (Homer, 2020)

Lo stampo inconfondibile di Ford era, quindi, caratterizzato da design semplici, vestiti attillati, tagli audaci e sensuali; questo è stato forse il punto più difficile da digerire delle scelte creative di Ford, ma è anche stato quello che gli ha permesso di ottenere così tanto successo, portando il brand a livelli che non aveva mai raggiunto.

"Ford ha iniettato nel marchio una dose inebriante di glamour sexy e cool che ha preso d'assalto l'industria della moda internazionale con la sua rivoluzionaria collezione Autunno/Inverno 1995, cambiando le sorti del marchio Gucci apparentemente dall'oggi al domani." (Amed, 2016)[31]

2.1.3. La gestione dell'equilibrio tra heritage e innovazione

Il radicale intervento di Tom Ford su Gucci negli anni Novanta può essere letto attraverso la lente di una brand strategy orientata a una discontinuità controllata, nel senso di rebranding strategico dove il brand opera un cambiamento significativo senza perdere coerenza con la propria eredità. Un intervento creativo, quindi, che rompe con parte del linguaggio esistente per ampliare il posizionamento e aggiornare la rilevanza del brand, pur mantenendo alcuni elementi dell'heritage. Come osservano Muzellec e Lambkin (2006), "una possibile caratterizzazione del rebranding è quindi la creazione di un nuovo nome, termine, simbolo, design o una combinazione di questi per un marchio consolidato, con l'intento di sviluppare una posizione differenziata (nuova) nella mente degli stakeholder e dei concorrenti" [32], sottolineando il delicato equilibrio tra innovazione e coerenza identitaria.

Ford ha saputo mettere in atto una rottura netta con il linguaggio estetico precedente, attraverso design minimali, tagli audaci e una sensualità esplicita, senza però abbandonare il capitale simbolico di Gucci, ma anzi riformulandolo in chiave contemporanea. Ford, infatti, non ha dimenticato l'eredità del brand, anzi ha fatto tornare alla luce uno dei pezzi Gucci più iconici: il mocassino Horsebit. Introdotto originariamente nel 1953 e divenuto nel tempo uno dei simboli più riconoscibili della maison.

---

[31] "Ford injected the brand with a heady dose of sexy, cool glamour that took the international fashion industry by storm with his ground-breaking Autumn/Winter 1995 collection, changing the fortunes of the Gucci brand seemingly overnight"

[32] "A possible characterisation of rebranding is therefore the creation of a new name, term, symbol, design or a combination of them for an established brand with the intention of developing a differentiated (new) position in the mind of stakeholders and competitors" (Muzellec & Lambkin, Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?, 2006)

Non volendo che venisse dimenticato in archivio, Ford lo riportò in passerella con un approccio di ricontestualizzazione: mantenne la forma classica e il caratteristico morsetto metallico, ma ne ampliò la gamma cromatica e i materiali, proponendolo in varianti lucide, in pelle scamosciata e in tessuti più inusuali per l'epoca. Questo gesto non era solo un omaggio all'heritage della marca, ma una precisa strategia di branding volta a creare un ponte tangibile tra il passato e la nuova estetica sexy, minimal e provocatoria che stava definendo, portando a perfetto compimento il delicato equilibrio tra heritage e innovazione. Il risultato fu duplice: da un lato, consolidare la percezione di Gucci come custode di una tradizione di lusso senza tempo; dall'altro, dimostrare di poter sedurre un nuovo pubblico globale rivitalizzando un pezzo storico iconico.

Figura 3 - Mocassino Horsebit in pelle con nastro fine anni '60 – da Museo Gucci (elaborazione dell'autore)

Figura 4 - Mocassino Horsebit era Tom Ford (ebay.it)

Quando Ford ha introdotto i suoi design audaci, stava deliberatamente riorientando il codice estetico di Gucci verso un immaginario più sensuale, diretto e provocatorio. Questa strategia rientra nel processo di brand revitalization, o rivitalizzazione di marca, che Keller (1999) definisce come "il recupero del valore perduto del marchio attraverso un ritorno alle radici per invertire la tendenza alla recessione e riacquistare un vantaggio competitivo" [33]. Nel caso di Gucci, la "radice" era la lunga tradizione di lusso e artigianalità italiana; l'innovazione introdotta da Ford ha permesso di ampliare il pubblico e riposizionare il marchio in una fascia più desiderabile e culturalmente rilevante, invertendo una fase di declino. A fine anni '80 e inizio anni '90 il marchio, pur possedendo un forte patrimonio storico, si trovava in una fase di crisi e perdita di rilevanza commerciale. Il nuovo linguaggio di Ford ha agito come catalizzatore di attenzione mediatica e desiderabilità, elementi fondamentali per riattivare il ciclo di crescita.

[33] "Brand Revitalization refers to reclaiming lost brand value by "returning to their roots" in order to reverse the recession trend and regain a competitive advantage." (Tripathi, Rastogi, & Chandra, 2020)

Quando in un'intervista gli fu chiesto di riassumere la sua eredità a Gucci, Ford rispose: "Penso di aver riportato in voga l'edonismo, un certo tipo di moda ostentata...un certo glamour sessuale". Questa sessualità cruda aumentò notevolmente il fascino del marchio Gucci, ambìto non solo per i suoi accessori iconici, ma anche per i suoi abiti. (Homer, 2020) [34]

In sintesi, l'approccio di Ford ha dimostrato come la tensione tra innovazione radicale e rispetto per l'heritage possa essere gestita strategicamente: una discontinuità controllata in grado di trasformare l'immagine di un marchio senza disorientarne completamente il pubblico o, meglio, in questo caso, accedendo ad una fetta di mercato che gli aveva abbandonati o con la quale ancora non c'era stato contatto, creando così un rilancio efficace e duraturo. Innovare significa inevitabilmente spostare la percezione del marchio, e ciò non sarà mai accolto favorevolmente da tutti i pubblici: una parte del target, soprattutto quello più tradizionalista o semplicemente leale alle caratteristiche storiche del brand, può percepire le nuove scelte come una rottura troppo netta con il DNA originario. Tuttavia, l'esperienza Gucci sotto Ford dimostra che la sopravvivenza e la crescita di un brand di lusso passano spesso da scelte creative coraggiose, capaci di ridefinire le coordinate visive e narrative del marchio. Senza l'audacia delle linee e dei messaggi di Ford, Gucci difficilmente avrebbe riconquistato il primato mediatico e commerciale degli anni 2000. In altre parole, la dissonanza iniziale con parte dell'heritage è stata il prezzo necessario per riattivare il valore simbolico e il potere attrattivo del brand.

2.1.4. Pubblicità controverse e immaginario erotico

Tom Ford, nel suo trascorso a Gucci, ha saputo spingere questo coraggio ben oltre il design pratico dei prodotti. Alcune delle decisioni più criticate hanno avuto a che fare con l'advertising per le sue collezioni, che, come tutto il resto, era tutt'altro che scontato. Tra il 1990 e i primi anni 2000 le sfilate di moda non venivano trasmesse in diretta, di conseguenza i primi sguardi alle nuove collezioni avvenivano attraverso le pubblicità nelle riviste di moda di marzo e settembre (i due periodi nell'anno in cui avvengono le sfilate per le collezioni rispettivamente di Autunno/Inverno e Primavera/Estate).[35]

---

[34] "When asked in an interview to sum up his legacy for Gucci, Ford replied, "I think I brought back hedonism, a certain kind of ostentatious fashion... a certain sexual glamour." This raw sexuality dramatically increased the appeal of the Gucci brand, coveted not just for its iconic accessories but for its clothes too."

[35] "in the late 1990s and early part of the 2000s there was no live-streaming of fashion shows, and the first glimpses of a designer's new collection would come from the advertisements in the fashion magazines' influential March and September issues. Ford pushed his team to the limits to create brand-defining images that reached new heights of creative accomplishment." (Homer, 2020)

Gucci non fu l'unico brand a subire critiche per i suoi annunci pubblicitari; in questi anni, infatti, il gruppo Gucci possedeva anche Yves Saint Laurent, del quale Ford era progettista capo. Entrambe le marche si trovarono al centro di un ardito dibattito, acceso da Ford, che era ben consapevole di come l'approccio controverso avrebbe giocato in loro favore. Le pubblicità includevano nudità parziali e forti implicazioni sessuali; un classico esempio è quello della fragranza Opium di Yves Saint Laurent del 2000, il cui annuncio pubblicitario includeva Sophie Dahl in una posizione provocatoria, con indosso niente se non gioielli e dei tacchi a spillo dorati[36]. Le critiche furono tante, in un mondo dove i corpi ancora non venivano mostrati con leggerezza al pubblico, convincere quest'ultimo a comprendere l'importanza creativa di un simile spirito innovativo non era facile, ma forse Ford non voleva questo; sembra che quello che è risultato nell'innegabile successo di Gucci, sia stato proprio l'effetto shock, la novità così travolgente che non potevi fare altro che guardare.

Questa, inoltre, fu un'era in cui i corpi stessi divennero detentori di status symbol. Ciò che fino a quel momento era attribuito ai tessuti, la manodopera e l'etichetta di un abito, si sposta sulla ricerca disperata di un corpo perfetto. È un periodo in cui viene introdotta la figura delle top model, integrata da Ford nell'imponente macchina di Gucci, come strumento per veicolare un glamour di natura aspirazionale. Questo fenomeno si colloca all'incrocio tra moda e cultura pop, dove il brand veicola un'immagine desiderabile costruita sulla bellezza, lo status e l'esclusività. In chiave teorica, il glamour aspirazionale si rifà al concetto di gap aspirazionale, in cui i consumatori desiderano incarnare uno stile di vita proiettato dalla moda, rintracciando nella rappresentazione delle supermodelle un modello ideale da emulare. Questa strategia sfrutta l'ideale estetico e simbolico incarnato dalle modelle, facendole veicolo di desiderio collettivo: un'immagine di sé potenziata, idealizzata e quasi inarrivabile. Secondo Coy & Garner (2010) il cosiddetto "glamour modelling" veicola una forma di marketing dell'auto-sessualizzazione[37], in cui l'auto-esposizione seducente diventa strumento di valorizzazione personale e, al contempo, di attrazione per il brand. Le immagini di modelle attraenti non sono, quindi, finalizzate esclusivamente alla vendita, ma anche alla creazione di un'immagine del sé amplificata e idealizzata, che spinge il consumatore verso il brand come veicolo di realizzazione simbolica. Questo si ricollega al concetto di marca ad alto coinvolgimento, dove, come afferma Belk (1988): noi siamo ciò che possediamo.[38]

---

[36] "Ford generated much debate with his use of controversial advertising for Gucci and also for Yves Saint Laurent, which was by then owned by the Gucci group and with Ford also designer-in-chief. (…) most famously the 2000 Yves Saint Laurent Opium fragrance advertisement featuring a nude Sophie Dahl reclining provocatively, eyes closed and wearing nothing but gold stilettos and jewellery (Homer, 2020)

[37] "self-sexualization" (Coy & Garner, 2010)

[38] "We are what we have" (Belk, 1988)

2.1.5. L'uso delle celebrità: tra rappresentazione e aspirazione

Nel contesto Gucci, Ford animò quelle immagini con figure del calibro di Kate Moss, Naomi Campbell ed Esther Cañadas, trasformando le sfilate in teatro di desiderio.[39] A completare la forza iconica di queste figure, le campagne pubblicitarie, realizzate da Mario Testino e Carine Roitfeld, portarono un ulteriore slancio visivo tanto potente quanto consapevole. La moda non era più solo abbigliamento, ma un'esperienza narrativa sensoriale, in cui il consumatore si specchia in un ideale glamour che è intenzionalmente costruito per essere aspirazionale a un'estetica potente. In definitiva, Ford non solo vestì Gucci di un'estetica provocatoria, ma lo dotò di un cast mediatico altrettanto seducente, incarnato nelle sue muse, le supermodelle: una strategia che reinventò il brand narrativamente e stilisticamente, facendolo protagonista indiscusso del glamour internazionale.

La forte associazione delle celebrità con il marchio, grazie alla personalità magnetica e al prestigio sociale di Ford, contribuì. In un'intervista con la critica di moda Bridget Foley, Ford spiegò: "Madonna usciva con i nostri pantaloni a vita bassa e le vendite dei nostri mocassini aumentarono. Ora, ecco che iniziarono a vendere abiti gessati, che tutti, dai 30 ai 70 anni, potevano indossare. Sono uno stilista commerciale e ne sono orgoglioso; non ho mai voluto essere altro. Questo diede agli altri un'idea di ciò che ho sempre saputo: che potevamo davvero vendere vestiti" (Homer, 2020)[40]

Nel suo periodo come direttore creativo, Tom Ford si è impegnato a solidificare i punti forti di Gucci, proponendoli in chiave nuova, e ad introdurre l'innovazione necessaria, sia a livello di prodotto che di marketing. Abbiamo visto il suo intervento sul classico mocassino Horsebit e il suo coraggioso modo di fare pubblicità, oltre che l'incredibile capacità di catturare le tendenze del tempo per aumentare le vendite e disegnare prodotti che sapessero catturare l'attenzione. Un altro dei capisaldi Gucci che il designer ha saputo sfruttare è l'utilizzo delle celebrità. Durante il suo periodo alla guida creativa del brand, il ricorso alle celebrità divenne una strategia cardine per costruire un'immagine di glamour aspirazionale, che abbiamo visto essere stata centrale in quegli anni di gestione della maison. Vennero associate alla marca celebrità come Madonna, Sharon Stone e Nicole Kidman, che non erano semplici testimonial, ma incarnazioni viventi del posizionamento di Gucci come simbolo di potere, sensualità ed eleganza trasgressiva, una dimensione che amplificava la percezione del brand come icona culturale e stilistica.

---

[39] "sexy cutouts, short skirts, and top models like Kate Moss and Esther Cañadas on the runway." (Radaelli, 2021)

[40] "And the strong celebrity associations with the brand, thanks to Ford's magnetic personality and social cachet, helped. In an interview with fashion critic Bridget Foley, Ford explained, "Madonna went out in our hip-huggers and our loafer sales went up. Now, here were pinstriped suits that started to sell, that everyone from 30 to 70 could wear. I am a commercial designer and I am proud of that; I have never wanted to be anything else. This gave other people an inkling of what I always knew - that we could really sell clothes."

Questo fenomeno trova solide fondamenta teoriche nella letteratura sul "celebrity endorsement". Secondo Grant McCracken (1989), il successo degli endorsement risiede nella capacità delle celebrità di trasmettere al brand significati culturali profondi strutturati nel tempo, in un processo chiamato "meaning transfer": la celebrità, attraverso i suoi ruoli pubblici, veicola significati che si trasferiscono poi al prodotto e successivamente al consumatore.[41] Di conseguenza, le celebrity scelte per ricoprire questi ruoli non furono casuali, ma parte di una precisa strategia di brand association: legare Gucci a personalità riconosciute a livello mondiale che già rappresentavano lo zeitgeist culturale pensato per il brand, trasformando così la maison in un sinonimo immediato di desiderabilità e status.

Parallelamente, Erdogan (1999) analizza il ruolo strategico delle celebrità nella comunicazione di marca, sottolineando che "le aziende investono ingenti somme di denaro per accostare organizzazioni e brand con sostenitori (endorser) attrattivi, simpatici e affidabili. Confidano che queste qualità operino in modo trasferibile e generino risultati di campagna desiderabili." (Erdogan, 1999)[42]. Questi volti pubblici agiscono, quindi, come strumenti per influenzare positivamente la percezione del marchio, con congruenza rispetto all'identità del brand. In sintesi, Ford non utilizzò le celebrità in modo casuale, ma fece leva sulla loro riconoscibilità culturale e sulla coerenza tra la loro aura pubblica e i valori estetici del rilancio di Gucci. In questo modo, consolidò la brand identity attraverso le lenti del desiderio incarnato, ovvero sfruttando il glamour aspirazionale.

2.1.6. L'innovazione attraverso le scelte stilistiche

A partire dagli anni '90, lungo tutta la storia di Gucci, fino al giorno d'oggi, il lavoro dei vari direttori creativi ha visto degli elementi costanti. Gucci è conosciuto come brand estremamente dipendente da chi ricopre il ruolo di direttore creativo, ma, come è stato spiegato più volte, resta essenziale rimanere fedeli ad alcuni punti cardine della marca, così da non alienare i consumatori leali e mantenere una solida identità. Nel navigare il difficile equilibrio tra storia e novità, passato e futuro, alcune tematiche sono state affrontate da più direttori creativi nel tempo. Una di queste è la tendenza androgina delle varie collezioni.

---

[41] "the endorsement process depends upon the symbolic properties of the celebrity endorser. Using a "meaning transfer" perspective, these properties are shown to reside in the celebrity and to move from celebrity to consumer good and from good to consumer." (McCracken, 1989)

[42] "Firms invest significant monies in juxtaposing brands and organisations with endorser qualities such as attractiveness, likeability, and trustworthiness. They trust that these qualities operate in a transferable way, and will generate desirable campaign outcomes."

Ford fu il primo a introdurre questa sfocatura della specificità di genere nell'abbigliamento (Homer, 2020)[43]; i tagli erano estremamente sensuali, con dettagli gioiello e trame di velluto, ma a questo ormai iconico stile della maison, Ford era usuale aggiungere abiti su misura, pantaloni e giacche uguali per uomini e donne, introducendo quello che diventerà un trademark di Gucci e che verrà sviluppato dai futuri direttori creativi, soprattutto da Alessandro Michele.

Restando nel tema delle scelte stilistiche, c'è molto da dire anche sulle passerelle di Ford. Queste erano costruite come veri e propri spettacoli immersivi, con luci soffuse, musica carica di energia e un ritmo narrativo che evocava mondi notturni, glamour e trasgressivi. Introdusse l'uso del riflettore per illuminare le modelle, seguendole nel loro percorso in passerella. Il designer dichiarò:

"Ho deciso di eliminare la retroilluminazione e di mettere i vestiti sotto un riflettore perché volevo avere il controllo della stanza." (Homer, 2020)[44]

Ford trasformò l'ambience delle sfilate in uno strumento strategico di comunicazione, capace di rendere ogni show un evento mediatico globale. La critica del tempo sottolineò come il suo lavoro fosse innovativo proprio perché andava oltre la presentazione del prodotto: le sfilate diventavano un'esperienza culturale che incorporava elementi di cinema, erotismo e pop culture. L'impatto fu enorme: Gucci non era più percepito soltanto come un marchio di lusso tradizionale, ma come icona di desiderio contemporaneo, alimentata da una narrativa estetica coerente e audace.

Figura 5 - Gucci autunno/inverno 1995 (Cary, 2023)

Figura 6 - Gucci primavera/estate 1996 (Cary, 2023)

[43] "blurring of gender-specific dressing"
[44] "I decided to kill the backlighting and put the clothes under a spotlight because I wanted to control the room."

La nomina di Tom Ford alla direzione creativa di Gucci consentì al marchio di acquisire una forte coerenza stilistica, rivelatasi decisiva per il suo successo. Un ruolo fondamentale in questo processo fu svolto dalle campagne pubblicitarie, insieme al coraggio stilistico e alla rivitalizzazione dei pezzi d'archivio. Ford riuscì a interpretare l'eredità della maison non come vincolo, ma come risorsa da cui attingere per costruire un linguaggio estetico nuovo e dirompente, capace di imporre Gucci al centro del dibattito sulla moda internazionale. La sua direzione mise in atto un delicato equilibrio tra continuità e rottura: da un lato la valorizzazione di simboli storici come il mocassino Horsebit, dall'altro l'introduzione di codici narrativi fortemente sensuali e provocatori, che ridefinirono l'immaginario del marchio.

Sotto la sua guida, Gucci divenne un esempio paradigmatico di come la direzione creativa possa non solo rinnovare l'identità di marca, ma anche rafforzarne la posizione competitiva, trasformando un'azienda in crisi in una delle realtà più redditizie e culturalmente rilevanti del settore. Ford non si limitò a disegnare abiti: elaborò una vera e propria brand strategy in cui estetica, comunicazione e visione strategica si intrecciavano, mostrando come il successo di un marchio di moda dipenda dalla capacità del direttore creativo di coniugare heritage e innovazione. La sua esperienza in Gucci segna dunque un momento cruciale nello studio della brand identity, dimostrando come l'impronta personale di un direttore creativo possa ridefinire non solo l'immagine di una marca, ma il suo stesso significato culturale.

2.2. Frida Giannini

2.2.1. Assunzione del ruolo

Se la stagione di Tom Ford aveva imposto un'estetica decisa, sensuale e dirompente, capace di rivoluzionare radicalmente l'immagine di Gucci e di riportarla al centro del dibattito internazionale, la successiva direzione creativa di Frida Giannini rappresentò un cambio di passo altrettanto significativo. Alla sua nomina, il brand si trovava davanti alla sfida di consolidare l'enorme successo commerciale ottenuto sotto Ford, senza rimanere intrappolato nell'ombra di uno stile così dominante. Giannini affrontò questa sfida scegliendo un approccio più moderato, meno provocatorio e maggiormente ancorato alla tradizione storica della maison. Il suo lavoro si distinse per una capacità di attingere con continuità dall'archivio Gucci, reinterpretando codici estetici e simbolici con un linguaggio che privilegiava il lusso raffinato, la femminilità e un'eleganza internazionale.

In questo senso, l'esperienza di Giannini offre un caso di studio particolarmente rilevante per comprendere come la direzione creativa non si limiti a "inventare" ex novo una brand identity, ma piuttosto ad adattarla, modularla e armonizzarla in base alle esigenze di mercato e alle trasformazioni culturali del tempo. La sua visione non fu priva di critiche, soprattutto da parte di chi percepiva una mancanza di radicalità rispetto al predecessore, ma dimostra con chiarezza come anche la continuità e la coerenza possano diventare strumenti strategici nella gestione dell'identità di marca.

Non è noto con certezza il motivo dietro l'abandono di Gucci da parte di Ford, il gruppo PPR (Pinault-Printemps-Redoute, ora noto come Kering) lo ha giustificato con una questione di soldi, dicevano che il designer ne stava chiedendo troppi, mentre Ford ha parlato di problemi di "controllo". Ciò che è importante è che Gucci aveva bisogno di un direttore creativo che fosse in grado di continuare la crescita del brand, senza farsi abbattere dal ricordo dell'ormai iconico Tom Ford. È così che arriva Frida Giannini, la cosiddetta "quintessenza della donna moderna Gucci" (Homer, 2020)[45]. Entra in Gucci nel 2002 come responsabile del design per borse e accessori, ruolo che mantiene fino al 2004. Con l'uscita di Tom Ford, assume la posizione di responsabile di accessori, lavorando accanto ad Alessandra Facchinetti, responsabile del womenswear, e John Ray, a capo del menswear. Dopo un paio di collezioni, nel 2005 Facchinetti lascia la maison e Giannini amplia progressivamente le proprie responsabilità, fino ad assumere il controllo creativo quasi totale del brand, dirigendo menswear, womenswear, design dei negozi, pubblicità e comunicazione.

2.2.2. Il confronto con Tom Ford e le aspettative dei consumatori

Ci vollero circa due anni prima che Frida Giannini riuscisse a definire un'identità creativa chiara all'interno di Gucci. L'eredità lasciata da Tom Ford era ancora fortissima e inevitabilmente i primi passi della designer vennero valutati alla luce del confronto con il suo predecessore. Le recensioni della stampa specializzata e della critica di moda evidenziarono con insistenza una certa cautela nelle scelte di Giannini, interpretata come segno di una visione meno audace e coraggiosa rispetto al linguaggio estetico carico di sensualità e provocazione che aveva caratterizzato l'era di Ford. Se il predecessore aveva imposto una svolta radicale, fondata sulla costruzione di un immaginario fortemente erotico e glamour, Giannini fu accusata di non spingersi oltre un uso "decorativo" dell'heritage Gucci, privilegiando collezioni più commerciali e meno dirompenti. Diverse voci sottolinearono come le sue proposte apparissero rassicuranti e funzionali al consolidamento del mercato piuttosto che alla definizione di un nuovo codice stilistico rivoluzionario.

[45] "The quintessential modern Gucci woman"

Questa critica, spesso reiterata nei primi anni della sua direzione, rifletteva in realtà una tensione strutturale nel brand, già analizzata rispetto al periodo Ford, ovvero il rapporto heritage-innovazione; nello specifico l'esigenza di bilanciare continuità e novità, preservando il patrimonio simbolico della maison senza però rinunciare a una capacità di rinnovamento che il pubblico, abituato agli shock estetici di Ford, si aspettava.

Questo risulta importante, il concetto delle aspettative dei consumatori, che sono ormai abituati, se non affezionati, ad una marca che agisce e si presenta in un certo modo e che, di conseguenza, rischiano di sentirsi estraniati e quasi traditi quando questa cambia modo di fare. Qui si torna al concetto di identità, ma soprattutto di consistenza nel tempo. Verlregh et al (2015) scrive che, sebbene la riprogettazione periodica del logo di un marchio sia un prerequisito per preservare la propria posizione nell'ambito della considerazione dei consumatori, i cambiamenti drastici richiedono più tempo per essere elaborati, soprattutto da parte dei consumatori altamente consapevoli del marchio (livelli di attenzione più profondi), e il loro atteggiamento nei confronti del marchio diventa più negativo" (Mróz-Gorgoń, 2016).[46] Quando i consumatori sono abituati a una certa coerenza nel tempo, cambiamenti troppo bruschi risultano cognitivamente più faticosi da elaborare e possono innescare reazioni difensive, soprattutto tra chi è molto attento e coinvolto nel brand. Gli "insider" del marchio sono più sensibili (e talvolta più critici) verso i redesign drastici.

L'impegno verso il brand influisce negativamente sulla valutazione del logo dopo un aumento dei cambiamenti (…), e questa valutazione negativa del logo media l'effetto sull'atteggiamento verso il brand (van Grinsven, 2016).[47] Nel primo capitolo sono stati spiegati gli elementi che vanno a costituire l'identità di marca; uno di questi è proprio il logo. Di conseguenza, quando questo cambia, anche la brand identity e l'immagine percepita dai consumatori muta. La teoria di van Grinsven, può essere, quindi, estesa al concetto di identità di marca, affermando che significativi scostamenti dall'identità stabilita possono risultare in un atteggiamento negativo verso il brand. Questo tipo di reazione coinvolge principalmente i consumatori fedeli, ovvero coloro che mostrano un certo livello di impegno verso il brand. L'impatto può dipendere anche dal livello di impegno dell'individuo nei confronti del brand in questione (Walsh, Winterich, & Mittal, 2010).[48] Si presume che l'impegno spinga i consumatori a percepire forti legami tra sé e il brand (Walsh, Winterich, & Mittal, 2010).[49]

---

[46] "Although periodically redesigning a brand logo is a pre-requisite to guarding one's position in consumers' consideration set, drastic changes require more time to process, especially from highly brand conscious consumers (deeper levels of attention), and their attitude towards the brand becomes more negative"
[47] "brand commitment negatively affects logo evaluation after an increase in shape change, and this negative logo evaluation mediates the effect on brand attitude"
[48] "Any impact may likewise depend on the individual's level of commitment to the brand in question"
[49] "it is assumed that commitment prompts consumers to perceive strong links between themselves and the brand"

Considerando Gucci come una marca ad alto coinvolgimento e di forte valore simbolico, quando il consumatore percepisce un legame di questo tipo, ogni cambiamento, specialmente quelli drastici o radicali, causati da eventi quali l'ingresso di un nuovo direttore creativo, risultano difficili da elaborare a livello cognitivo; il consumatore si sente estraniato da un brand al quale si era affidato per raccontare di sé. A volte, però i cambiamenti sono inevitabili o necessari, è bene quindi saper navigare questi ostacoli, tenendo a mente la storia del brand e il suo rapporto con il pubblico. Da qui discende una regola operativa per la direzione creativa: puntare alla discontinuità controllata, accennata in precedenza; cioè, orchestrare l'innovazione intorno a segnali di continuità (colori, monogrammi, motivi, forme, icone), spiegando il perché del cambiamento nella narrazione di marca e calibrando ritmo e intensità delle novità.

2.2.3. Il rapporto con l'eredità di marca

Per le maison con brand heritage significative, preservare e rendere visibile il legame con la storia non è nostalgia, è una dimensione dell'identità che legittima l'evoluzione e sostiene la percezione di autenticità. Questo è stato fatto da Giannini attraverso la riproposta di vari elementi dell'archivio Gucci. Tra i più famosi vediamo la borsa Jakie, la stampa Flora, la chiusura a doppia G, l'ornamento Horsebit e la striscia verde-rosso-verde. Il recupero di questi simboli non è stato un mero esercizio di citazione, ma una vera e propria riattualizzazione.

La Jackie, per esempio, venne reinterpretata con nuove proporzioni e materiali più moderni, diventando rapidamente una delle borse più riconoscibili e desiderate degli anni Duemila.

Figura 7 - Jackie O' Bag in canvas beige, dalla metà degli Anni '60 (Ricci, 2011)

Figura 8 - Gucci pre-fall 2011 (Ricci, 2011)

La stampa Flora, originariamente creata negli anni ’60 per Grace Kelly, la principessa di Monaco, viene riproposta in una veste fresca e versatile, declinata non solo sulla seta ma anche su accessori e abbigliamento, trasformandosi in un ponte tra il passato elegante e un presente più dinamico.

Figura 9 - Foulard Flora anni '60 (Caramia, 2016)

Figura 10 - Mocassini stampa Flora era Frida Giannini (Gucci presenta l’esclusiva Flora Capsule Collection, 2014)

Lo stesso accade per il logo con la doppia G, che Giannini valorizza in modo più discreto e sofisticato rispetto all’uso massiccio degli anni precedenti, introducendo la “Gucci Guccissima”, ovvero la linea di prodotti caratterizzati dalla presenza dell’iconica stampa della doppia G goffrata su pelle morbida. L’Horsebit, invece, venne riadattato come dettaglio raffinato su borse e calzature, liberandolo dall’uso esclusivo sulla fibbia dei mocassini. Infine, la striscia di tessuto verde-rosso-verde, marchio visivo tra i più radicati nella memoria collettiva del brand, venne riproposta in maniera diffusa come vero e proprio codice visivo del brand. Non era più soltanto un dettaglio funzionale su cinture o valigie, ma un elemento grafico protagonista su borse, sneakers, prêt-à-porter e persino packaging, divenendo un marchio di riconoscibilità immediata. Giannini la utilizza per sottolineare la continuità con le origini equestri della maison, in quanto il simbolo era nato ispirandosi proprio al sottopancia delle selle, ma al tempo stesso la trasforma in un motivo decorativo versatile, capace di dialogare con un’estetica più moderna e commerciale, contribuendo a consolidare l’identità del brand agli occhi del consumatore globale.

Attraverso questo lavoro sui pezzi iconici d’archivio, Giannini riesce a restituire un senso di appartenenza e familiarità, dimostrando che l’innovazione può convivere con la tradizione se quest’ultima viene reinterpretata con sensibilità e coerenza estetica.

"La Gucci di Marco e Giannini è più attenta a riscoprire le tradizioni che a creare scandalo" – Daniela Monti (Homer, 2020)[50]

Dopo la rottura con Ford, il cambiamento, sebbene minimo, viene distribuito nel tempo e accompagnato da segnali di continuità con il passato, che funzionano da ancore identitarie, utili ad accompagnare il pubblico attraverso aggiornamenti di linea, proporzione e styling che raffinano il linguaggio senza stravolgerlo. A testimonianza di questo approccio bilanciato, la ristrutturazione dei punti vendita Gucci:

I negozi, come il marchio, uniscono modernità e tradizione, trasmettendo status e lusso, ma anche una giovinezza cool e alla moda. (Homer, 2020)[51]

La scelta di una femminilità più sobria rispetto alla sensualità aggressiva precedente non è un arretramento, ma un riallineamento del registro. Le critiche, però, sono state molte e spesso riguardanti la mancata spinta innovativa della designer, che sembra essere stata uno dei motivi legati alla separazione con Gucci.

"Giannini deve imparare cosa funziona per gli scaffali dei negozi e cosa rende una dichiarazione concisa in uno spettacolo" – Sarah Mower, Vogue (Homer, 2020)[52]

"Frida Giannini appartiene a una generazione diversa rispetto alle altre stiliste milanesi e vede la moda da un punto di vista più pragmatico. Gucci ora è una collezione chiaramente segmentata e professionale, senza alcuna pretesa di essere altro che abiti alla moda e immediatamente comprensibili per un pubblico giovane e globale."– Vogue (Homer, 2020)[53]

2.2.4. Gestione dei segmenti di mercato: l'equilibrio tra adattamento al target e mantenimento della brand identity

Nella gestione del rapporto tra heritage e innovazione, Frida Giannini si fa protagonista di un fare attento e studiato. Il suo punto di forza, oltre alla costante rielaborazione dell'archivio, è stato quello di conoscere la clientela Gucci, disegnando collezioni mirate a soddisfarla nella sua interezza, tenendo conto dei diversi target. La sua direzione creativa cercava infatti di parlare a pubblici

[50] "The Gucci of di Marco and Giannini is more intent on rediscovering its traditions than creating scandal"
[51] "The stores, like the brand, blended modernity with heritage, projecting status and luxury but also a cool, hip youthfulness."
[52] "Giannini needs to learn what's for retail racks, and what makes a concise statement in a show"
[53] "Frida Giannini is from a different generation than Milan's other female designers, and she sees. fashion from a more pragmatic standpoint. Gucci now is a clearly segmented, businesslike collection with no pretence of being anything other than hip, immediately understandable clothes for a young global audience."

differenti: dalle clienti storiche, affezionate ai codici classici della marca, alle nuove generazioni, più sensibili a proposte fresche e contemporanee; dalle consumatrici più sofisticate ed eleganti, che trovavano nel recupero dei simboli d'archivio un riferimento rassicurante, a quelle attratte da un lusso accessibile e quotidiano, che Giannini cercava di intercettare con linee più versatili e commerciali, ad esempio con l'utilizzo della stampa Flora applicata non solo alle sete e agli abiti ma anche a sneakers e borse di uso quotidiano.

Questa capacità di produrre collezioni diversificate ha garantito a Gucci una solidità commerciale negli anni del suo mandato. Tuttavia, a lungo termine, tale strategia ha mostrato i suoi limiti: la frammentazione stilistica, pur rispondendo alle esigenze dei diversi target, rischiava di indebolire la percezione di un'identità coesa e riconoscibile del brand.

In un settore come quello della moda di lusso, dove l'elemento narrativo e il senso di unicità sono fondamentali, l'impressione che Gucci cercasse semplicemente di "piacere a tutti" ha finito per penalizzare la forza simbolica della maison. In altre parole, l'assenza di un'identità di marca solida, riconoscibile e innovativa, come quella che aveva caratterizzato Tom Ford prima e che Alessandro Michele porterà dopo, ha reso l'immagine del marchio meno incisiva, aprendo la strada alla necessità di un cambiamento radicale.

La direzione creativa di Frida Giannini rappresentò dunque un periodo di equilibrio e prudenza, in cui Gucci seppe consolidare il proprio legame con l'heritage e mantenere una base solida di clienti fedeli. Può essere interpretata come una fase di gestione conservativa dell'identità di marca, incentrata sulla valorizzazione dell'archivio. Tuttavia, questa stessa cautela si trasformò in un limite: se da un lato le sue collezioni seppero garantire continuità, dall'altro mancava quella carica dirompente e distintiva capace di ridefinire l'identità del brand in modo netto. La tensione tra il desiderio di onorare l'archivio e la necessità di proporre innovazione radicale, per posizionarsi con forza in un mercato globale sempre più competitivo, rimase irrisolta, lasciando Gucci in una sorta di sospensione estetica. È in questo spazio di incertezza che l'identità del brand perse la sua solidità. In questo senso, l'operato di Giannini evidenzia come la fedeltà all'heritage, se non accompagnata da una visione trasformativa, possa tradursi in un'immagine statica, priva di direzionalità, aprendo la strada alla necessità di una ridefinizione più radicale della brand identity nelle fasi successive.

2.3. Alessandro Michele

2.3.1. Un rebranding eclettico e radicale: la ridefinizione dei significati Gucci

L'arrivo di Alessandro Michele alla direzione creativa di Gucci nel gennaio 2015 segna un momento di svolta radicale nella storia recente della maison. Dopo un decennio sotto la guida di Frida Giannini, caratterizzato da un approccio fortemente legato all'archivio e orientato a preservare la continuità con l'heritage, Gucci si trovava a dover ridefinire la propria immagine in un mercato sempre più frammentato e competitivo. Michele, figura fino ad allora poco nota al grande pubblico e cresciuta internamente alla casa di moda, è stato scelto da Marco Bizzarri (allora nuovo CEO) per imprimere un cambiamento netto, capace di restituire al brand un'identità forte e riconoscibile.

"L'azienda stava davvero perdendo velocità ed era un po' polverosa. Si dava troppa importanza alla tradizione. Volevo che l'azienda diventasse più inclusiva, più gioiosa, più piena di energia." – Marco Bizzarri, Fast Company (Homer, 2020)[54]

La sua visione si è subito contraddistinta per un'estetica eclettica, colta e stratificata, che ha mescolato riferimenti storici, citazioni culturali e linguaggi pop, costruendo un nuovo immaginario per Gucci. Con Michele, l'heritage non viene soltanto preservata o reinterpretata in chiave classica, ma diventa materia viva da rimescolare, sovvertire e contaminare, generando un linguaggio radicalmente innovativo. Questo cambio di paradigma ha trasformato Gucci in uno dei casi di studio più significativi per comprendere come la direzione creativa possa agire come motore di rebranding e ridefinizione identitaria, facendo della maison un simbolo globale di contemporaneità.

È ad Alessandro Michele che venne affidato il completamento della collezione maschile Autunno/Inverno 2015, dopo il repentino abbandono della maison da parte della sua predecessora; compito che dovette portare a termine in una sola settimana. Nonostante il poco preavviso, era già chiaro il talento e la visione unica del nuovo direttore creativo. Anna Wintour, dopo averlo incontrato, lo descrisse così, riassumendo perfettamente il suo essere:

"Era eccentrico, un po' eccentrico, ma affascinante." – Anna Wintour (Homer, 2020)[55]

[54] "The company was really losing speed and was a little bit dusty. There was too much emphasis on heritage. I wanted to move the company to be more inclusive, more joyful, full of more energy."
[55] "He was eccentric, a little bit eccentric, but charming."

Il vero debutto ufficiale di Alessandro Michele avviene con la collezione femminile dell'Autunno/Inverno 2015, presentata a un mese dalla sua nomina. In questa occasione, Michele imprime immediatamente un cambio di tono radicale per Gucci, ridefinendo l'immaginario estetico della maison. Le modelle scelte si distinguono per tratti volutamente peculiari e lontani dai canoni convenzionali della bellezza patinata: volti androgini, caratteristiche irregolari, personalità distintive. Le proposte sartoriali mescolano capi dal taglio gender-neutral, riferimenti eclettici alla moda vintage e accessori dall'aspetto antiquariale, come se provenissero da mercatini o collezioni private. Questo insieme, che poteva apparire dissonante rispetto alla tradizione glamour e sensuale instaurata da Ford e mantenuta da Giannini, in realtà getta le basi di un nuovo linguaggio visivo. Fin da questa prima collezione, Michele introduce i codici che diventeranno il segno distintivo della sua direzione creativa: un'estetica colta, stratificata e volutamente eccentrica, destinata a ridefinire il rapporto tra Gucci, i suoi consumatori e l'immaginario culturale.

Figura 11 - collezione femminile autunno/inverno 2015, look 9 (ELLE, 2015)

Figura 12 - collezione femminile autunno/inverno 2015, look 1 (ELLE, 2015)

Figura 13 - collezione femminile autunno/inverno 2015, look 13 (ELLE, 2015)

Quella guidata da Michele non fu una semplice variante stilistica, ma un vero rebranding creativo. I capi presentati impostarono un nuovo tono per Gucci: eclettico, romantico e intellettualmente elaborato. In questo modo ha segnato l'avvio di una versione della maison nota come "geek chic"[56], dove l'androginia, i riferimenti vintage e gli accessori d'antiquariato si fondevano con il simbolismo barocco e borghese in una logica post-gender.

[56] "The easiest moniker for the Gucci look is "geek chic" (Martin, 2015)
"(Michele) has made geek chic not only the new guiding creative force at Gucci but a full-fledged industry trend that has other fashion brands emulating Gucci's new look." (Cartner-Morley, 2017)

Fabio Tedesco parla di "Big Bang" identitario (Tedeschi, 2021); la scelta radicale di intervenire sull'estetica del brand fu parte di una strategia metodica di riposizionamento, che consentì di suscitare entusiasmo e rinnovamento. Inoltre, l'analisi critica sul design culturale di John Armitage e Joanne Roberts evidenzia come la collezione inaugurale di menswear di Michele presentasse un'estetica "amoderna" (Armitage & Roberts, 2021)[57], dove riferimenti d'archivio venivano reimmaginati come elementi contemporanei, da reinterpretare e contaminare. "Questi non erano gli accessori retrospettivi di un passato concluso (…), ma gli accessori contemporanei di un passato, presente e futuro inconcludenti ma simultanei, in cui gli anelli antichi Gucci, ad esempio, ora rappresentano metaforicamente il desiderio socio-culturale di creatività e cambiamento delle persone" (Armitage & Roberts, 2021).[58] Un passato che torna con un nuovo significato, elementi dell'archivio storico che diventano simbolo di cambiamento e dinamicità moderna.

2.3.2. Abbattimento delle distinzioni di genere: il proseguimento di un'eredità androgina e la creazione di nuovi significati simbolici

Alessandro Michele ha reso la sfocatura dei ruoli di genere uno dei cardini della sua direzione creativa in Gucci. La scelta di far sfilare uomini e donne insieme, senza differenziare rigidamente tra abiti maschili e femminili, ha segnato una rottura netta con la tradizione delle passerelle. Se già sotto Tom Ford e Frida Giannini si erano visti accenni a un'estetica androgina, Michele ha radicalizzato il concetto, eliminando del tutto l'assegnazione del genere agli abiti. I suoi capi mescolano linee, tessuti e dettagli che storicamente appartenevano a categorie diverse, creando un linguaggio estetico nuovo, libero dalle etichette binarie. In questo modo, Gucci non solo ha intercettato sensibilità culturali emergenti, ma ha contribuito a ridefinire il discorso sul genere all'interno della moda contemporanea, trasformando la passerella in un luogo di espressione identitaria fluida e inclusiva.

[57] "(Michele's collections) evinced what we might call 'amodern' thinking, 'atheoretical' quirkiness, and 'acritical' vintage references"

[58] "these were not the retrospective accoutrements of a concluded past where Gucci fashion once accurately signified people's socio-cultural identities but the contemporary accessories of an inconclusive yet simultaneous past, present, and future where Gucci antique rings, for example, now metaphorically represent people's socio-cultural desire for creativity and change."

Figura 14 - autunno/inverno 2018 (Tagwalk)

Figura 15 - autunno/inverno 2018 (Tagwalk)

Figura 16 - autunno/inverno 2018 (Tagwalk)

"Ero un'outsider, e lo sono ancora. (...) Mi chiamano il sovrano della fluidità di genere, ma per me, tiravo fuori solo la bellezza. Le persone convenzionalmente belle mi hanno sempre confuso. Più sei un ibrido – giovane ma vecchio; maschio ma femmina; femmina ma maschio – più sembri interessante." – Alessandro Michele (Hirschberg, 2020)[59]

L'approccio di Michele non reinterpreta il passato e la fluidità di genere, ma attivamente li abolisce. Judith Beyer lo definisce come "antigender fashion", termine che spiega attraverso le parole di Karaminas and Taylor (2022), secondo i quali la moda antigender cerca di smantellare e affrontare il sistema binario mescolando i significanti di genere (Beyer, 2025)[60]. L'eliminazione delle distinzioni di genere negli abiti è, quindi, una strategia che va oltre il puro stile, è una forma di rebranding identitario che rivoluziona i significati simbolici a cui il brand viene associato e, di conseguenza, l'immagine di marca (intesa come percezione dei consumatori). La motivazione dietro l'acquisto di un prodotto Gucci, essendo questo un brand ad alto coinvolgimento e di forte valore simbolico, è fortemente influenzata da un rebranding di questo tipo, che porterà all'avvicinamento di uno specifico target i cui valori si allineano con quelli della maison.

Da questo punto di vista potremmo dire che Alessandro Michele crea significati culturali, superando il ruolo di designer. La sua opera non si limita al disegno di capi d'abbigliamento, ma si estende alla costruzione di significati condivisi che il pubblico associa al brand.

---

[59] "I was an outsider, and I still am an outsider. (…) They call me the ruler of gender fluidity, but to me, I was just pulling out beauty. Conventionally beautiful people have always confused me. The more you are a hybrid – young but old; male but female; female but male – the more you look interesting."

[60] "Like anti-fashion, which opposes and challenges fashion, antigender fashion seeks to dismantle and confront the binary gender system by scrambling gender signifiers"

I suoi abiti, le sue sfilate e le campagne pubblicitarie funzionano come “sign-vehicles” (Hall, Hobson, Lowe, & Willis, 1980), cioè veicoli di senso che trasmettono valori, simboli e visioni del mondo. In questo senso, il lavoro di Michele può essere letto alla luce del modello di Stuart Hall: “L'oggetto di queste pratiche sono i significati e i messaggi sotto forma di veicoli di senso di un tipo specifico” (Hall, Hobson, Lowe, & Willis, 1980).[61] Gucci, sotto la sua guida, codifica significati che non restano confinati alla moda, ma vengono recepiti, interpretati e talvolta anche rinegoziati dai consumatori e dall’opinione pubblica. In questo senso, Michele assume il ruolo di codificatore culturale, un artista che lavora sul brand trasformandolo in una piattaforma di narrazione culturale. Ogni collezione, ogni campagna pubblicitaria, non si limita a proporre un nuovo stile, ma diventa un atto di creazione simbolica che ridefinisce le categorie stesse del gusto e della contemporaneità. Questo ha trasformato la maison in un attore culturale globale, capace di influenzare non soltanto la moda, ma anche la percezione sociale di genere, individualità e appartenenza.

2.3.3. L’ostentazione dell’etichetta: da simbolo di insicurezza a segno di appartenenza culturale e creatività

Nella costruzione di nuovi significati connessi al brand, Alessandro Michele è riuscito a risolvere un’altra questione, ovvero quella delle critiche all’ostentazione dell’etichetta. Negli anni precedenti all’arrivo di Michele, Gucci era stato spesso criticato per l’ostentazione eccessiva del logo, percepito come segno di un bisogno di riconoscimento sociale, più che di autentico stile. Con il suo ingresso, però, l’etichetta ha subìto una trasformazione strategica: invece di abbandonare il logo, Michele lo ha esasperato fino a renderlo ironico e quasi parodico, con stampe voluminose, glitter e scritte brillanti, un uso volutamente sfrontato.

Figura 17 - primavera/estate 2018 (Tagwalk)

Figura 18 - autunno/inverno 2022 (Tagwalk)

Figura 19 - autunno/inverno 2017 (Tagwalk)

[61] “The ‘object’ of these practices is meanings and messages in the form of sign-vehicles of a specific kind”

Questo approccio ha ribaltato il significato dell'ostentazione dell'etichetta, convertendolo da simbolo di insicurezza sociale a segno di appartenenza culturale e di creatività ironica. Cambiando l'approccio intorno all'uso sfrontato del marchio e, di conseguenza, l'atteggiamento verso l'utilizzo di prodotti vistosi, è cambiata anche la qualità percepita del brand[62], aumentando il valore di ritorno al consumatore e al produttore stesso. Michele ha quindi costruito un linguaggio visivo che ha permesso al logo di Gucci di diventare non solo riconoscibile, ma anche culturalmente riletto in chiave contemporanea, trasformandolo da oggetto di critiche a icona di desiderabilità e, in definitiva, invogliando i consumatori all'acquisto.

Il metodo sovversivo di Alessandro Michele ha trovato un riscontro fortemente positivo, sia nel mondo della moda, che nel pubblico meno esperto. La sua abilità di farsi gioco dello status symbol, anche attraverso l'utilizzo eccentrico dei loghi, è perfetta per la generazione social. La sua abilità di rompere le linee guida e crearsi un percorso del tutto particolare e unico, senza dimenticarsi dei valori e simboli della maison è quello che lo ha reso il visionario che conosciamo al giorno d'oggi e che ha trasformato Gucci in una marca degna del titolo di "Brand of the Year" ai British Fashion Awards del 2018.

2.3.4. Lo stampo stilistico: un approccio eclettico e innovativo alla gestione dell'heritage

Dal punto di vista dello stile, Alessandro Michele era molto diverso dai suoi predecessori. Un romantico moderno, con una sensualità ricca di emozioni e non fredda e sessuale come quella di Ford; lontano dalla formalità posata di Giannini, che intendeva evocare l'élite sociale. Gli elementi Gucci erano ancora presenti, ma presentati in modo diverso da quello al quale eravamo abituati, meno sofisticati e filtrati attraverso una sensibilità nuova: silhouette meno definite, passerelle ormai lontanissime dall'iconico look nero e sensuale da locale notturno e un estremo uso di dettagli. Gli elementi storici Gucci venivano inseriti all'interno di outfit altamente elaborati, nei quali funzionavano da accompagnamento a tutto il resto. Ogni collezione vantava di multiple influenze culturali e artistiche, come lo stile street, la cultura pop, i media digitali, la musica; questo mondo formato da infinite sfaccettature veniva perfettamente e continuamente sposato con la storia del brand, incarnandone i valori e riportando alla luce stampe e pezzi iconici, fino a creare degli show unici nel loro genere. È stato questo il genio di Michele: saper bilanciare il peso dell'heritage con la spinta innovativa di cui la maison aveva un disperato bisogno.

---

[62] La qualità percepita può essere definita come la percezione da parte del consumatore della qualità globale o della superiorità del prodotto o servizio rispetto all'uso cui è destinato, tenendo conto anche delle alternative possibili. La qualità percepita è innanzitutto una percezione da parte dei consumatori (Aaker, 1991/2002)

Nel suo lavoro, l'heritage non veniva mai trattata come un semplice esercizio di nostalgia o una ripetizione sterile del passato. Michele lo ha concepito come una riserva simbolica da cui attingere per costruire nuove narrazioni, rinnovando la sua rilevanza per un pubblico contemporaneo. Elementi come il motivo Flora, la doppia G o l'iconica striscia verde-rosso-verde venivano recuperati, ma messi in dialogo con estetiche eccentriche, stratificazioni culturali e riferimenti inaspettati. In questo modo, il passato non era un vincolo, ma una piattaforma creativa da reinterpretare continuamente: un linguaggio condiviso che permetteva a Gucci di mantenere autenticità e riconoscibilità, pur trasformandosi radicalmente. È riuscito così a plasmare una nuova identità di marca utilizzando elementi del passato, ottenendo un risultato rinfrescante e contemporaneo, e risolvendo l'attrito dovuto al disagio del cambiamento e all'incessante richiesta di un nuovo punto di vista.

La direzione creativa di Alessandro Michele ha segnato una delle fasi più rivoluzionarie di Gucci, trasformando la maison in un laboratorio di cultura visiva e simbolica. La sua visione ha permesso al marchio non solo di ridefinire la propria identità, ma anche di raggiungere un rinnovato successo commerciale. Al momento della sua uscita, infatti, Gucci si presentava come un brand in forte salute economica, con risultati di crescita notevoli e un posizionamento culturale di primo piano nell'immaginario globale della moda.

2.4. Sabato De Sarno

2.4.1. Il cambio di direzione creativa e la collezione "Ancora"

Nonostante i livelli di fatturato elevati e la straordinaria approvazione critica e culturale ottenuta sotto la direzione di Alessandro Michele, nel novembre 2022 Gucci e il suo direttore creativo annunciano la separazione. Una scelta che, a prima vista, può sembrare sorprendente, considerando l'ottima salute economica del brand, ma che riflette la volontà della maison e del gruppo Kering, il gruppo di cui Gucci fa parte, di intraprendere una nuova fase strategica. Michele ha spiegato la scelta appellandosi a "differenti prospettive"[63], sottolineando la fine di un "viaggio straordinario" durato oltre venti anni. Marco Bizzarri, allora CEO di Gucci, lo ha ringraziato per la sua visione, la dedizione e l'amore incondizionato verso la maison.

[63] "There are times when paths part ways because of the different perspectives each one of us may have. Today an extraordinary journey ends for me, lasting more than twenty years" – Alessandro Michele (Kering, 2022)

Dietro questa decisione vi era l'esigenza di rinnovare la spinta commerciale del marchio: pur apprezzato sul piano creativo, il potenziale eclettico di Michele sembrava aver raggiunto un plateau. Kering stava cercando una nuova direzione per evitare il rischio di saturazione estetica, favorendo una maggiore coerenza narrativa e un rafforzamento della marca nel mercato del lusso.

Nel gennaio 2023 Gucci annuncia Sabato De Sarno come nuovo direttore creativo, chiamato a raccogliere l'eredità complessa lasciata da Alessandro Michele. Dopo un lungo percorso in maison di primo piano, come Valentino, dove ha trascorso più di dieci anni, De Sarno approda in Gucci con l'obiettivo di ridefinire il linguaggio del brand. La sua nomina segna un cambio di rotta voluto da Kering: dopo anni di estetica barocca ed eclettica, si avvertiva la necessità di riportare maggiore universalità stilistica. La scelta di De Sarno, figura meno conosciuta al grande pubblico ma stimata dai lavoratori interni, indica la volontà di scommettere su una visione più sobria, pulita e commerciale, capace di riscrivere il dialogo tra heritage e contemporaneità senza sovraccaricare l'immagine di marca.

Con il nuovo direttore creativo, inizia un rebranding drastico, in cui la narrativa eccentrica ed eclettica di Michele viene completamente abbandonata, creando una rottura definitiva con il passato più recente. Il debutto di Sabato De Sarno con la collezione "Ancora" (presentata a settembre 2023) è stato un manifesto chiaro e immediato degli anni a venire. Il titolo stesso richiama la passione del designer e il suo desiderio di rinnovamento: "ancora" come moltitudine di idee e volontà di iniziare un nuovo capitolo.

Figura 20 - collezione "Ancora" primavera/estate 2024 (Tagwalk)

Figura 21 - collezione "Ancora" primavera/estate 2024 (Tagwalk)

Figura 22 - collezione "Ancora" primavera/estate 2024 (Tagwalk)

Le silhouette minimaliste, i tagli netti e la palette cromatica essenziale si contrappongono all'immaginario barocco e stratificato di Michele, ponendo al centro un'idea di moda indossabile, veloce e vicina alla vita quotidiana.

2.4.2. Le problematiche dell'approccio stilistico

La principale criticità emersa con la nomina di Sabato De Sarno alla direzione creativa di Gucci riguarda il suo approccio stilistico, basato su collezioni essenziali e dirette. Una scelta che, se da un lato ha garantito immediatezza e accessibilità, dall'altro ha ridotto quella dimensione di complessità concettuale e narrativa che tradizionalmente contribuisce a rendere la moda di lusso un'esperienza aspirazionale. La sua prima collezione ha indubbiamente generato shock, perché segnava una rottura radicale con gli anni precedenti, ma a lungo termine questa proposta è stata percepita quasi come un compromesso. L'attenzione non sembrava più rivolta a un percorso creativo o a una narrativa onirica e ricca di suggestioni, bensì alla necessità di vendere vestiti e di intercettare un nuovo pubblico più ampio, meno esclusivo a livello di gusto, pur rimanendo esclusivo a livello di prezzo.

Il lusso, però, si fonda sull'aspirazione. Tom Ford la costruiva attraverso il glamour sessuale e aggressivo delle sue passerelle, Frida Giannini con un saldo legame all'heritage, Alessandro Michele con il suo universo visionario e stratificato, fatto di riferimenti artistici, filosofici e storici, al quale lo spettatore reagiva con un misto di incomprensione e desiderio di farne parte. In questo sta l'essenza del lusso: l'esclusività e l'irraggiungibilità, che generano aspirazione. Con De Sarno, invece, questa dimensione si è sgretolata. L'abbattimento del piedistallo ha reso Gucci più accessibile nella forma, ma al prezzo di privarlo di emozione, di trasporto e di quell'aura simbolica che in un brand ad alto coinvolgimento rappresenta tutto. Andrea Batilla, critico di moda, commenta così la prima sfilata di Sabato De Sarno per Gucci:

"Quella che abbiamo visto da Gucci non è stata una nostalgica riflessione sul passato o un avveniristico racconto del futuro. È stata una descrizione del presente. O forse, meglio, una reazione al presente. In mezzo a orizzonti indecisi, mercati schizofrenici e uno spaventoso senso di incertezza Sabato De Sarno ha costruito una collezione piena di chiare certezze, di un diffuso e rassicurante senso di eleganza comprensibile, una visione quotidiana facilmente digeribile dalle masse di compratori della doppia G." – Andrea Batilla, 22 settembre 2023

È vero che semplificare era una necessità, in un momento in cui la maison rischiava di disperdere la propria identità in eccessive complessità. Tuttavia, la modalità scelta da De Sarno non ha saputo trasformare questa semplicità in un linguaggio distintivo e potente, ma piuttosto in un compromesso percepito come commerciale. Le collezioni, seppur portabili e immediatamente trasferibili dalla passerella alla strada, si sono rivelate poco ispiranti: "belle" nella loro praticità, ma alla lunga banali, comuni, volutamente universali, con la conseguenza di annullare la distanza simbolica che giustifica l'esistenza stessa del lusso.

2.4.3. Brand purity: il problema della diluizione identitaria

Sebbene De Sarno mirasse a semplificare l'identità della maison e a consolidare la sua accessibilità, la strategia ha evidenziato un rischio centrale delle marche di lusso: la diminuzione della brand purity, o purità di marca, intesa come una misura quantitativa del livello di diluizione della marca che influenza il fatturato e gli utili annuali dell'azienda (Zheng, Cao, Dai, & Chiu, 2013)[64]. Come dimostrato da Zheng et al. (2013), il tentativo di ampliare il pubblico e moltiplicare le vendite può portare a una percepita diluizione della marca, riducendone la distintività e impattando negativamente sul valore economico e simbolico, specialmente se non accompagnata da una visione creativa forte e coerente.[65] In definitiva, per i marchi di moda, evitare la diluizione del marchio dovrebbe essere una strategia a lungo termine (Zheng, Cao, Dai, & Chiu, 2013)[66]. Nel delicato equilibrio tra heritage e innovazione, De Sarno non è riuscito a riformulare l'eredità Gucci mantenendo saldo il target esclusivo della maison di moda, i cui profitti hanno sofferto drammaticamente. Il suo approccio, sebbene nuovo per la maison, non lo era per il mercato nel suo complesso, che lo ha percepito privo di quello spirito dirompente, alternativo e radicato nella tradizione che da sempre rende Gucci unico.

Assumere la direzione creativa di Gucci significava confrontarsi con un'eredità complessa e Sabato De Sarno ha affrontato questa sfida introducendo un approccio più semplice, diretto e immediato, volto a riportare essenzialità e chiarezza all'immagine della maison.

---

[64] "a quantitative measure of brand dilution level that affects firm annual revenue and profit"

[65] "fashion brands, especially luxury brands, can be easily diluted under the pressure of firm growth, and the brands suffer the significant negative impact on their revenues and profit. While increasing sales volume can aggravate the negative consequences, brand purity can be increased through limiting the consumer base to the target group only" (Zheng, Cao, Dai, & Chiu, 2013)

[66] "Once brand dilution appears, it will harm the brand and undermine its performance significantly. The firm should immediately take action to improve the brand purity by limiting the sales to the target consumers, even though inevitably it will suffer profit decline. For fashion brands, avoiding brand dilution should be a long-term strategy" (Zheng, Cao, Dai, & Chiu, 2013)

Tuttavia, dopo meno di due anni, nel 2025 Gucci ha scelto di aprire un nuovo capitolo creativo, nominando Demna Gvasalia come successore. La decisione riflette la volontà di puntare su una visione fortemente innovativa e dirompente, molto diversa sia dall'immaginario onirico di Alessandro Michele sia dalla sobrietà commerciale introdotta da De Sarno.

Capitolo 3 – Fattori esterni ed evoluzione storica

Se nel capitolo precedente l'attenzione si è concentrata sul ruolo della direzione creativa come agente interno capace di influenzare l'identità di marca, in questa sezione l'analisi si sposta sull'altro aspetto di formazione identitaria: i fattori esterni. La brand identity si forma in un dialogo costante con l'ambiente socioeconomico in cui la marca è inserita. In particolare, nel settore moda, l'identità risulta dall'interazione tra le strategie creative e le pressioni esercitate da trasformazioni culturali, mutamenti sociali e dinamiche di mercato globali. In un sistema moda sempre più globalizzato, interconnesso e consapevole, i brand non possono prescindere dal rispondere alle richieste e alle sensibilità della società contemporanea. Cambiamenti nei modelli di consumo, rivoluzioni digitali, emergere di istanze legate alla sostenibilità ambientale o alla rappresentazione dell'identità di genere, così come le oscillazioni macroeconomiche o le crisi di mercato, rappresentano variabili che ridefiniscono non solo le strategie di vendita, ma anche la stessa narrazione identitaria delle marche.

Nel caso di Gucci, queste dinamiche risultano particolarmente evidenti: dalla permanenza di elementi storici immutabili, come il logo e i simboli d'archivio, fino all'impatto dei grandi cambiamenti socioeconomici, l'identità del brand si è configurata come una costante negoziazione con il contesto esterno. Fattori come le logiche finanziarie e le pressioni degli azionisti, unite alla gestione di crisi globali come quella recente del mercato asiatico, hanno contribuito a orientare le scelte creative e strategiche della maison. L'analisi che segue si propone quindi di mettere in luce come Gucci abbia reagito e si sia adattato alle forze socioeconomiche degli ultimi decenni, mostrando come l'identità di un brand sia il risultato dinamico di un continuo processo di adattamento, resistenza e innovazione.

3.1. Gestione dei cambiamenti sociali

3.1.1. Identità di genere

Nel corso degli ultimi anni, Gucci ha interpretato e allo stesso tempo alimentato il dibattito sociale legato all'identità e ai ruoli di genere, sviluppando una narrazione estetica sempre più androgina e orientata al superamento delle tradizionali categorie binarie.

In particolare, sotto la direzione creativa di Alessandro Michele, la maison ha portato in passerella collezioni che sfidavano apertamente le convenzioni del menswear e del womenswear, proponendo un immaginario in cui gli abiti diventavano strumenti di espressione identitaria piuttosto che marcatori di genere, abbandonando quasi completamente l'assegnazione di genere dei capi vestiari. Su una solita passerella sfilavano uomini e donne, indossando design intercambiabili e sovversivi, che sfidavano la concezione dominante di cosa è appropriato per uno specifico genere. Tale approccio non solo rispecchiava le trasformazioni culturali in atto nella società globale, sempre più attenta alle tematiche di fluidità e inclusività, ma ha contribuito a fomentarle, ponendo Gucci come attore attivo in un processo di influenza reciproca tra moda e società. Come sappiamo ormai dopo decenni di studi, la moda agisce e reagisce a correnti e cambiamenti socioculturali più ampi (Beyer, 2025).[67] In questo senso, la maison non si è limitata a seguire un trend, ma ha costruito una propria narrativa estetica capace di legittimare e normalizzare il dialogo attorno alle nuove forme di soggettività e di rappresentazione, consolidando la propria identità come marca innovatrice e interprete dei mutamenti sociali contemporanei. Judith Beyer sceglie le parole di Nicole Phelps per descrivere l'approccio di Michele alla moda di genere: "Coloro che sono veramente contemporanei sono coloro che non coincidono perfettamente con il loro tempo né si adattano alle sue esigenze. (…) La contemporaneità, quindi, è quel rapporto con il tempo che aderisce ad esso attraverso una disconnessione" (Beyer, 2025)[68]

Interessante da notare come la storia di Gucci sia decorata dall'uso dell'androginia sin dalle collezioni di Tom Ford. Di conseguenza, l'approccio un po' provocatorio ai limiti espressivi derivanti dalla vestizione definita dal genere, può essere visto come una continuazione dell'eredità della maison, che, attraverso Alessandro Michele, ha proseguito e ampliato in modo rivoluzionario, e del tutto unico, uno degli aspetti focali che hanno reso unico lo stile Gucci.

3.1.2. Razzismo e appropriazione culturale

Nel 2019 Gucci si è trovato al centro di una crisi reputazionale piuttosto delicata, quando un maglione nero in stile balaclava venne criticato in quanto connesso alla pratica razzista della "blackface". L'episodio ha suscitato un'ondata di critiche globali tali da ritirare il capo dal commercio.

---

[67] "As we now know after decades of scholarship, fashion *acts* and *reacts* to broader sociocultural currents and shifts."
[68] "Michele's conceptual approach of challenging gendered fashion of the time becomes clearer: 'Those who are truly contemporary are those who neither perfectly coincide with their time nor adapt to its demands. (…) Contemporariness, then, is that relationship with time that adheres to it through a disconnection'"

Alessandro Michele si è scusato immediatamente, spiegando le sue intenzioni originarie, legate ad un riferimento artistico e non a un immaginario discriminatorio. L'accaduto dimostra come, in un contesto socioculturale fortemente sensibile ai temi della rappresentazione e dell'inclusione, i brand, in particolare quelli dal forte valore simbolico come una maison di moda, siano costantemente chiamati a rispondere non solo sul piano estetico, ma anche su quello etico e sociale, confermando la significatività della connessione tra l'immagine di un brand e i fattori di cambiamento esterno.

La gestione della crisi si concretizzò in un'azione che non si limitò alla rimozione del prodotto, ma si estese all'implementazione di programmi di diversity awareness, con l'obiettivo di ricostruire la fiducia del pubblico. Le aziende di moda sono, quindi, chiamate ad essere attori socialmente responsabili; non possono sottrarsi a un ruolo attivo nella costruzione di valori collettivi, soprattutto quando una parte significativa dell'identità si basa sull'apprezzamento delle diversità. In caso contrario, corrono il rischio di subire un serio danno d'immagine e di credibilità, indebolendo la fiducia verso il brand.

3.1.3. Anticonsumismo e discostamento dalla ricerca dello status symbol

Un ulteriore aspetto cruciale nella lettura delle tendenze esterne come motori di cambiamento identitario del brand riguarda la delicata spinta anticonsumistica che si è affermata negli anni immediatamente precedenti all'avvento di Alessandro Michele. Karen Homer[69] spiega come, intorno al 2015, il mercato del lusso mostrava i segni di una transizione importante: l'ostentazione del consumo e il ricorso al logo come status symbol andavano progressivamente indebolendosi, mentre prendeva forma una sensibilità più critica verso l'eccesso e l'apparenza. Questa nuova disposizione culturale non si traduceva in un rifiuto del lusso in sé, quanto piuttosto in un riorientamento delle aspettative: il pubblico, sempre più consapevole, iniziava a ricercare valore nell'artigianalità, nell'autenticità e nella creatività del prodotto, piuttosto che nella sola riconoscibilità del marchio.

In questo contesto, Gucci si trovava nella necessità di ripensare il proprio approccio, poiché la mera esposizione del logo non era più sufficiente a sostenere un'identità competitiva e culturalmente rilevante. L'arrivo di Alessandro Michele ha rappresentato una risposta a questa urgenza. Attraverso collezioni dall'estetica stratificata, ricca di narrative, Michele ha introdotto uno stile unico e profondamente personificato, dove ogni dettaglio risultava studiato e carico di

[69] "Added to this was the overall zeitgeist, which by 2015 was less about conspicuous consumption and status symbols and more about a subtle anti-consumerism. Luxury brands could no longer count on an ostentatious logo being enough to sell their products, and Gucci's competitors were already relying more on their creativity and craftsmanship than just their names." (Homer, 2020)

significato. La complessità dei riferimenti culturali, unita alla cura per l'artigianato e alla qualità della manodopera, restituiva al prodotto un'aura di autenticità creativa, che si contrapponeva alla superficialità del consumo ostentato, ormai appartenente ad un passato superato. In questo modo, Gucci non solo ha intercettato la nuova sensibilità anticonsumistica, ma l'ha trasformata in una leva per ridefinire la sua identità, riuscendo a mantenere una posizione competitiva rispetto alla concorrenza.

3.2. Rapporto con il mercato del lusso: shareholders e andamento economico

3.2.1. Shareholders: dagli anni '90 al dominio di Kering

La storia delle percentuali azionarie di Gucci è segnata da una serie di passaggi di proprietà che riflettono le tensioni e le strategie competitive tra i principali attori del lusso globale. Dopo un periodo di gestione familiare, segnato da conflitti interni e scandali mediatici, la maison passò sotto il controllo di Investcorp, che nel 1993 acquistò l'intera quota della famiglia Gucci e ne consolidò la proprietà. Nel 1995, una volta risanato il brand, Investcorp portò Gucci sul mercato azionario, collocando prima il 49% delle azioni e poi l'intera somma, aprendo così la maison a investitori istituzionali e privati. Questo momento segnò l'inizio di una nuova fase, caratterizzata da una rapida crescita del valore azionario grazie al successo delle collezioni di Tom Ford e alla rinnovata immagine del brand, guidato dall'abilissimo Domenico de Sole, che il quel periodo ricopriva il ruolo di CEO (ovvero di amministratore delegato).

Fu proprio questa crescita a suscitare l'interesse di LVMH, che iniziò ad accumulare azioni Gucci fino a raggiungere il 34,4% nel 1999. La mossa di Bernard Arnault, amministratore delegato di LVMH, generò forti tensioni, poiché percepita dal management Gucci come un tentativo di acquisizione ostile, considerando che rappresentava uno dei principali competitor nel mercato global del lusso. Per difendersi, Gucci adottò un piano azionario a favore dei dipendenti, una mossa strategica che ridusse la quota di LVMH al 26%. In questo contesto entrò in scena Pinault-Printemps-Redoute (PPR), con il ruolo di "cavaliere bianco"[70]: PPR acquisì una quota del 40%, riequilibrando i rapporti di forza e spostando il baricentro del controllo lontano da Arnault.

[70] "white knight" (Moffett & Ramaswamy, 2003)

Il confronto tra PPR e LVMH proseguì ancora per qualche anno, finché nel 2004 PPR completò l'acquisizione, rilevando tutte le rimanenti azioni e portando Gucci sotto il proprio controllo totale. La maison non era più in vendita sul mercato azionario. Questo epilogo segnò la trasformazione di Gucci in uno dei pilastri del portafoglio PPR, che nel 2013 avrebbe cambiato nome in Kering, consolidandosi come uno dei principali gruppi globali nel settore del lusso.

Dal momento in cui Gucci è stato ritirato dal mercato, l'attenzione si è spostata sul gruppo Kering, che invece è posseduto da vari shareholders e il cui valore in borsa cambia costantemente, a seconda dell'andamento delle maison sotto il suo controllo. Tra queste Gucci è la più significativa, contribuendo con il più alto numero di entrate.

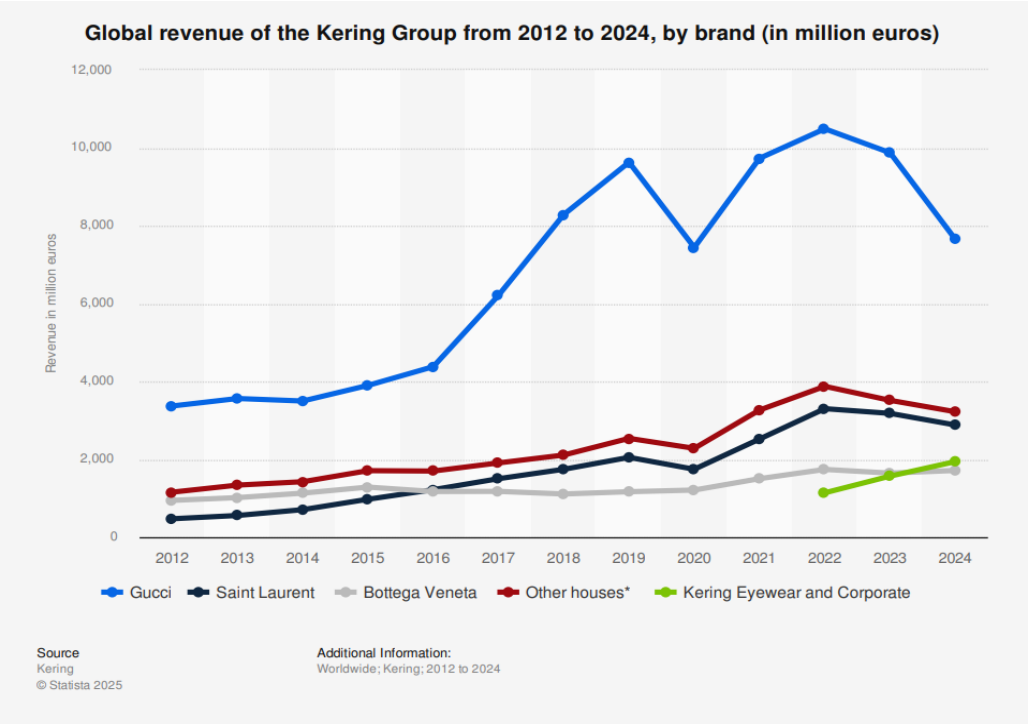

Figura 23 – grafico dell'andamento economico di Gucci rispetto alle altre marche Kering, dal 2012 a 2024 (Statista 2025)

Il grafico mette in evidenza come i ricavi generati da Gucci, sin dai primi anni, si siano mantenuti su livelli nettamente superiori rispetto a quelli delle altre maison del gruppo Kering, confermandone il ruolo di principale motore economico.

3.2.2. Andamento economico: la crisi del COVID-19

Dal 2004 in poi, ovvero dall'anno in cui Gucci è entrato ufficialmente sotto il controllo di Kering (ai tempi conosciuto come PPR), è possibile risalire all'andamento economico del brand attraverso i comunicati stampa annuali del gruppo.

Nello specifico si possono sottolineare due dati significativi: il fatturato annuale, inteso come indicatore economico che misura l'ammontare complessivo dei ricavi registrati durante l'esercizio contabile[71] e il reddito operativo ricorrente; questo, chiamato anche EBIT, esprime il risultato economico di una azienda al netto dei costi operativi, come gli oneri finanziari e le imposte.[72]

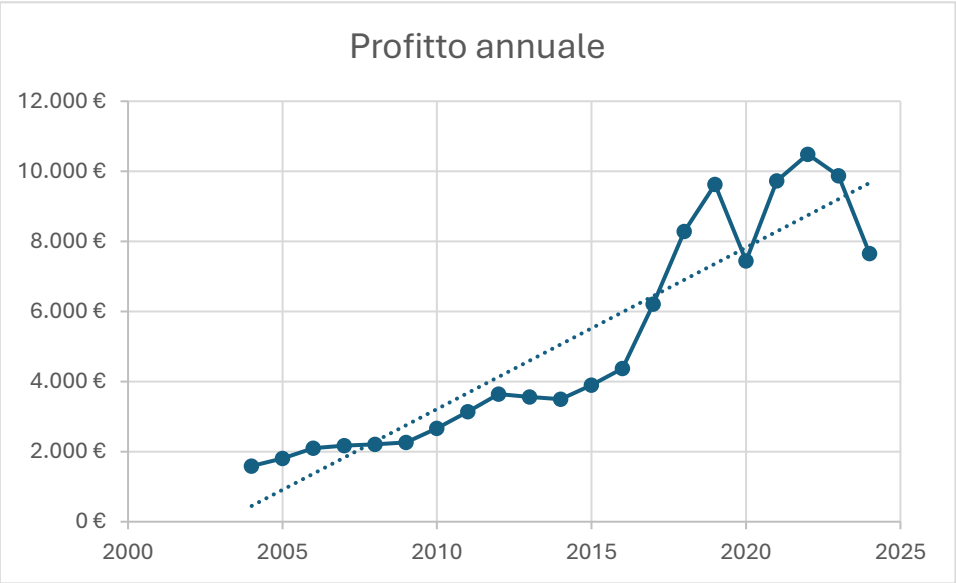

Figura 24 – grafico dell'andamento del profitto annuale dal 2004 al 2024 (elaborazione dell'autore)

Dal grafico[73] si denota l'intensa crescita economica della maison Gucci, dal 2004 al 2024. Si possono osservare due picchi negativi relativi agli anni 2020 e 2023-2024. Il primo corrisponde al periodo della pandemia COVID-19, che ormai sappiamo aver causato perdite a numerose aziende nel mondo; il secondo coincide con il passaggio di direzione creativa da Alessandro Michele a Sabato De Sarno e con l'inizio della crisi del mercato del lusso in Asia.

L'evidente crollo delle performance economiche registrato nel 2020 trova possibile spiegazione nella crisi globale causata dalla pandemia da COVID-19. Gucci, leader del lusso mondiale, ha subito una contrazione di ricavi pari a oltre il 23% nel primo trimestre del 2020, sintomo del forte impatto della chiusura dei negozi e della paralisi del turismo (performance confrontata con lo stesso periodo dell'anno precedente)[74].

---

[71] Definizione Treccani à https://www.treccani.it/enciclopedia/fatturato_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/
[72] Definizione della Borsa Italiana à https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/earnings-before-interest-and-taxes.html
[73] L'asse delle ordinate è da intendere in milioni, quindi l'intervallo rappresentato sarebbe: 0€ - 12.000.000.000€, ovvero 12 miliardi di euro.
[74] "Gucci posted revenue of €1,804.1 million in the first quarter of 2020, down 22.4% as reported and 23.2% on a comparable basis. (…) activity levels were hit hard from February onwards due to the House's strong positions in Asia-Pacific and among Chinese tourists worldwide. Trends in Mainland China are gradually improving since stores began reopening in early March." (Kering, 2020)

Questo trend riflette una crisi generalizzata: il mercato del lusso ha affrontato perdite stimate tra 30 e 40 miliardi di euro di fatturato a livello globale, con una contrazione dei profitti fino a 10 miliardi, secondo analisi condotte da Altagamma, BCG e Bernstein[75].

Come risposta al fenomeno generatore di crisi, i brand hanno investito sull'e-commerce, sperando di poter fornire i loro soliti servizi su piattaforme online, coinvolgendo i clienti a distanza e perdendo meno vendite possibili. Il problema si è rivelato essere l'incompatibilità del modello di commercio online con la natura delle maison di lusso. La natura dell'industria del lusso, profondamente radicata nell'esclusività e in un elevato grado di contatto umano, è in contrasto con la natura di massa, accessibile e automatizzata dell'e-commerce (Hoang, Kousi, & Martinez, 2022)[76]. Ciò non significa che il mercato del lusso debba restare estraneo alla dimensione digitale; al contrario, l'e-commerce rappresenta oggi uno strumento irrinunciabile. Tuttavia, il suo sviluppo non può seguire modelli standardizzati, ma deve essere calibrato sui valori specifici del lusso. È necessario, quindi, progettare esperienze personalizzate che salvaguardino l'unicità e l'esclusività del prodotto, elementi essenziali per la credibilità e l'attrattiva del brand.

Per affrontare la crisi causata dal COVID-19, Gucci ha intrapreso una serie di strategie mirate a garantire continuità nel tempo e un aumento nei profitti. Da un lato, la maison ha accelerato la digitalizzazione, rafforzando i canali di e-commerce e sfruttando piattaforme social e streaming per la presentazione delle collezioni, adattandosi a un pubblico impossibilitato a partecipare fisicamente agli eventi.

Figura 25 - primavera/estate 2021, look 14 (Tagwalk)

Figura 26 - primavera/estate 2021, look 90 (Tagwalk)

Figura 27 - primavera/estate 2021, look 19 (Tagwalk)

[75] "Luxury brands will lose up to €10 billion in profits to the coronavirus outbreak in 2020 (…) according to a survey conducted by Italian luxury brand committee Altagamma in collaboration with consulting firm BCG and asset management firm Bernstein. Luxury CEOs and CFOs are also bracing for a decrease in sales between €30 and €40 billion" (Biondi, 2020)

[76] "the nature of the luxury industry, deeply rooted in exclusivity and a high degree of human contact, is at odds with the mass-oriented, accessible, and automated nature of e-commerce"

Dall'altro, ha operato una riorganizzazione interna, puntando su una gestione più snella della catena distributiva e su una riduzione della produzione, con l'obiettivo di mantenere la percezione di esclusività e di contrastare l'eccesso di offerta. Quest'ultimo aspetto è stato affrontato anche con l'innalzamento selettivo dei prezzi, misura che ha permesso di preservare i margini nonostante il calo dei volumi di vendita. Un approccio in linea con quanto evidenziato da Kapferer e Bastien (2012), secondo i quali una strategia di lusso ubbidisce alle "anti-leggi" del marketing, come l'aumento dei prezzi come metodo per aumentare la domanda.[77] In questo modo Gucci non solo ha contenuto l'impatto economico negativo della pandemia, ma ha anche riaffermato la propria identità di marca di lusso.

In sintesi, il crollo del 2020 nel grafico rappresenta una crisi economica di grande portata, ma anche un momento di svolta: Gucci e il settore del lusso nel suo complesso sono stati costretti a ridefinire il loro modello di business, orientandosi verso strategie digitali e ristrutturazioni operative.

3.2.3. Andamento economico: il passaggio di direzione creativa e la crisi del mercato del lusso asiatico

Il secondo picco illustrato dal grafico rappresenta, invece, un periodo di crisi sia interna che esterna al brand. È nel 2022, infatti, che viene annunciata la separazione tra Alessandro Michele e la maison, seguita dall'ingresso nel 2023 di Sabato De Sarno. Lo stesso picco si osserva anche nel grafico[78] relativo al reddito operativo ricorrente:

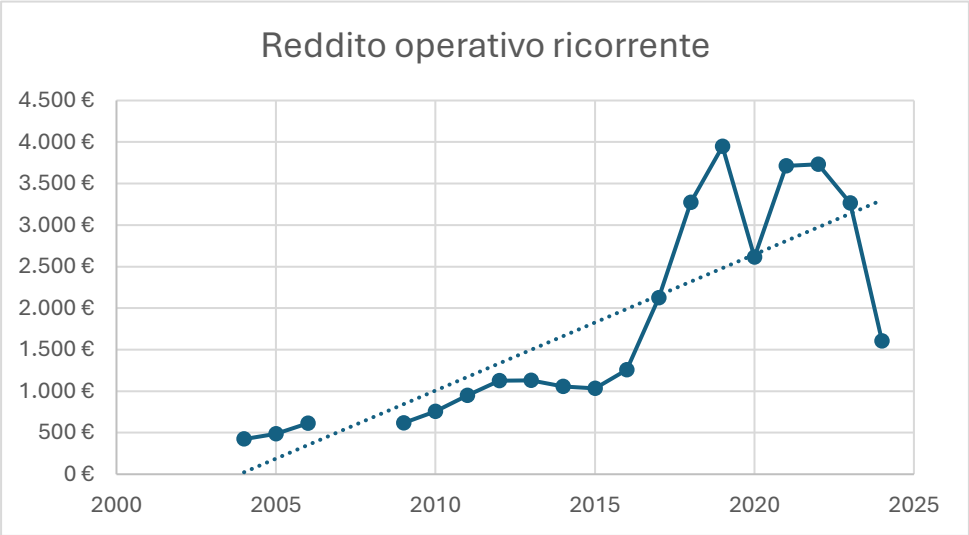

Figura 28 - grafico dell'andamento del reddito operativo ricorrente dal 2004 al 2025 (elaborazione dell'autore)

[77] "A luxury strategy obeys anti-laws of marketing, such as higher prices as a method to increase demand." (Kapferer & Bastien, 2009)
[78] Anche in questo caso l'intervallo monetario è da intendere in milioni, quindi va da 0€ a 4.500.000.000€

Il secondo picco negativo evidenziato dal grafico (anni 2023, 2024) coincide con una fase di crisi sia interna che esterna che ha pesantemente condizionato la performance di Gucci. Un fattore determinante è stato il marcato rallentamento del mercato del lusso in Asia, e in Cina in particolare, che fino a poco tempo prima rappresentava un motore fondamentale di profitto per la maison. L'analisi di Forbes[79] ha registrato un calo del 18% delle vendite di Gucci nel primo trimestre del 2024, imputabile sia alla transizione creativa, sia alla diffusa tendenza verso un lusso più discreto e sobrio, la cosiddetta "quiet luxury".

Gucci ha dovuto affrontare due sfide che hanno interessato l'intero settore: la flessione del mercato del lusso cinese, un tempo in forte espansione, e il passaggio a un "lusso silenzioso", caratterizzato da un'estetica più discreta e raffinata (Rim, 2024).[80] A ciò si è aggiunta la perdita di potere d'acquisto dovuta a una polarizzazione economica della società cinese, in cui i super ricchi gravitano verso l'esclusività del produttore di borse Birkin, mentre i consumatori aspirazionali, in precedenza la forza trainante del successo di Gucci, ora sono frenati dalle pressioni economiche (Rim, 2024).[81] La crisi economica e il cambio di gusto verso un lusso più sobrio, hanno contribuito a un significativo calo nelle vendite della maison, che con l'inserimento di Sabato De Sarno ha tentato di attrarre questo nuovo target di consumatori e di incrementare gli incassi. Il risultato, però, sembra non essere arrivato e Gucci continua a soffrire delle scelte creative e di gestione della crisi del mercato asiatico, dal quale la maison otteneva più di un terzo del fatturato.

La crisi del mercato cinese mostra con chiarezza la vulnerabilità delle marche del lusso che dipendono da una singola area geografica. In un contesto globale instabile, anche maison con una forte identità e un patrimonio consolidato devono continuamente rinegoziare il proprio posizionamento per mantenere rilevanza e preservare il legame con consumatori culturalmente e socialmente mutevoli.

3.3. Riflessione sull'evoluzione del logo Gucci

Negli anni precedenti all'arrivo di Tom Ford, il logo Gucci aveva conosciuto diverse trasformazioni, passando dall'originaria scritta corsiva con il nome del fondatore, all'iconografia del

[79] (Rim, 2024)
[80] "Gucci has struggled with two sector-wide challenges: a downturn in China's once-booming luxury market and a shift toward "quiet luxury," marked by subtler and more refined aesthetics."
[81] "An increasingly stratified Chinese market also played a part, where the ultra-rich gravitated towards the exclusivity of the Birkin bag maker, while the aspirational consumers—previously the driving force behind Gucci's success—are now reeling from economic pressures."

facchino, fino allo stemma del cavaliere. È solo nel 1992 che viene introdotto il celebre monogramma con la doppia G intrecciata, destinato a diventare uno dei simboli più riconoscibili della moda di lusso. Con l'arrivo di Ford, nel 1998, il marchio subisce un ulteriore intervento di rebranding: il logotipo viene reso più lineare, minimale e moderno, rispecchiando la sua visione estetica di sensualità raffinata e di glamour internazionale; la scritta "Gucci" viene proposta in una versione con solo le lettere e i caratteri più affusolati e distanziati (Salamone, 2020)[82]. Molti anni dopo, nel 2019, Alessandro Michele rinnova nuovamente l'identità visiva della maison, modificando la doppia G in una versione sovrapposta e orientata a destra (Salamone, 2020)[83], scelta creativa che resta immutata anche al giorno d'oggi.

Pur avendo attraversato queste fasi di cambiamento, Gucci ha saputo preservare una riconoscibilità altissima, garantita dalla costante presenza di elementi identitari come il logotipo "Gucci" e, soprattutto, la doppia G, ormai entrati stabilmente nell'immaginario collettivo come segni distintivi immediatamente riconducibili alla maison. Il monogramma, in particolare, ha assunto una valenza che va ben oltre la funzione logotipica: la sua diffusione come motivo decorativo su abbigliamento e accessori lo ha reso parte integrante dell'estetica del brand e della sua quotidiana esperienza di consumo, contribuendo, inoltre, a rafforzare ulteriormente il legame tra logo, prodotto e identità di marca. In questo senso, si può affermare che la maison sia riuscita a rinnovare più volte il proprio logo senza compromettere la continuità visiva.

Tale successo è dovuto, da un lato, al numero relativamente limitato di interventi significativi (sono stati solo due dall'era di Tom Ford a oggi), dall'altro alla scelta di mantenere sempre alcuni elementi cardine, come la scritta "Gucci" o la doppia G, che hanno continuato a fungere da garanzia di riconoscibilità e coerenza.

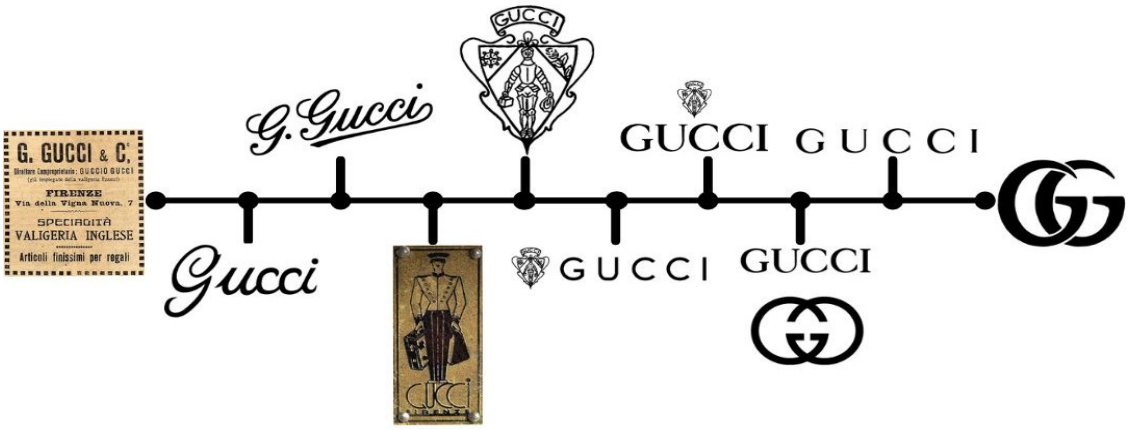

Figura 29 - linea temporale dei vari loghi Gucci negli anni (elaborazione dell'autore)

[82] "introduced a version with only the most tapered and spaced letters and characters"
[83] "The latest innovation introduced by Michele in 2019 is a new version of the "double G" with the two overlapping and right-oriented characters"

3.3. Linea del tempo: Gucci dagli anni ’90 ad oggi

1993	- Investcorp acquista il 100% delle azioni
1994	- Domenico de Sole diventa CEO
1994	- Tom Ford assume il ruolo di direttore creativo
2004	- Acquisizione completa da parte di PPR
2004	- Domenico de Sole lascia la maison
2004	- Mark Lee diventa CEO
2004	- Ford lascia ufficialmente la casa di moda (febbraio)
2005	- Frida Giannini assume il ruolo di direttrice creativa
2009	- Patrizio di Marco diventa CEO
2013	- PPR diventa Kering
2014	- Patrizio di Marco viene licenziato
2014	- Marco Bizzarri diventa CEO
2015	- Frida Giannini lascia la maison (gennaio)
2015	- Alessandro Michele diventa direttore creativo
2022	- Alessandro Michele lascia la maison
2023	- Sabato De Sarno assume il ruolo di direttore creativo
2023	- Jean-Francois Pauls diventa CEO (luglio)
2025	- Sabato De Sarno lascia la casa di moda (febbraio)
2025	- Stefano Candino diventa CEO (gennaio)
2026	- Demna Gvasalia entrerà come direttore creativo

Conclusione

L'obiettivo di questa tesi era indagare come muta l'identità di marca nel tempo, con particolare attenzione al caso Gucci. La ricerca ha inteso mostrare come la brand identity non sia una dimensione statica e immutabile, bensì un costrutto dinamico, continuamente ridefinito dall'interazione tra forze interne ed esterne, momenti di innovazione e richiami al passato, rotture e continuità.

Dall'analisi è emerso che la direzione creativa rappresenta uno dei fattori più incisivi nei processi di trasformazione identitaria. I casi di Tom Ford, Frida Giannini, Alessandro Michele e Sabato De Sarno hanno evidenziato come ogni leadership abbia potuto imprimere una visione peculiare al brand, spesso reinterpretando gli elementi dell'heritage in chiave contemporanea. La brand identity di Gucci si è dunque mostrata come un terreno di negoziazione tra il peso della tradizione e la necessità di innovazione, in cui il direttore creativo diventa un vero e proprio narratore culturale, creatore di significati.

Parallelamente, la ricerca ha dimostrato come l'identità di marca non dipenda esclusivamente dalle dinamiche interne, ma sia fortemente influenzata anche dal contesto socioeconomico esterno. I cambiamenti sociali legati alla rappresentazione di genere, le crisi reputazionali, le tendenze anticonsumistiche, così come le oscillazioni dei mercati globali, hanno imposto a Gucci continui adattamenti. La capacità della maison di affrontare queste sfide, traendo da esse nuove forme di narrazione e posizionamento agli occhi dei consumatori, conferma che l'identità di marca è il risultato di un costante dialogo con il mondo esterno, che influenza e viene influenzato dal brand stesso.

In questo senso, il caso Gucci offre un punto di osservazione privilegiato: esso mostra come un brand di lusso possa mantenere la propria riconoscibilità e solidità identitaria pur attraversando fasi di cambiamento profondo. La combinazione di un heritage fortemente radicata e la capacità di rebranding hanno permesso alla maison di preservare il proprio prestigio nel tempo, pur adattandosi a contesti mutevoli. La sfida del futuro per Gucci si gioca sulla capacità di riprendere in mano le redini della maison, guidandola in un percorso di modernizzazione che non perda di vista il legame con la sua storia. La nomina di Demna Gvasalia come nuovo direttore creativo segna un punto di svolta in questa direzione: la sua estetica, radicale e fortemente innovativa, porta con sé il potenziale di aprire nuovi orizzonti per l'identità del brand, pur nella complessità di coniugare sperimentazione e heritage.

Dopo un periodo segnato da difficoltà e da una crisi generale del mercato del lusso, il futuro di Gucci dipenderà dalla capacità di integrare questa nuova visione con la propria eredità simbolica, ritrovando così una narrazione forte, coerente e capace di restituire al brand l'aura di esclusività e desiderabilità che lo ha reso un'icona globale.

I limiti del lavoro risiedono nel fatto che, essendo stato condotto attraverso un singolo caso di studio, non tutte le considerazioni possono essere automaticamente generalizzate ad altre realtà del settore. Trattandosi di una ricerca d'archivio focalizzata unicamente su Gucci, le riflessioni e i risultati emersi non possono essere estesi a tutte le altre marche, ma possono essere usati come strumento di riflessione e di comparazione critica nell'ambito di gestione della brand identity. Ogni maison presenta infatti caratteristiche proprie, legate alla sua storia, alla struttura organizzativa e al posizionamento di mercato, che rendono necessaria cautela nell'applicazione delle conclusioni.

Infine, la ricerca apre a possibili sviluppi futuri. Uno di questi riguarda l'analisi comparativa con altre maison di lusso che hanno affrontato sfide simili nella gestione del rapporto tra heritage e innovazione, o nella risposta a pressioni socioeconomiche. Un confronto di questo tipo permetterebbe di individuare pattern comuni e differenze significative, contribuendo a una comprensione più ampia e sistematica delle dinamiche che governano l'evoluzione dell'identità di marca nel settore della moda.

Bibliografia

Aaker, D. A. (1991/2002). *Brand Equity.* (G. Visintini, & R. Merlini, Trad.) Milano: FrancoAngeli s.r.l.

Amed, I. (2016, settembre 26). The Business of Being Tom Ford. *Business of fashion*.

Armitage, J., & Roberts, J. (2021). The Globalisation of Luxury Fashion: The Case of Gucci. *Luxury: History, Culture, Consumption*, 227–246.

Belk, R. W. (1988). Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, 139–168.

Beyer, J. (2025). *Antigender Fashion: The Possibilities of Gender-Fluid and Non-Binary Fashion Design.* Londra: Bloomsbury Visual Arts.

Biondi, A. (2020, Febbraio 21). Coronavirus could cause a €40 billion decline in luxury sales in 2020. *Vogue Business*.

Caramia, L. (2016, marzo 9). Gucci Flora: 5 cose che non sai sulla mitica stampa che conquistò Grace Kelly. *ELLE*.

Cartner-Morley, J. (2017, Febbraio 22). Milan fashion week: Gucci embraces its brilliant absurdity with fluid show. *The Guardian*.

Cary, A. (2023, febbraio 17). Gucci dell'era Tom Ford, i migliori capi vintage su cui investire secondo gli esperti. *Vogue Italia*.

Coy, M., & Garner, M. (2010). Glamour modelling and the marketing of self-sexualization: Critical reflections. *International Journal of Cultural Studies*, 657-675.

ELLE. (2015, febbraio 25). Gucci; Milano, Autunno-Inverno 2015-2016. *ELLE*.

Erdogan, B. Z. (1999). Celebrity Endorsement: A Literature Review. *Journal of Marketing Management*, 291-314.

Gucci presenta l'esclusiva Flora Capsule Collection. (2014, febbraio 2). *YouGlamour*.

Hall, S., Hobson, D., Lowe, A., & Willis, P. (1980). *Culture, Media, Language.* Londra: Centre for contemporary cultural studies; Routledge.

Hirschberg, L. (2020, Febbraio 19). Alessandro Michele Reflects on Making a Gucci Collection in One Week. *W*.

Hoang, D., Kousi, S., & Martinez, L. F. (2022). Online customer engagement in the post-pandemic scenario: a hybrid thematic analysis of the luxury fashion industry. *Electronic Commerce Research*.

Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding.* Boston: Harvard Business School Press.

Homer, K. (2020). *Little book of Gucci: the story of the iconic fashion house.* Welbeck.

Janonis, V., Dovalienė, A., & Virvilaitė, R. (2007). Relationship of Brand Identity and Image. *Engineering Economics*, 69-79.

Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2009). The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands.

Kering. (2020, aprile 21). In a quarter heavily impacted by COVID-19, Kering demonstrates its solidity.

Kering. (2022, novembre 23). Alessandro Michele stepping down as Gucci's Creative Director. *Comunicato stampa*.

Martin, J. J. (2015, Novembre 5). The Gucci Effect. *TIME*.

McCracken, G. (1989). Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process. *Journal of Consumer Research*, 310-321.

Moffett, M. H., & Ramaswamy, K. (2003). Fashion Faux Pas: Gucci & LVMH. *Thunderbird Intenational Business Review*, 225-239.

Mróz-Gorgoń, B. (2016). Branding I Rebranding Na Przykładzie Rynku Spożywczego. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 117-126.

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 803-824.

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 803-824.

Radaelli, M. (2021, dicembre 17). How Tom Ford redefined brand Gucci. *Khaleej Times*.

Ricci, V. (2011, luglio 19). New Jackie by Gucci, un mito senza tempo. *ELLE*.

Rim, H. (2024, aprile 23). Gucci Sales Drop 18% In Q1 Amid China's Slowdown And Demand For 'Quiet Luxury'. *Forbes*.

Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., & Pervan, S. (2018). *Strategic Brand Management.* Oxford University Press.

Salamone, L. (2020, dicembre 18). The history of Gucci logos. *NSS Magazine*.

Satria, H. W. (2018). Brand Marketing Communications Micro, Small and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia (Resonance Pyramid Brand Implementation Study on Radio Magno). *KnE Social Sciences*.

Tedeschi, F. (2021, Settembre 15). A Big Bang Theory About Gucci Success. *Bocconi*.

Tripathi, V., Rastogi, P., & Chandra, T. (2020). Unveiling Contemporary Dimensions Of Brand Revitalization Through Systematic Literature Review And Thematic Analysis. *Elementary Education Online*, 3105-3134.

van Grinsven, B. (2016). *Logo Design and Logo Change: Experimental Tests of Consumer Responses.* Vrije Universiteit Amsterdam.

Walsh, M. F., Winterich, K. P., & Mittal, V. (2010). Do logo redesigns help or hurt your brand? The role of brand commitment. *Journal of Product & Brand Management*, 76-84.

Zheng, J.-h., Cao, Z., Dai, X., & Chiu, C.-H. (2013). Fashion Brand Purity and Firm Performance. *Mathematical Problems in Engineering*.