

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI “M. FANNO”

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

**Il posizionamento nel settore della gioielleria: il caso Marco Bicego secondo l’Iconical  
Brand Positioning Model**

Relatore:

Ch.mo Prof. Romano Cappellari

Laureando:

Sofia Ongaro

Matricola n. 2032307

ANNO ACCADEMICO 2023 - 2024



## **Indice**

<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
<b>Capitolo I Il posizionamento nel settore dei gioielli</b>	<b>9</b>
1.1 Le basi per il posizionamento nel settore della gioielleria	9
1.2 Le motivazioni d'acquisto alla base dei gioielli	12
1.3 Strategie di differenziazione	16
1.4 Lo sviluppo della percezione dei brand di gioielli	22
1.4.1 La comunicazione per lo sviluppo della percezione dei brand di gioielli	23
1.4.2 La distribuzione per lo sviluppo della percezione dei brand di gioielli	27
<b>Capitolo II Iconical Brand Positioning Model nel settore della gioielleria</b>	<b>33</b>
2.1 Le basi dell'Iconical Brand Positioning Model	33
2.2 Le mappe bidimensionali nel settore della gioielleria	37
2.3 Tra benefici e settore merceologico: il modello Iconical nel settore della gioielleria	41
2.4 Applicazione del modello al settore della gioielleria	48
<b>Capitolo III Studio della strategia di posizionamento del brand Marco Bicego</b>	<b>57</b>
3.1 Introduzione alla ricerca: metodologia	57
3.2 Analisi del brand Marco Bicego	59
3.2.1 Storia, valori e prodotti del brand Marco Bicego	59
3.2.2 La comunicazione del brand Marco Bicego	63
3.2.3 La distribuzione del brand Marco Bicego	65
3.3 Analisi del posizionamento di Marco Bicego	68
3.3.1 Analisi della storia, dei valori e dei prodotti del brand Marco Bicego	68
3.3.2 Analisi della comunicazione del brand Marco Bicego	76
3.3.3 Analisi della distribuzione del brand Marco Bicego	83
3.4 Il brand Marco Bicego secondo l'Iconical Brand Positioning Model	87
3.5 Prospettive future per il brand Marco Bicego	95
<b>Conclusioni</b>	<b>103</b>

<b>Bibliografia</b>	<b>107</b>
<b>Sitografia</b>	<b>110</b>
<b>Ringraziamenti</b>	<b>115</b>

## **Introduzione**

*«L'approccio di base del posizionamento non consiste nel creare qualcosa di nuovo o di diverso, ma nel manipolare quello che è già presente nella mente, nel riallacciare le connessioni esistenti.»*

Al Ries, Jack Trout

Il settore della gioielleria rappresenta un universo affascinante, dove l'artigianalità si intreccia con il lusso, la tradizione si fonde con l'innovazione e i materiali preziosi assumono il valore di simboli carichi di significato. Un gioiello non rappresenta più un semplice accessorio, ma un'icona che racchiude traguardi raggiunti, legami profondi e amori eterni (Cappellieri, 2016).

In un panorama simile sempre più aziende sono convinte che per avere successo sia sufficiente veicolare le giuste emozioni in linea con i sentimenti del mercato o sviluppare una comunicazione che presenti il proprio brand come l'unico in grado di soddisfare determinate necessità. La verità è che questo non è abbastanza. Non è sufficiente infondere nel consumatore delle emozioni che gli permettano di sentirsi perfettamente compreso, così come non lo è creare dei gioielli che siano in grado di rappresentarlo nella sua interezza. Tutto ciò non è abbastanza, se non è sostenuto da una solida identità di marca (Carcano et al., 2005).

In modo crescente negli ultimi anni le proposte di valore delle diverse imprese operanti nel settore della gioielleria rischiano di essere scarsamente differenziate tra loro (Mosca, 2010). Questo ambiente risulta saturo di offerte caratterizzate da una certa somiglianza, diffondendo significati che spesso appaiono poco distinti e per nulla particolari. Non mancano certamente marchi caratterizzati da una produzione artigianale di gioielli il cui scopo principale è l'elevazione della figura di coloro che li indossano (Corbellini, Saviolo, 2007).

In questo, il posizionamento di brand assume un ruolo fondamentale per il successo dello stesso, permettendogli di raffigurare la posizione specifica che occupa nella mente dei consumatori rispetto a quella dei concorrenti (Kotler et al., 2019). Nello sviluppo del posizionamento di brand non si tratta solo di definire la propria collocazione all'interno del mercato, ma di plasmare un'identità distintiva che riesca a raggiungere il cuore e la mente dei consumatori.

Un posizionamento efficace nasce da una solida identità di brand (Kotler et al., 2019). È dunque imprescindibile che le imprese conoscano perfettamente la propria essenza e i valori che le contraddistinguono dai competitor. Solo a partire da questa profonda consapevolezza di sé è possibile sviluppare una strategia di posizionamento in grado di suscitare specifiche emozioni ai consumatori e di conquistare una posizione ben definita nella loro mente (Kotler et al., 2019). Come enunciato dai padri del Brand Positioning, Al Ries e Jack Trout, ciò che conta ai fini di ottenere un buon posizionamento non è lo sviluppo di un buon prodotto, bensì lo sviluppo di attività mirate alla mente delle persone, il cui scopo è quello di infondere in loro emozioni e sentimenti in linea con i valori del brand.

A differenza di altri settori, dove la razionalità e le caratteristiche tecniche possono orientare le scelte d'acquisto, nel mondo dei gioielli le emozioni rivestono un ruolo preponderante (Tenuta et al., 2022). Conoscere ciò che provano i clienti e i prospect è fondamentale, in quanto costituiscono ora più che mai una guida alla quale ogni brand deve fare affidamento. Allo stesso modo, i gioielli sono spesso legati a momenti speciali, simboleggiano traguardi raggiunti, rappresentano l'amore, l'unione e l'affetto (Cappellieri, 2016). Cresce dunque l'importanza attribuibile non solo alla conoscenza che ogni impresa ha di se stessa e dei propri competitor, ma anche alla consapevolezza delle reali motivazioni che spingono i consumatori all'acquisto (Kotler et al., 2019). Per questo motivo, le analisi di mercato sono utili alle imprese, in quanto forniscono loro un'adeguata conoscenza dei consumatori, al fine di soddisfarne le richieste.

L'obiettivo di questo elaborato è di ricercare le modalità con cui i diversi brand appartenenti al settore della gioielleria possono sviluppare un'identità particolare e unica, con lo scopo di conquistare una posizione forte e distintiva rispetto ai competitor. In una prima fase, verranno riportati diversi studi sul posizionamento, tra cui quelli di Philip Kotler, Al Ries e Jack Trout, considerati rispettivamente i padri del Marketing e del Brand Positioning. Questi studi verranno affiancati da approfondimenti specifici sul settore della gioielleria. Si è deciso di attribuire un certo peso in particolare alle osservazioni di Alba Cappellieri, Livia Tenuta, Antonio Catalani e Luana Carcano, esperti del settore. Mediante questi studi ci si occuperà di identificare le strategie che ogni brand di gioielli ha a propria disposizione per ottenere un certo vantaggio competitivo in un mercato ricco di offerte estremamente simili tra loro. In particolare,

dopo aver esaminato nel profondo il vero significato del posizionamento di brand e averne sottolineato la rilevanza, verranno esposti diversi elementi utili alle imprese per definire il proprio, specialmente nel settore della gioielleria.

In un secondo momento, visto il peso attribuito alle emozioni in questo ambito, verrà proposto un modello di posizionamento che si sviluppa esattamente a partire da esse, concentrandosi sulle motivazioni d'acquisto che spingono i consumatori alla scelta di un particolare brand. Il modello in questione è l'Iconical Brand Positioning Model ed è stato ideato da Samuel Gentile, professionista e fondatore dell'agenzia di marketing e comunicazione padovana, Liquid Diamond. Si è deciso di riportare tale modello a seguito di uno stage curriculare svolto presso l'agenzia di Samuel Gentile, attraverso il quale è stato possibile approfondire tutte le dinamiche riguardanti il posizionamento di brand. Allo stesso modo, lo stage ha permesso di apprendere a fondo il funzionamento dell'Iconical Brand Positioning Model, motivo per cui si è deciso di proporlo nel seguente elaborato.

Il modello in questione pone al centro dell'analisi il consumatore, studiando il mercato con uno sguardo innovativo, mediante uno schema tridimensionale. Per questa ragione si ritiene essere rilevante, in quanto rappresenta uno strumento in grado di affiancare gli altri mezzi di analisi di mercato, giungendo più in profondità. Esso si focalizza non solo sull'ampiezza del mercato che un brand raggiunge con la propria proposta di valore, ma anche sulle motivazioni che inducono un consumatore all'acquisto. Il tutto viene rappresentato in tre dimensioni, risultando dunque più realistico.

Di conseguenza risulta essere un modello estremamente efficace nell'analisi del settore gioielliero, data la sua stretta relazione con le emozioni e i valori di ogni individuo, elementi fondanti di ogni acquisto. Un valore aggiunto dell'Iconical Brand Positioning Model consiste nella sua capacità di offrire ai brand la possibilità di rendere più chiara la propria identità e il proprio ruolo in un mercato ampio come quello in oggetto. Di conseguenza essi saranno messi nella condizione di adattare la strategia di mercato al loro desiderio di posizionamento.

Una volta comprese le strategie idonee alla realizzazione di un posizionamento di brand coerente con i desideri dell'impresa, e approfondito un modello con il quale poter analizzare il settore della gioielleria, verrà presentato il caso Marco Bicego, marchio di gioielleria di lusso con sede in provincia di Vicenza. Il suo territorio di origine evidenzia

la ragione per cui è stato scelto come oggetto di analisi. Vicenza è uno dei quattro distretti orafi italiani famosi in tutto il mondo per la sua produzione gioielliera, di cui Marco Bicego fa parte. Quest'ultimo si caratterizza per la realizzazione di gioielli con l'utilizzo dell'oro e delle gemme preziose, dal carattere inconfondibile. Nella sua sede di Trissino i maestri artigiani realizzano a mano dei preziosi dalle forme organiche e imperfette, dedicati alle donne di ogni età e nazionalità.

L'analisi del brand verrà effettuata tramite uno studio dei canali di comunicazione e tramite una visita e un'intervista in azienda. L'intervista verterà su tutte le tematiche ampiamente descritte nelle prime fasi di ricerca e sarà rivolta alla Communication Manager, Anna Cappozzo, congiuntamente al Brand Director, Alessandro Lo Re.

Dallo studio del brand Marco Bicego ci si aspetta di poter confermare o smentire alcune delle ipotesi riportate nelle fasi precedenti, circa le modalità con cui un brand ha la possibilità di sviluppare un'identità particolare e unica. Seguendo quanto rivelato da Cappellieri, Dybis e diversi esperti del settore, verranno quindi analizzate le strategie con cui il brand Marco Bicego sfrutta gli strumenti a propria disposizione per dare origine al proprio posizionamento nella mente delle persone, per fare in modo che rispecchi alla perfezione la sua identità e che al contempo gli permetta di differenziarsi rispetto ai competitor. Tali modalità verranno dunque elencate in accordo o in disaccordo con gli studi precedentemente menzionati, per verificare l'effettiva attuazione delle strategie esistenti in ottica di posizionamento e differenziazione.

È necessario sottolineare che questa analisi richiederà una certa quantità di tempo, in modo tale da assicurare che tutti gli ideali e i valori del brand Marco Bicego possano essere appresi al meglio, e analizzati poi con gli studi riportati nelle precedenti fasi. Il tempo, specialmente in questo tipo di ricerche, si dimostra essere una risorsa fondamentale, che permette di ottenere dei risultati validi.

Una volta a conoscenza dei valori del brand, esso verrà inserito nell'Iconical Brand Positioning Model, per comprenderne il posizionamento rispetto ai competitor, sulla base dei benefici che è in grado di generare e sulle motivazioni d'acquisto che inducono un consumatore a preferire tale marchio. Così facendo si riuscirà a compiere un passaggio ulteriore rispetto all'obiettivo della ricerca, comprendendo se Marco Bicego, e allo stesso modo i suoi competitor, siano consapevoli della propria identità e se siano dunque abili nella realizzazione di una strategia adatta allo sviluppo e alla

comunicazione dei propri valori, con l'obiettivo di conquistare un posizionamento unico e distintivo.



## Capitolo I Il posizionamento nel settore dei gioielli

Il concetto di posizionamento è fondamentale in ogni settore. Coloro che vogliono essere presenti sul mercato, e vendere i loro prodotti o servizi, dovrebbero essere consapevoli della sua importanza, e quindi del suo funzionamento (Kotler et al., 2019). Nel seguente capitolo questo concetto verrà ampiamente spiegato, facendo particolare riferimento al settore della gioielleria e dell'oreficeria, che risultano essere sempre di più una parte integrante della moda e del lusso (Cappellieri et al., 2020). A partire dalle basi che accomunano questo settore a tutti gli altri, verranno trattate le diverse fasi del posizionamento di brand, andando poi nello specifico a comprendere cosa differenzia il settore della gioielleria da tutti gli altri. L'obiettivo è quello di analizzare le strategie che risultano essere più opportune in questo settore, al fine di differenziarsi sul mercato e di sviluppare una migliore percezione di brand da parte del pubblico.

### 1.1 Le basi per il posizionamento nel settore della gioielleria

Il posizionamento è l'insieme delle percezioni, delle valutazioni, delle sensazioni e delle immagini che riflettono un determinato brand all'interno della mente delle persone. In altre parole, è la posizione che un brand occupa nella mente dei consumatori, rispetto a quella dei suoi concorrenti (Ries, Trout, 2021). Ogni impresa lavora in maniera precisa e dettagliata, al fine di migliorare il più possibile la percezione che il mercato ha di essa e di fare in modo che l'offerta occupi un posto chiaro, distintivo e desiderabile, rispetto ai concorrenti, nelle menti dei consumatori obiettivo (Kotler et al., 2019).

In passato, quando si parlava di moda, si consideravano solamente le aziende di abbigliamento, oggi invece, al settore moda si riconduce non solo la produzione di abbigliamento, ma anche di calzature, accessori, profumi, cosmetica e gioielli (Cappellari, 2008). Prima di dare una più chiara definizione al settore della *gioielleria*, occorre comprendere a fondo il significato del termine *oreficeria*. La prima è infatti un'attività che segue la seconda. Il vocabolario della Treccani definisce l'oreficeria come «l'arte di lavorare i metalli nobili e le pietre preziose per farne gioielli, oggetti d'ornamento, d'arredamento o di culto». Ne consegue che, sempre secondo la Treccani, la gioielleria sia «l'arte di lavorare i gioielli, e il loro commercio».

Il settore della gioielleria è sempre stato considerato *di lusso*, poiché questi prodotti in passato sono sempre stati realizzati a partire da metalli preziosi, che li rendevano di

fatto costosi. Oggi non è più così, da un lato perché il significato del lusso è completamente cambiato, tanto da discostarsi dal fattore prezzo e avvicinarsi ad altri valori meno razionali e più emotivi, dall'altro perché i gioielli non vengono più realizzati esclusivamente a partire da metalli preziosi (Cappellari, 2008). Oggi in effetti, il vero valore dei gioielli non risiede più nel materiale con cui sono stati realizzati, bensì nel racconto e nei simboli che vengono loro associati (Cappellieri et al., 2020). Per questo motivo, le definizioni delineate dalla Treccani, non sono del tutto corrette, in quanto si soffermano esclusivamente sulle caratteristiche tecniche e razionali del termine, non considerando invece una serie di attributi che si sono rivelati fondamentali per i gioielli e il loro posizionamento, come il fattore emotivo e affettivo (Cappellieri, 2010; Cappellieri et al. 2016). Le persone che acquistano un capo di abbigliamento, o in questo caso un gioiello, lo fanno per esprimere uno stile di vita coerente con il lifestyle promosso dall'azienda di cui acquistano il prodotto (Cappellari, 2016). Il gioiello dunque non è più un semplice ornamento, ma un mezzo per comunicare i propri valori, le proprie fragilità e i propri punti di forza (Tenuta et al., 2022).

Nel fare posizionamento per un brand di gioielli, occorre porre al centro il target, ossia il mercato-obiettivo a cui l'azienda prevede di rivolgersi (Kotler et al., 2019). Per farlo, le aziende operano in primo luogo un processo di segmentazione e targeting. In altre parole, suddividono il mercato sulla base di variabili prestabilite, per decidere successivamente a quale specifico segmento rivolgere la loro offerta (cfr. par 1.2). Una volta scelto il target, l'azienda si occupa dello studio del segmento obiettivo, con lo scopo di conoscerlo alla perfezione (*ibid.*). Solo in questo modo risulta possibile sviluppare delle attività adeguate, funzionali e specifiche, rivolte ad uno specifico gruppo di persone. Ciò deve essere fatto tenendo ben presente quello che distingue questo settore da tutti gli altri, cioè che chi acquista questi prodotti, non lo fa per un bisogno puramente funzionale, bensì emotivo, auto-realizzativo o di stima sociale (Di Monte, 2022).

Indossare un gioiello non ha alcuna finalità pratica, come potrebbe averlo un capo di vestiario, ma un valore espressivo ed esistenziale. Indossare un gioiello è una modalità di rappresentare se stessi, il proprio stile di vita e la propria storia (Dias, Cavalheiro, 2022). Per questo motivo, studiando il target obiettivo, l'azienda deve chiedersi come questo potrebbe sentirsi rappresentato e cosa dovrebbero esprimere i gioielli che

indossa. L'obiettivo ultimo dell'analisi è comprendere il potenziale cliente, in modo da capire come poter rappresentare ed esprimere nel migliore dei modi i suoi valori fondanti (*ibid.*).

Inoltre, come già ribadito più volte da famosi esperti di marketing come Philip Kotler, Al Ries e Jack Trout, prima di creare la propria proposta di valore, l'impresa deve conoscere, oltre al target obiettivo, anche se stessa (Kotler et al., 2019; Ries, Trout, 2021). Conoscere il suo essere, i suoi valori, quelli del suo target, e più in generale il mercato in cui opera, è fondamentale. Proprio per questo motivo un ulteriore passo da compiere, oltre all'analisi di mercato, è l'analisi SWOT: uno studio dei propri punti di forza e di debolezza, oltre che delle opportunità e delle minacce derivanti dal mercato (Kotler et al., 2019).

In primo luogo, chi si occupa della realizzazione dei gioielli, deve essere pienamente consapevole del proprio talento e della propria unicità, oltre che delle proprie debolezze, che deve rafforzare per ottenere una posizione unica e desiderabile (Gentile, 2019). Questo tornerà sicuramente utile nella creazione di gioielli unici nel loro genere. Le collezioni di maggiore successo infatti, sono quelle i cui ideatori hanno associato ai gioielli la loro personalità e i loro ideali (Carcano et al. 2005).

In secondo luogo, un elemento fondamentale da tenere in considerazione è la concorrenza, da cui possono derivare opportunità o minacce (Kotler et al., 2019). Conoscere la percezione che il mercato ha dei propri concorrenti è fondamentale per comprendere quale sia la corretta strategia da adottare. Il prezzo è una variabile fondamentale su cui il potenziale cliente si basa per costruire nella sua mente un'immagine relativa al brand, diventando dunque una delle variabili determinanti del posizionamento (Carcano et al., 2005). Soprattutto in questo settore in cui, come già detto, non ci sono molti attributi funzionali su cui basarsi, il prezzo potrebbe rappresentare l'unico indicatore di qualità del gioiello. Sarebbe però riduttivo pensare di classificare i brand e i concorrenti basandosi esclusivamente sul prezzo (Cappellari, 2016). Un'impresa deve conoscere perfettamente chi sono i suoi competitor al di là del prezzo, analizzando quindi il loro tasso di crescita, i punti di forza e debolezza, la dimensione, il grado di competitività e il segmento di riferimento (Foglio, 2001).

Una volta compresi gli attributi caratterizzanti dei competitor, è possibile presentare la propria offerta al segmento obiettivo scelto, puntando su tutti gli attributi che lo

distinguono rispetto ai concorrenti (Kotler et al., 2019). Soltanto da questa dettagliata analisi potranno avere origine delle creazioni uniche, e in grado di distinguersi da tutti gli altri brand di gioielli presenti sul mercato. I prodotti che prenderanno vita in seguito a questa precisa analisi infatti, saranno in grado di trasmettere significati ben precisi, ad un target determinato che, proprio perché si sentirà perfettamente rappresentato, sarà in grado di coglierli e apprezzarli (Iacobelli, 2010)

## **1.2 Le motivazioni d'acquisto alla base dei gioielli**

Prima di analizzare nel dettaglio le strategie di posizionamento nel settore della gioielleria, è necessario comprendere quali sono le motivazioni d'acquisto che spingono i consumatori a scegliere un brand invece di un altro, e quale comportamento assumono nel momento dell'acquisto stesso (Kotler et al., 2019). Con gli anni infatti, le aziende hanno compreso che non è possibile pensare di servire l'intero mercato allo stesso modo: il mercato è grande, così come le differenze tra i potenziali clienti, ed esse non hanno la capacità e le risorse per poter servire tutti. Per questo motivo, come detto precedentemente, tutti coloro che decidono di fondare un nuovo business, dovrebbero in primo luogo identificare le porzioni di mercato ideali a cui servire la propria offerta e in cui poter ricavare i massimi profitti (*ibid.*).

Di conseguenza, la prima azione da compiere è un'analisi di mercato, per comprendere i bisogni, i desideri e le percezioni dei consumatori. Questa consentirà all'azienda di suddividere il mercato in segmenti per poter scegliere poi come presentarsi e posizionarsi, e soprattutto a chi (*ibid.*).

Analizzando il settore della gioielleria è evidente come le classiche variabili di segmentazione utilizzate, non siano al giorno d'oggi più adatte per suddividere i consumatori di questa tipologia di prodotti (Collesei, Collesei, 2006; Cappellari, 2016). Generalmente infatti, per segmentare il mercato, ci si basa su parametri demografici come l'età, il sesso o il reddito che, negli ultimi anni, sono stati messi in discussione. Secondo diversi studi che Romano Cappellari riporta nel suo libro *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, nonostante la variabile del sesso permetta ancora oggi di effettuare una distinzione efficace, non è possibile affermare lo stesso per l'età e il reddito (Silverstein 2006; Cappellari, 2016). La distinzione tra uomo e donna infatti, rappresenta ancora una variabile utile, in quanto sono presenti marcate differenze sia per

quanto riguarda le caratteristiche dei gioielli ricercati sia nei comportamenti di acquisto (*ibid.*). Ciò non si può dire per l'età e il reddito, dato che sono presenti diversi gruppi di consumatori che, pur non avendo un reddito elevato, scelgono di acquistare prodotti di lusso, o viceversa, e allo stesso modo persone che pur avendo una certa età, acquistano prodotti che generalmente non sarebbero rivolti a quella fascia (*ibid.*).

Come verrà sottolineato di seguito, data la ridotta funzionalità delle variabili demografiche nel mercato dei gioielli, entrano in gioco quelle psicografiche, che permettono di segmentare il mercato mediante concetti come lo stile di vita, la personalità e i valori di riferimento. Nonostante ciò, spesso si tende a creare una segmentazione che permetta di equilibrare questi due parametri, demografici e psicografici, creando dei gruppi di consumatori ben definiti (Cappellari, 2016).

Visto il peso delle variabili psicografiche, torna utile ricercare le particolari motivazioni che inducono il consumatore a rivolgersi ad un determinato brand, che risultano essere alla base di ogni acquisto. Per quanto concerne il settore della gioielleria, le motivazioni di acquisto sono puramente emotive e per nulla funzionali (Carcano et al., 2005). È fondamentale quindi che i brand conoscano le emozioni provate da parte di coloro che rientrano nel target, ma non solo. Conoscere il processo d'acquisto, cioè i loro pensieri di fondo e le modalità con cui prendono le decisioni, in questo settore intriso di emozioni, è altrettanto rilevante per costruire una buona strategia di posizionamento (Collet A., VicenzaOro, 2020)<sup>1</sup>. Generalmente le persone acquistano capi di abbigliamento per una specifica necessità, ad esempio affrontare il freddo invernale o il caldo estivo, ma quando acquistano un gioiello non lo fanno per il medesimo motivo.

Basandosi sullo studio dello psicologo Abraham Maslow riguardo la classificazione dei bisogni che spingono le persone ad acquistare un particolare prodotto (Kotler et al., 2019), si potrebbe dire che i gioielli non siano un prodotto primario, ossia una soluzione in grado di soddisfare i bisogni fisiologici o di sicurezza, che si trovano alla base della piramide (Cappellieri, 2020). Si giunge quindi ad affermare con certezza che i brand di gioielli vadano a posizionare la propria offerta nei tre livelli più in alto della piramide (Kotler et al., 2019): bisogni sociali (senso di appartenenza e affetti), di stima (autostima, riconoscimento e status), e infine di autorealizzazione (sviluppo e realizzazione di sé). Nel momento in cui un consumatore sceglie quale gioiello

---

<sup>1</sup> <https://www.federpreziosi.it/cara-gioielleria-raccontami-di-te-io-ti-aspetto-on-line/>

indossare o acquistare, la sua scelta si basa sul suo umore, sull'attività che deve portare a termine, sull'immagine di sé che vuole dare o sul luogo in cui si deve presentare (Carcano et al., 2005). Per questa ragione, diversi studi sostengono che gli accessori abbiano acquisito grande importanza nel differenziare le persone, e nel mettere in mostra la loro personalità e il loro carattere. Buona parte dei consumatori desidera sempre di più distinguersi dalla massa, e l'utilizzo di un particolare gioiello permette loro di farlo, creando look diversi e originali (Teunissen et al., 2007). Il gioiello in questo caso è un simbolo, un modo di vivere e di presentarsi (Cappellieri, 2016). Per questo il brand di gioielli dovrebbe conoscere perfettamente, oltre ai bisogni e ai desideri del potenziale cliente, anche il suo stile di vita (Cappellari, 2016).

In riferimento a quanto detto precedentemente, nella progettazione della sua offerta, un'azienda non deve solamente tenere conto della funzionalità dei prodotti, elemento che nei gioielli ha scarso valore, ma deve stabilire principalmente una serie di criteri emotivi che i prodotti andranno a soddisfare, come la ricerca di stima e di ammirazione, un legame familiare o affettivo o l'affermazione di uno status. Questi ultimi, in particolare secondo una ricerca condotta da Format Research in collaborazione con Federpreziosi, sono gli elementi fondamentali su cui un consumatore si basa nel momento in cui acquista un gioiello<sup>2</sup>.

Contrariamente a quanto detto prima invece, accade che alcuni gruppi di consumatori scelgano di acquistare un particolare tipo di gioiello per un puro sentimento comune e sociale, ovvero per il fatto di volersi identificare con un certo gruppo sociale, o il volersi sentire parte di qualcosa di più grande (Cappellari, 2016).

Spesso le motivazioni possono essere personali: un gioiello diventa espressione della propria identità. I valori personali possono infatti influenzare la scelta di acquisto per un particolare brand, che li promuove allo stesso modo. In questo caso, come già detto, i gioielli raggiungono uno scopo ben preciso: rappresentare l'individuo che li indossa (Dias, Cavalheiro, 2022). A tal proposito, il gioiello viene oggi considerato una perfetta idea regalo, e il suo scopo è esattamente quello di donare all'interessato, oltre ad un particolare significato valoriale, anche un suo ritratto, ossia una sua rappresentazione da parte di chi lo porta in dono (Cappellieri, 2016). Ciò è dimostrato da una ricerca condotta da Format research in collaborazione con Federpreziosi (2023), in cui viene

---

<sup>2</sup> <https://www.federpreziosi.it/meglio-un-gioiello-prezioso-sempre/>

affermato che il 35% degli italiani ha acquistato un gioiello come regalo per qualcun altro.

Può accadere che un consumatore, quando gli vengono esplicitamente richieste le motivazioni per cui ha acquistato un determinato gioiello, risponda semplicemente con delle motivazioni razionali, come la qualità del materiale, il prezzo o il marchio. Tuttavia, nonostante possano essere ragioni reali, nella maggior parte dei casi, queste motivazioni tecniche nascondono qualcosa di più profondo: il desiderio di essere alla moda, l'accettazione da parte degli altri, l'influenza su qualcuno o da parte di qualcuno o la soddisfazione di particolari esigenze emotive (Carcano et al., 2005; Gentile, 2023).

Emerge una chiara differenza tra le motivazioni che spingevano le persone all'acquisto in passato, e quelle che le guidano oggi. Soprattutto in passato infatti, le persone erano molto più propense ad acquistare prodotti di lusso, tra cui l'alta gioielleria, per dimostrare agli altri il proprio status sociale e la propria ricchezza (Lenti, 2003). Oggi invece, le persone sono più critiche, consapevoli e attente a pagare il prezzo giusto relativamente al valore ricevuto (Cappellieri et al., 2020). Il bisogno primario sembra dunque non essere più quello di segnalare un particolare status, bensì rispondere ad altri particolari bisogni, specialmente emotivi, prestando più attenzione al rapporto prezzo-valore del prodotto. Uno dei valori che emerge con chiarezza è quello della sostenibilità: molti brand si pongono l'obiettivo di creare dei gioielli che, seppur costosi, durano per sempre (*ibid.*). Emerge nuovamente la teoria per cui il fattore reddito non rappresenta più una variabile rilevante per la segmentazione, in quanto oggi, in una stessa boutique, si possono trovare clienti con grandi disponibilità economiche a fianco a clienti con possibilità più basse (Silverstein, 2006; Cappellari, 2016). Ciò accade principalmente perché non c'è più il bisogno di dimostrare il proprio status con prodotti costosi (Rizzo, 2010).

Ciononostante, le variabili emotive costituiscono ancora una base per le motivazioni di acquisto e i comportamenti di consumo. Come dimostrano gli studi di Michael Silverstein e Neil Fiske infatti, prendersi cura di sé, stabilire relazioni ed esprimere uno stile individuale, restano motivazioni fondanti che spingono all'acquisto di un particolare tipo di gioiello. Ancora una volta dunque, torna il fattore "apparenza" che, nonostante il modo in cui si manifesta sia cambiato negli ultimi anni, rimane tuttavia una delle leve motivazionali principali (Fiske, Silverstein, 2004; Cappellari, 2016).

Una volta specificate queste diverse esigenze e motivazioni, un'impresa giunge finalmente ad avere una mappa completa del segmento-obiettivo a cui rivolgersi. Tuttavia, un ulteriore passo che potrebbe compiere è quello di conoscere anche quelli che sono i canali e i media preferiti dai potenziali clienti, in modo tale da riuscire a intercettarli con la propria offerta nel migliore dei modi (Iacobelli, 2010). Ciò è utile perché conoscere gli strumenti utilizzati dai consumatori, è un elemento in più che consente all'azienda di avere un quadro sempre più completo del comportamento di acquisto del consumatore. Lo scopo è quello di poter migliorare l'esperienza d'acquisto, facendo vivere al potenziale cliente che sta acquistando il gioiello, le stesse emozioni che vivrebbe possedendo quest'ultimo (*ibid.*).

### **1.3 Strategie di differenziazione**

Conclusa l'analisi, l'azienda potrà finalmente stabilire la propria brand identity, così come la proposta di valore e il posizionamento, adottando delle pratiche di marketing mix adeguate, in ottica di differenziazione. Lo scopo finale è infatti quello di distinguersi rispetto ai competitor e fare in modo di creare valore superiore per i clienti, attraverso la gestione dei prodotti e dei servizi, oltre che del prezzo, della distribuzione e della comunicazione (Kotler et al., 2019). L'impresa che mette in atto una strategia di differenziazione deve in primo luogo identificare gli elementi che le permettono di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai competitor, e in secondo luogo stabilire la propria proposta di valore, coerente con l'identità di brand (*ibid.*).

Nello stabilire la propria proposta di valore è utile, per un posizionamento di brand di successo, mettere in atto un processo di identificazione, attraverso il quale l'impresa riconosce i prodotti, i clienti, le funzioni d'uso e le motivazioni d'acquisto, che le consentono di raggiungere un più alto grado di omogeneità, cioè una percezione di brand più lineare e coerente, e come conseguenza a lungo termine anche una più alta redditività (Cappellieri, 2010). Vista la difficoltà di ottenere un posizionamento unico e inimitabile, per un brand di gioielli, potrebbe rivelarsi fondamentale scegliere un ristretto numero di prodotti, realizzati con una specifica lavorazione, che possano fungere da *icona dell'azienda*, al fine di stabilirne un posizionamento specifico (Mosca, 2010). In questo modo, quando il mercato vedrà quel particolare tipo di lavorazione o in

generale di prodotto, non potrà fare altro che ricondurlo ad una determinata azienda (*ibid.*).

Per quanto concerne il concetto di brand identity invece, risulta essere la chiave per un posizionamento di brand di successo, in quanto gli consente di differenziarsi rispetto ai competitor e di ottenere una posizione ben precisa nella mente del mercato-obiettivo (Gentile, 2019). In questo momento l'azienda si chiede che cosa rappresenta il suo brand, quali sono i benefici chiave che è in grado di offrire, quali sono i suoi valori e in che modo può offrire un prodotto unico e inimitabile, diverso da tutti gli altri prodotti presenti sul mercato. L'elemento valoriale nel settore della gioielleria è fondamentale, per cui questa fase di costruzione dell'identità di brand è basilare per tutto il processo di posizionamento (Carcano et al., 2005). In questo modo il brand potrà stabilire la propria proposta di valore, combinando all'interno dell'offerta tutti i benefici che i prodotti generano, ottenendo poi un certo vantaggio competitivo (*ibid.*). Il consumatore infatti, sceglie una marca in base ai suoi attributi e in base allo stile di vita che essa identifica, per cui la proposta di valore diventa la soluzione di cui il potenziale cliente è alla ricerca (Kotler et al., 2019). La marca diventa un simbolo, che assume per il consumatore la funzione di guida e orientamento all'acquisto. Per questo motivo una marca con un'immagine ben consolidata, distinta e riconosciuta verrà scelta con molta più probabilità da un numero maggiore di consumatori (Cappellieri, 2010).

Nel settore dei gioielli questo processo risulta molto complicato. Per comunicare al mercato quali sono i vantaggi derivanti dall'acquisto di una particolare brand di gioielli e differenziarsi da tutte le altre aziende produttrici di gioielli, queste ultime devono seguire un complesso ragionamento.

Come evidenzia Isabella Ratti infatti, i prodotti di gioielleria non sono necessari e sono facilmente sostituibili (Ratti, 2019). È fondamentale dunque trovare una motivazione che spinga i potenziali clienti a scegliere quel brand piuttosto di un altro, perché questo rappresenta esattamente ciò che il cliente ricerca. Vista l'assenza di qualsiasi beneficio pratico o funzionale, per differenziarsi le imprese devono rivolgersi al cuore delle persone, alle loro emozioni e ai loro sentimenti (Carcano et al., 2005). Mediante il racconto di storie, esse devono essere in grado di generare un mito nei confronti dei propri prodotti (Dias, Cavalheiro, 2022). In questo settore più che in altri, è rilevante avere ottime capacità di *storytelling*: sapersi raccontare è l'unico modo per farsi

riconoscere dal mercato (Ratti, 2019; Di Monte, 2022). Questa tecnica si rivela essere uno strumento utile per esprimere i valori del brand, coinvolgere i consumatori e coltivare con essi dei legami (Dias, Cavalheiro, 2022). Non conta più quindi trasmettere semplicemente informazioni sulle caratteristiche materiali del gioiello, bensì trasmettere valori, immateriali ed esperienziali, che prendono vita dal gioiello stesso (Cappellieri et al., 2020). Tanto è vero che, secondo alcuni studiosi, i gioielli sono diventati una vera e propria opera d'arte, frutto del lavoro di un artista che riflette il proprio stato d'animo all'interno delle sue creazioni, e che allo stesso tempo richiama coloro che ci si riflettono (Tenuta et al., 2022).

Il valore del prodotto inoltre, si basa soprattutto sulle esperienze che vengono offerte al cliente, che permettono di aumentare la desiderabilità (Pine, Gilmore, 1998; Di Monte, 2022). Ciò è legato al concetto di differenziazione, ossia una strategia che permette all'impresa di generare dei vantaggi unici rispetto ai concorrenti, legati non solo al prodotto in sé, ma anche ai servizi ad esso legati, che fanno in modo che il cliente sia disposto a pagare un prezzo superiore esattamente per questi attributi differenzianti (Rana, et al., 2020). Pertanto è importante che le imprese riescano a far percepire interamente il valore del loro gioiello, in modo tale che gli acquirenti, durante la loro esperienza, riconoscano l'elemento sentimentale superiore rispetto a quello proposto da tutti gli altri brand e siano dunque disposti a pagare una somma più elevata (Matricano, Vitagliano, 2018).

Entra in gioco un'ulteriore variabile che consente di ottenere un certo vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti: la *customer experience*. Soprattutto per quanto riguarda il settore dei gioielli che, come già detto, non può fare affidamento sui benefici funzionali, il valore della marca viene generato dal consolidamento del legame con il cliente (Pine, Gilmore, 1998; Di Monte, 2022). Ciò che conta non sono esclusivamente la qualità del materiale, il prezzo, i valori comunicati dal brand, ma anche l'esperienza che il consumatore vive nel momento in cui ricerca il gioiello perfetto per sé. La forma di generazione di valore e di coinvolgimento alla fine, nasce proprio dall'esperienza vissuta dal cliente, oltre che dal livello di servizio che gli viene offerto (Tenuta et al., 2022). A maggior ragione, vista l'importanza del fattore emotivo in questo settore, potrebbe rappresentare un fattore di differenziazione il fatto di dare particolare peso al servizio di vendita e al personale che se ne occupa, mettendo in atto una

differenziazione di servizio e del personale (Kotler et al., 2019). Formare il personale delle boutique in maniera precisa e coerente con i valori del brand, affinché si instauri con il cliente un rapporto di fiducia e affidabilità, è fondamentale per raccontare la propria storia e generare le giuste emozioni. Allo stesso modo, offrire servizi innovativi, come il servizio di pulizia, lucidatura o manutenzione, che permettano di distinguersi rispetto ai concorrenti, è altrettanto fondamentale nel posizionamento di brand (De Martino, 2001). Ultimo elemento rilevante nel migliorare l'esperienza d'acquisto, è certamente la relazione che viene instaurata con il cliente nel momento dell'acquisto, frutto di vantaggio competitivo che potrebbe infondere nel consumatore il desiderio di acquistare un particolare gioiello (Modina, 2022).

Emerge sempre di più una chiara necessità da parte del mercato dei gioielli: da un lato il bisogno dei consumatori di ricercare dei prodotti esclusivi e unici, dall'altro quello delle aziende di conquistare porzioni di mercato sempre più grandi (Cappellari, 2016). Per risolvere questa necessità, le imprese adottano una strategia di personalizzazione, che combina queste due necessità, e al tempo stesso migliora la customer experience e quindi la percezione (Dias, Cavalheiro, 2022). Ne risultano dei clienti più contenti della loro esperienza d'acquisto, in quanto hanno la possibilità di creare dei gioielli su misura, in grado di farli sentire perfettamente rappresentati (*ibid.*). Mediante questa strategia è possibile creare delle linee di gioielli ad hoc che possano interpretare una specifica atmosfera o un momento. Ogni cliente può così costruire il proprio gioiello come preferisce a partire da una base comune a tutti che, una volta mixata a piacimento, diventa un oggetto inedito (Cappellari et al., 2020). Due brand che si sono dimostrati capaci di migliorare l'esperienza dei consumatori mediante questa tecnica sono sicuramente *DoDo* e *Pandora*, entrambi progettisti di un bracciale standard per tutti, ma adattabile grazie ai *charms* acquistabili singolarmente in base ai propri desideri. Questo permette non solo di sentirsi più coinvolti nel processo di costruzione del proprio gioiello, ma anche di raccontarsi al pubblico esterno (Raspini, 2022). Inoltre, come evidenzia Cappellari nel suo già citato libro, un consumatore che ha la possibilità di costruire il proprio prodotto secondo propri gusti e desideri, ha la possibilità di rispondere al proprio bisogno di autenticità, considerata una forte tendenza caratterizzante del consumo attuale (Cappellari, 2016).

Concentrando lo sguardo sul mercato italiano, il settore della gioielleria si concentra in alcuni principali distretti, famosi in tutto il mondo per la loro produzione: Vicenza, Arezzo, Valenza Po, Milano e Napoli. Un elemento rilevante per i brand che realizzano gioielli in queste zone, è rappresentato proprio dal luogo di provenienza, che permette loro di distinguersi da tutti i concorrenti esteri (Tenuta et al., 2022). Ciò che permette loro di differenziarsi dal resto del mondo è la ricchezza delle risorse e materie prime presenti in questi luoghi (Di Monte, 2020). Tanto è vero che il settore dei gioielli, insieme a quello della moda, rappresenta uno dei poli trainanti del *Made in Italy* in tutto il mondo. A confermarlo è Federpreziosi Confcommercio, la Federazione Nazionale delle Imprese Orafe Gioielliere Argentiere Orologiaie, che negli ultimi anni si impegna al fine di condurre numerosi studi e ricerche sull'evoluzione di questo ampio settore<sup>3</sup>. Diversi studi hanno dimostrato che la provenienza italiana, per un gioiello, rappresenta effettivamente un elemento di considerazione importante nella proposta di valore (Achille, 2015; Cappellari, 2016). Ecco dunque che il presidio *Made in Italy*, caratterizzato da persone, storia, tradizioni, cultura, tecnologia e creatività, diventa un attributo differenziante per la gioielleria italiana, difficilmente imitabile per la sua matrice intangibile (Piciocchi, Bassano, 2007; Di Monte, 2020). In aggiunta, alcuni autori sostengono che chi acquista un prodotto di lusso, in questo caso un gioiello, porta con sé anche un pezzo della terra e della cultura di origine, che sono strettamente legate alla modalità di produzione e al prodotto in sé (Kapferer, Bastien, 2010). Per questo motivo, un'utile strategia per sottolineare l'italianità del prodotto, potrebbe essere quella di far visitare ai consumatori la sede aziendale, dove il prodotto nasce e viene sviluppato. Ciò genera coinvolgimento e awareness, oltre a far toccare con mano al mercato il proprio vantaggio competitivo (Cappellari, 2016).

Il carattere del prodotto italiano inoltre, è reso inconfondibile dalla presenza di una serie di attributi assenti in qualsiasi altro prodotto, come la materia prima, la tradizione della manualità e dell'artigianalità, il valore artistico della produzione e la costante innovazione degli elementi di lavorazione. Questi sono solo alcuni dei caratteri che rendono i gioielli *Made in Italy* apprezzati da tutto il mondo e, di conseguenza, il settore della moda e del lusso ugualmente imbattibili (Di Monte, 2020).

---

<sup>3</sup><https://formatresearch.com/2022/12/07/federpreziosi-retail-orafo-italiano-come-eravamo-come-siamo-e-il-futuro/>

L'elemento dell'artigianalità si è rivelato indispensabile per la nascita e lo sviluppo delle imprese produttrici di gioielli in Italia (Tenuta et al., 2022) difatti, confrontando alcuni brand di alta gioielleria italiana, tra cui Buccellati, Crivelli e Damiani, si nota come l'elemento della manualità e dell'artigianalità sia ricorrente nella definizione della propria brand identity. Moltissime aziende nel settore della gioielleria, hanno fatto dell'artigianalità il loro punto di forza, tanto che la presenza di una qualità artigianale sta diventando sempre più importante per molti marchi italiani (Tenuta et al., 2022). La manualità dell'artigiano permette di ottenere un certo vantaggio competitivo, vista la possibilità di customizzazione dei prodotti, la valorizzazione di risorse e competenze e la cura riposta nella creazione del prodotto (Zucchella, Brugnoli, 2014). Infine, ultimo elemento rilevante del “*fatto a mano*” è rappresentato dal fatto che rimane l'unica tipologia di lavorazione in grado di creare valori nuovi, attributo sempre presente nella ricerca di un gioiello (Tenuta et al., 2022).

Tuttavia, è evidente che negli anni l'innovazione digitale abbia preso sempre più rilevanza nel supporto alla manualità artigiana nei processi produttivi (*ibid.*). Questa non solo permette di migliorare e innovare i processi produttivi, ma rende anche più semplice la creazione di prodotti complessi (*ibid.*). Nonostante ciò, la maestria artigiana ha saputo combinare le sue doti manuali alle innovazioni tecnologiche, e così l'artigianato è diventato industriale: ancora caratterizzato dalla sua inconfondibile manualità, ma con uno sguardo aperto verso il futuro e l'innovazione (Seganfredo, 2010). Questa è la ragione per cui è possibile affermare che l'avvento dell'innovazione non elimina necessariamente la presenza delle lavorazioni artigiane, bensì che tecnologia e manualità possono trovare un giusto equilibrio che permetta di creare prodotti sempre nuovi (Cappellieri et al., 2020): creare gioielli innovativi con tecniche innovative rende possibile differenziarsi sul mercato. Da un punto di vista di posizionamento, la fusione di innovazione e manualità determina un cambiamento nel valore di brand percepito, migliorandolo (Tenuta et al., 2022).

L'artigianalità resta comunque un attributo degno di essere menzionato nella comunicazione del brand visto l'ampio interesse dimostrato dal mercato, specialmente negli ultimi anni, per questo tipo di lavorazione, che si contraddistingue per la sua attitudine a durare nel tempo (Fabris, 2010). Tuttavia, è evidente che la qualità eccellente dei materiali impiegati, la lavorazione artigianale e il presidio *Made in Italy*,

nonostante possano essere condizioni necessarie da valorizzare nella promozione del brand, non siano sufficienti per avere successo in questo settore (Corbellini, Saviolo, 2007). Ulteriori elementi che permettono di ottenere un certo vantaggio competitivo e di conseguenza distinguersi dai concorrenti, sono l'originalità, la creatività, la comunicazione, ma soprattutto i processi distributivi (*ibid.*).

#### **1.4 Lo sviluppo della percezione dei brand di gioielli**

Il posizionamento di brand è un concetto strettamente legato alle percezioni che i consumatori hanno di un brand nei confronti dei concorrenti (Ries, Trout, 2021). Per questo motivo le aziende devono fare in modo di veicolare delle idee e delle emozioni, che permettano loro di essere percepite in modo corretto. Con questo termine si fa riferimento al fatto che l'immagine che il mercato si crea del brand, corrisponde a quella desiderata dall'azienda stessa (Sordi, 2019). Esistono diverse modalità con cui la percezione di un brand di gioielli può essere sviluppata in maniera attiva dall'azienda.

Una precisazione che deve essere ulteriormente fatta riguarda la scarsa presenza o addirittura assenza di elementi funzionali o informativi a cui dare peso nel momento della promozione di un brand. Essendo i gioielli un oggetto aggiuntivo al look e non primariamente necessario, i brand possono in primo luogo costruire la loro percezione a livello sentimentale (Ratti, 2019).

Uno degli elementi di primaria importanza per la percezione di un brand è il nome, che gli permette di identificarsi e soprattutto di differenziarsi rispetto ai concorrenti. Il nome deve indicare in maniera immediata qual è il vantaggio derivante dall'utilizzo di quel prodotto (Ries, Trout, 2021). Nel caso di un brand di gioielli, vista l'assenza di vantaggi pratici e funzionali, ci si potrebbe basare proprio sui valori del brand, sulle emozioni che si vogliono trasmettere o sulla storia che si vuole raccontare (Dias, Cavalheiro, 2022). Si pensi ad esempio al brand *Amen*. I loro gioielli si pongono il fine di aiutare i clienti alla ricerca della loro spiritualità. Per questo motivo, la maggior parte dei prodotti *Amen* si ispira alle più famose preghiere, rappresentando così un prezioso pensiero che può essere portato in dono a coloro che compiono un particolare passaggio nel proprio percorso spirituale e religioso. Proprio a questo insieme di valori si ispira il nome del brand, che diventa fondamentale nel rappresentare i benefici chiave offerti.

Avere un buon nome, porta con sé una serie di vantaggi per l'impresa, tra cui una maggiore fedeltà, una superiore efficacia nella comunicazione e una migliore percezione di brand (Ries, Trout, 2021). Come già affermato quindi, la marca e il suo valore sono una risorsa intangibile e inimitabile che, oltre a conferire un vantaggio competitivo, permettono al consumatore di creare una perfetta associazione valore-brand e di conseguenza andare a posizionarlo rispetto ai competitor (Mosca, 2010).

Le azioni atte a sviluppare una buona percezione di brand da parte del mercato vanno gestite in maniera continuativa e coerente. Tutte le operazioni che un'azienda svolge hanno come obiettivo principale quello di creare un concetto di posizionamento unico (Kotler et al., 2019). In altre parole, tutte le leve del marketing mix dovranno essere adeguate, in modo tale che il potenziale cliente percepisca l'offerta in modo coerente al brand che la propone (*ibid.*). Una migliore percezione di un brand risulta quindi essere proporzionale al livello di coerenza dimostrato dallo stesso.

Vista l'importanza delle percezioni nel posizionamento, affinché un'impresa riesca a costruire attivamente una buona percezione per sé stessa e il suo brand, esistono diversi attributi su cui l'azienda può focalizzarsi, tra i quali la comunicazione e la distribuzione (Kotler et al., 2019). Entrambe devono essere ben allineate su tutti i fronti. Nel momento in cui un consumatore decide di acquistare un gioiello, che sia mediante un canale online o offline, vista la grande rilevanza attribuita alle emozioni in questo ambito, l'esperienza d'acquisto dovrebbe essere la medesima e, allo stesso modo, generare le medesime sensazioni. In questo modo il consumatore percepirà il brand in modo lineare, conferendogli di conseguenza anche una maggiore credibilità e fiducia (De Martino, 2001).

#### **1.4.1 La comunicazione per lo sviluppo della percezione dei brand di gioielli**

Il vocabolario della Treccani definisce l'azione di comunicare come la trasmissione di un messaggio a una o più persone. Attraverso la comunicazione è possibile elaborare e condividere significati, al fine di costruire delle relazioni e fare in modo che gli interlocutori sappiano ascoltare e valutare il messaggio ricevuto (Cappellieri et al., 2020). Essa torna utile nello sviluppo della percezione di un brand, in quanto permette alle imprese di condividere i valori legati alla propria offerta, creando quindi una buona immagine di sé. Lo scopo della comunicazione, soprattutto in questo settore fortemente

ancorato alle emozioni, è unire sogno e realtà in un medesimo messaggio (Cappellieri, 2010). Ciò è possibile grazie ad una serie di strumenti che Kotler ha riunito sotto il nome di *communication mix*, che possono essere utilizzati per comunicare valore al cliente. Alcuni di questi strumenti sono la pubblicità, le sfilate, gli eventi, le attività di PR e l'utilizzo di testimonial (Kotler et al., 2019).

La pubblicità, come suggerisce lo stesso Kotler «è una forma non personale di presentazione e promozione di beni o servizi finanziata e svolta da un soggetto ben identificato» (Kotler et al., 2019). La sua importanza nel settore dei gioielli è data dalla sua capacità di rafforzare i valori del brand, raccontando una storia ricca di emozioni che rappresentano quest'ultimo e a loro volta anche i potenziali clienti coinvolti (Cappellari, 2016). La pubblicità viene utilizzata soprattutto nei media tradizionali, come la stampa e la televisione, ma in entrambe con effetti diversi. Il ricorso alla stampa, per quanto oneroso possa essere, è anche molto vantaggioso da un punto di vista di percezione, in quanto attraverso le adeguate riviste di moda permette di colpire in modo più preciso il segmento target, andando a rafforzare il messaggio del brand (*ibid.*). In aggiunta, rappresenta un ruolo rilevante per i brand di gioielli poiché in molte riviste del settore gli esperti dedicano ampio spazio ai consigli su quali gioielli acquistare e sul come indossarli in particolari occasioni (Raspini, 2022). Il ricorso alla tv invece, torna utile per diffondere il messaggio del brand con un linguaggio originale e innovativo (Cappellari, 2016).

Negli ultimi anni per di più, alla pubblicità si sono affiancati i social network, rivelatisi fondamentali nel costruire una buona percezione del brand (Cappellieri et al., 2020). In effetti il digitale si è rivelato essere sempre di più un supporto ideale dove enfatizzare il cambiamento e posizionarsi in maniera unica, specialmente dopo la pandemia da Covid-19 che ha colpito tutto il mondo nel 2020 (Kotler et al. 2022). I social, coerentemente con la pubblicità, grazie all'utilizzo di colori e immagini, enfatizzano le caratteristiche dei prodotti di moda, in questo caso dei gioielli, e costruiscono l'immagine di brand (Dybis, 2023). Ciò che conta all'interno di questi canali è proprio il contenuto, fondamentale per creare una corretta percezione di brand. A tal proposito, saper utilizzare la giusta terminologia adatta al contesto in cui ci si trova, è essenziale per veicolare le corrette emozioni e sollecitare la percezione desiderata (Borzacchiello, 2019). Lo è ancora di più nel settore della gioielleria, dove saper raccontare la storia di

brand nel modo corretto, infondendo i giusti sentimenti verso di esso, è fondamentale (Cappellieri et al., 2020). I social hanno modificato il modo in cui le persone acquistano e indossano i gioielli (Rana et al., 2020). La loro particolarità infatti, è la capacità di coinvolgere gli utenti e di farli interagire non solo tra di loro, ma anche con le aziende che sponsorizzano i gioielli (Raspini, 2022).

In particolare, quando si tratta di fare comunicazione di brand mediante l'utilizzo dei social network, è fondamentale tenere in considerazione il target a cui la propria offerta si rivolge. Una ricerca condotta da StoreIs nel 2023 difatti, evidenzia come i consumatori di diverse età utilizzino diverse tipologie di social network per interagire. Per questo motivo, la ricerca di StoreIs prosegue suggerendo alle imprese di realizzare una strategia di comunicazione il più differenziata possibile, in base al proprio target. In questo modo sarà possibile raggiungere segmenti diversi con canali diversi e di conseguenza avere una maggiore probabilità che i propri valori vengano percepiti nel modo corretto dal proprio target di riferimento.

Una modalità di influenza che si è diffusa sui social network, soprattutto tra le giovani generazioni, è il cosiddetto *Influencer Marketing*, cioè una strategia che, mediante l'utilizzo della figura dell'influencer, permette di valorizzare il posizionamento di brand (Leung et al., 2022). La medesima ricerca condotta da StoreIs, di cui si è parlato precedentemente, evidenzia il fatto che sempre di più i brand oggi contattano testimonial, blogger o influencer, per far testare loro i prodotti e generare di conseguenza una certa influenza sul pubblico (*ibid.*). Gli effetti che si creano sono una maggiore visibilità del marchio e la crescita dell'awareness e di conseguenza delle conversioni. Questa strategia si basa sulla fiducia che gli influencer hanno acquisito da parte dei follower nel tempo, con i quali parlano e interagiscono. Per questo motivo rivolgersi a influencer che condividono i valori del brand e che hanno un pubblico fidelizzato è particolarmente rilevante per i brand di gioielli che vogliono aumentare l'awareness e quindi migliorare la loro reputazione (Da Venezia, 2015; Cappellieri et al., 2020). Un caso particolare è rappresentato dal brand *Amabile*, la cui fondatrice, Martina Strazzer, è sia CEO del brand sia influencer e testimonial di esso. Grazie al legame creato con i suoi follower e con altri influencer, la Strazzer è riuscita a rappresentare personalmente i suoi stessi valori e quelli del suo brand, diffondendo i

suoi gioielli su qualsiasi social network. In questo modo, appena gli utenti vedono un suo gioiello, il collegamento con il brand *Amabile* è immediato e spontaneo.

Ultimo aspetto della comunicazione che va tenuto in considerazione per quanto concerne la percezione di brand nel settore della gioielleria, sono le fiere. Come dichiarato dal direttore di Federpreziosi Confcommercio, queste corrispondono a un ottimo momento di confronto con altri esperti del settore, essenziali per lo sviluppo di una propria cultura aziendale (Tranquilli, 2024)<sup>4</sup>. Questo tipo di eventi viene spesso affiancato alle attività di comunicazione online, con il medesimo obiettivo di comunicare la propria identità, generare awareness, ma anche attirare potenziali clienti, aumentare le conversioni e raccogliere ordini (Piciocchi, Bassano, 2007). A dimostrazione di questo si riporta l'esempio di *VicenzaOro*, una delle più grandi manifestazioni fieristiche nel settore della gioielleria al mondo, che nel suo sito dichiara di essere la «manifestazione internazionale di riferimento per l'intera filiera orafa gioielliera, per scoprire novità e tendenze, le ultime innovazioni tecnologiche, esplorare opportunità business e potenziare il networking, informarsi e formarsi sui temi più rilevanti per l'Industry»<sup>5</sup>.

Per quanto concerne l'aspetto della percezione, le fiere permettono ai brand di rafforzare la propria identità (Farneti Cera, 2013), mettendone a confronto centinaia in un unico spazio (Piciocchi, Bassano, 2007). Il consumatore ha dunque la possibilità di sentirsi coinvolto e crearsi un'idea di quello che potrebbe essere il brand che fa al caso suo, poiché ha la possibilità di vedere e toccare con mano tutto ciò che i diversi brand di gioielli propongono (Cappellieri, 2010). Le fiere rappresentano quindi un ulteriore tassello per la comunicazione del brand, dato che il modo in cui scelgono di presentarsi in fiera è determinante nella scelta da parte degli acquirenti, che potrebbero essere attratti o meno dallo stand dell'uno o dell'altro brand (Cappellieri et al., 2020).

A sostegno di quanto detto finora sullo sviluppo di una buona percezione di brand mediante una buona strategia di comunicazione, si riporta la ricerca condotta da Format Research in collaborazione con Federpreziosi (2023). In particolare è stato scoperto, a seguito di un'analisi accurata, che la maggior parte dei consumatori che hanno acquistato un gioiello di un particolare brand, lo hanno fatto basandosi sul passaparola, ma anche sulla pubblicità di tv e riviste, siti web e social.

---

<sup>4</sup> <https://formatresearch.com/2024/05/15/tra-passato-e-futuro-osservatorio-federpreziosi/>

<sup>5</sup> <https://www.VicenzaOro.com/it/>

Tutti questi strumenti, come precedentemente detto, devono essere coerenti tra loro nel trasmettere il messaggio. Per questo, molte aziende hanno adottato il concetto di comunicazione integrata di marketing, andando a integrare e coordinare tutti i canali comunicativi utilizzati, allo scopo di trasmettere un messaggio chiaro, coerente e convincente. Il fine ultimo rimane quello di creare un unico posizionamento di brand (Kotler et al., 2019).

#### **1.4.2 La distribuzione per lo sviluppo della percezione dei brand di gioielli**

Pensare di poter avere successo in termini di posizionamento di brand sviluppando esclusivamente strategie comunicative è sbagliato (Cappellieri, 2010). Entra in gioco anche l'elemento della distribuzione, altrettanto rilevante per lo sviluppo della percezione di brand (Kotler et al., 2019). Da questo punto di vista, i brand di gioielli possono adottare diversi prezzi e canali di vendita, in base al target di riferimento, alla percezione e ai risultati che vogliono ottenere (Cappellari, 2016).

Per quanto riguarda il prezzo, stabilirlo non è semplice, data la sua importanza nel generare la percezione del gioiello in sé. Nei prodotti di moda e di lusso infatti, vista l'assenza di attributi funzionali utili alla valutazione del prodotto, il prezzo è uno dei pochi o addirittura l'unico, su cui il potenziale cliente può basarsi per determinarne la qualità. Per stabilire il prezzo, le imprese produttrici di gioielli dovrebbero basarsi non tanto sui costi, bensì sulla comprensione dei bisogni e del valore percepito dal cliente (*ibid.*).

Una variabile che influenza ulteriormente la percezione del brand è il canale distributivo (Kotler et al., 2019). Un'impresa può infatti scegliere di vendere i propri gioielli esclusivamente online, attraverso un canale di e-commerce, oppure solamente nei negozi fisici, attraverso boutique monomarca o negozi multimarca, e infine può scegliere di combinare entrambi i canali, vendendo sia su internet, sia nei negozi fisici. Essendo il fulcro di questa analisi la percezione di brand da parte dei consumatori, il ragionamento segue una logica per cui ciò che conta nella vendita sono il potenziale cliente e l'esperienza vissuta.

Nel caso dei brand di gioielli, in prima analisi sembra molto più idoneo adottare il canale fisico dei punti vendita ai fini di una migliore percezione. Il motivo consiste nella differenza presente tra l'acquisto di un gioiello online e l'acquisto nel punto vendita

fisico. Quest'ultimo infatti, è caratterizzato dalla presenza di un personale istruito, in grado di raccontare l'emozionante storia che si cela dietro ogni singolo gioiello (Carcano et al., 2005). A sostegno di ciò si riporta nuovamente l'analisi condotta da Format Research e Federpreziosi nel 2023, per cui l'esperienza fisica dell'acquisto di gioielli è fondamentale, perché permette non solo di vederlo indossato, ma anche di vivere il racconto del gioiello stesso, e quindi del brand.

Di conseguenza, torna molto utile ai brand che vogliono migliorare la loro percezione, aprire dei punti vendita monomarca a gestione diretta, che sappiano raccontare alla perfezione il brand stesso, inducendo quindi il consumatore a generare attivamente del valore (Ferraresi, Schmitt, 2006). Il punto vendita diviene una fabbrica di valore immateriale, in cui il gioiello assume determinati significati, che gli conferiscono un valore maggiore rispetto a quello del mero prezzo. Per cui non solo il personale di servizio, ma anche l'arredamento e il calore della luce rendono il prodotto accattivante, e così la percezione del brand stesso (Iacobelli, 2010; Dybis, 2022). Questa è la ragione per cui i canali fisici potrebbero risultare la migliore alternativa di vendita, nel momento in cui l'obiettivo è migliorare l'immagine di brand da parte del mercato (Matricano, Vitagliano, 2018). A confermarlo è Davide Turatti, direttore marketing del gruppo Masserdotti, secondo il quale, nonostante la digitalizzazione, la maggior parte degli acquisti avviene ancora nel negozio fisico, in cui i consumatori hanno modo di riconoscere i valori del brand nella loro interezza (Turatti, VicenzaOro, 2020)<sup>6</sup>.

Un'alternativa ai negozi monomarca è rappresentata dai dettaglianti dei negozi plurimarca. In questo caso il consumatore ha la possibilità di mettere a confronto più gioielli e scegliere quello che meglio si addice ai suoi valori (Cappellieri, 2010). Tuttavia in termini di posizionamento, l'impatto emozionale derivante dall'acquisto in un negozio monomarca risulta essere maggiore rispetto all'acquisto in una gioielleria tradizionale (Il sole 24 ore, 2017)<sup>7</sup>. Se è negli interessi del brand di gioielli fare in modo che la sua offerta venga percepita come esclusiva, aprire delle boutique dirette solamente in determinate aree geografiche può risultare molto vantaggioso. Ulteriore elemento di giovamento a livello percettivo consiste nel selezionare la zona in cui aprire il proprio negozio. La scelta di localizzazione infatti, è rilevante non solo per il

---

<sup>6</sup> <https://www.federpreziosi.it/cara-gioielleria-raccontami-di-te-io-ti-aspetto-on-line/>

<sup>7</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/omnichannel-strategico-i-marchi-gioielleria-AEv9HIOD>

potenziale afflusso di clienti, ma anche per il posizionamento stesso del brand (Modina, 2022).

A sostegno dei canali di vendita fisici per la creazione della percezione di brand, con l'arrivo della pandemia da Covid-19, il mondo della moda di lusso ha compreso i diversi vantaggi derivanti dall'innovazione digitale e dall'utilizzo di Internet come canale di vendita (Kotler et al., 2022). Come sostiene la presidente di Federorafì Ivana Ciabatta (2019) infatti, «la digitalizzazione della gioielleria italiana è un passaggio fondamentale del periodo storico in cui ci troviamo. Avviare un proprio e-commerce è sicuramente la scelta ideale [...]»<sup>8</sup>. Di conseguenza se gestito in maniera efficace, sebbene possa rappresentare una caduta dei principi di esclusività, il web può generare risultati positivi (Da Venezia, 2015). A sostegno di ciò Michela Amenduni, Product Marketing & Communication Manager – Jewellery & Fashion Division di IEG, in occasione della fiera orafa vicentina nel 2020, dichiara che il digitale sembra avere un'influenza sempre maggiore sull'acquisto da parte dei clienti. Contrariamente a quanto si credeva in passato dunque, il digitale porta con sé numerosi vantaggi per le imprese orafe. Di conseguenza è opportuno che le aziende operanti nella gioielleria prendano in considerazione la possibilità di integrare nella propria strategia di business anche gli strumenti digitali (Amenduni, VicenzaOro, 2020)<sup>9</sup>

Una precisazione necessaria per quanto riguarda l'e-commerce, consiste nell'attenzione da prestare a livello di coinvolgimento. Infatti, il successo in questo caso è considerato in termini di vendite, ricavi e numero di clienti (Ratti, 2019), ma per quanto concerne il posizionamento nel settore della gioielleria, il ragionamento risulta più complesso. Da un punto di vista percettivo avere un e-commerce, e con esso un sito web, potrebbe rappresentare un'ottima vetrina per presentare i propri prodotti, la propria storia e i propri valori. Per l'immagine del brand può essere funzionale gestire l'e-commerce in modo impeccabile, soddisfacendo le aspettative del cliente, che sempre di più ricerca le informazioni online (StoreIs, 2023). Ciononostante, l'importanza del canale fisico rimane preponderante. Difatti, come affermato da Davide Turatti durante la prestigiosa fiera VicenzaOro, vista l'incidenza che l'esperienza ha sull'acquisto, ne consegue che la scelta di un canale distributivo fisico per la proposta di questa tipologia di prodotti

---

<sup>8</sup> <https://www.jewelryvirtualfair.com/it/e-commerce-gioielleria-opportunita-non-trascurare/sb-143/>

<sup>9</sup> <https://www.federpreziosi.it/cara-gioielleria-raccontami-di-te-io-ti-aspetto-on-line/>

risulti un'appropriate alternativa di vendita (Turatti, VicenzaOro, 2020)<sup>10</sup>. Lo stesso Turatti tuttavia, sottolinea l'importanza che la digitalizzazione sta assumendo sempre più specialmente nella guida all'acquisto. Di conseguenza, il digitale ha sicuramente diversi aspetti a suo favore, primi tra tutti la comodità, la possibilità di reperire informazioni e l'ampia disponibilità di opzioni (Ratti, 2019), ma da un punto di vista percettivo è possibile affermare che l'e-commerce difficilmente genera le medesime emozioni del negozio fisico, che rimane uno dei canali preferiti dal mercato. A dimostrazione di ciò, la ricerca svolta da Federpreziosi in collaborazione con Format Research nel 2023 riporta che il 91,8% degli italiani che ha scelto e poi acquistato un gioiello, lo ha fatto in gioielleria, mentre solo l'8,2% online, sottolineando ancora una volta l'importanza del canale fisico in questo settore.

Ciononostante, secondo la ricerca condotta da StoreIs sul settore della gioielleria nel 2023, si prevede che nei prossimi anni l'utilizzo dei canali online da parte dei consumatori crescerà rispetto ai canali offline. È necessario dunque, per le imprese che operano in questo settore, essere in grado di sviluppare delle strategie che permettano loro di digitalizzarsi, in modo da rimanere al passo con i tempi e non risultare arretrate (Turatti, VicenzaOro, 2020)<sup>11</sup>. Per questo motivo, visto l'ampio successo di Internet, una soluzione al riguardo è riscontrabile nell'umanizzazione dell'esperienza digitale, per fare in modo che i clienti vivano online lo stesso livello di servizio e attenzione ai dettagli presente in negozio (Cossu, 2021). Ciò è reso possibile da un'alta usabilità e definizione grafica, adattati al proprio mercato-obiettivo (*ibid.*). Un'opportunità che le imprese potranno cogliere maggiormente ora e nei prossimi anni è la possibilità di introdurre la realtà virtuale nei propri e-commerce, grazie alla quale è possibile far vedere ai propri clienti i gioielli indossati, senza la necessità di recarsi in negozio (Rana et al., 2020). Inoltre, una migliore percezione del prodotto e del brand si può riscontrare nella chiarezza espositiva delle schede prodotto, nell'utilizzo di newsletter, nella struttura delle interfacce e nelle recensioni dei clienti (Ratti, 2019). In questo modo la presenza online, che resta immateriale, rende possibile ridefinire la percezione di brand e di prodotto da parte del mercato (Tenuta et al., 2022).

Un risultato positivo per l'azienda infine, nasce dalla multicanalità, per cui ogni canale distributivo rappresenta una risposta ottimale per le diverse esigenze di ogni

---

<sup>10</sup> <https://www.federpreziosi.it/cara-gioielleria-raccontami-di-te-io-ti-aspetto-on-line/>

<sup>11</sup> <https://www.federpreziosi.it/cara-gioielleria-raccontami-di-te-io-ti-aspetto-on-line/>

consumatore (Di Monte, 2022). Quest'ultimo effettivamente ha raggiunto un'autonomia tale da avere la capacità di scegliere quale gioiello fa al caso suo, così come il canale attraverso il quale acquistarlo. I brand non possono fare altro che adattarsi a questa nuova indipendenza.

In conclusione dunque, è opportuno che ogni azienda sappia utilizzare le opportune leve di marketing per creare un posizionamento univoco e una reputazione solida, che catturi l'attenzione del pubblico e generi in esso un desiderio d'acquisto.



## **Capitolo II Iconical Brand Positioning Model nel settore della gioielleria**

L'Iconical Brand Positioning Model è un modello di posizionamento di brand ideato da Samuel Gentile, fondatore di Liquid Diamond, un'agenzia di marketing e comunicazione a Padova. Si è scelto di proporre questo modello in seguito a uno stage svolto in Liquid Diamond, grazie al quale è stato possibile comprendere non solo la rilevanza del posizionamento di brand, ma anche il funzionamento pratico di un modello utile alle imprese. Quest'ultimo infatti, è stato progettato per tutti coloro che ogni giorno si trovano a dover prendere decisioni strategiche di marketing, per aiutarli a creare dalle basi il loro posizionamento di brand.

La struttura del capitolo prevede una breve introduzione iniziale dei concetti base e procede con un'applicazione sempre più profonda dell'Iconical Brand Positioning Model al settore della gioielleria. L'obiettivo è scoprire il funzionamento di un nuovo modello di posizionamento, che tornerà utile nell'analisi del posizionamento di diversi brand di gioielli. Il passaggio innovativo deriva dallo sguardo nuovo con cui viene visto tutto ciò che è già stato ampiamente studiato anche in passato. L'IBP Model infatti, analizza nel profondo soprattutto le motivazioni d'acquisto che spingono le persone a scegliere specifici brand invece di altri, determinando di fatto le decisioni di acquisto da parte dei potenziali clienti.

Le nozioni che verranno di seguito spiegate sono riportate nel quaderno di Liquid Diamond *Come posizionare un brand con il modello Iconical*, su cui è basata l'intera stesura del seguente capitolo. Un valore aggiunto deriva dalla continua collaborazione con l'ideatore del modello, Samuel Gentile, che si è reso disponibile al confronto durante la scrittura di questo secondo capitolo.

### **2.1 Le basi dell'Iconical Brand Positioning Model**

Prima di procedere con la definizione e la spiegazione del modello, è doveroso dare alcune definizioni, che saranno fondamentali per comprenderne il funzionamento.

Innanzitutto, una scelta che Gentile compie nella sua teoria sul posizionamento è quella di distinguere il *brand* dalla *marca*. Secondo l'esperto dunque, non sarà più opportuno utilizzarli come sinonimi: *brand* non è la traduzione italiana di *marca* (Gentile, 2019). Quest'ultima infatti, non ha nulla a che vedere con le percezioni, ma arriva a rappresentare il luogo e il tempo dove le persone creano e aggiungono valore al

prodotto, attraverso azioni e comportamenti (*ibid.*). La marca è lo spazio fisico in cui le persone si incontrano, creano, producono e collaborano al fine di presentare al mercato una specifica offerta (*ibid.*). Riportando questa concezione al settore della gioielleria, è quindi possibile affermare che la marca sia rappresentata non solo dall'azienda in cui i gioielli prendono vita, ma anche dalla gioielleria in cui essi vengono venduti, all'interno della quale assumono specifici valori e significati. Ciò rende subito evidente quanto i significati, i valori e la variabile emotiva abbiano grande rilevanza nel modello Iconical, motivo per cui risulta essere ideale nello studio del settore dei gioielli.

Per quanto riguarda il *brand*, Gentile sceglie di basarsi sulla concezione riportata da Philip Kotler, padre del marketing, e di Al Ries e Jack Trout, considerati i fondatori del Brand Positioning. Secondo la loro visione le persone non acquistano prodotti, bensì benefici, che nascono dalle percezioni che il mercato ha di tali prodotti o del brand che li realizza. Il brand non è identificabile semplicemente come un nome, un simbolo o un termine, bensì come la percezione del valore nella mente dello stakeholder (Kotler, 2019; Ries, Trout, 2021). Per Gentile inoltre, il termine *brand* non è più semplicemente sinonimo di marca, dalla quale si discosta nettamente, ma diventa qualcosa di più. È la percezione che il mercato ha dell'azienda o dei prodotti (Gentile, 2023). Con questa definizione viene ulteriormente sottolineata l'importanza delle percezioni dei consumatori nel posizionamento di un brand (*ibid.*). Questo è un ulteriore motivo per cui questa visione del posizionamento può risultare molto utile nell'analisi del settore della gioielleria, dove le sensazioni, le emozioni e dunque le percezioni, sono di primaria importanza per la guida all'acquisto.

Nel realizzare un posizionamento unico e inimitabile, Gentile segue Kotler nel dichiarare che le aziende adottano strategie di comunicazione e distribuzione per fare in modo di ottenere una posizione specifica nella mente delle persone (Kotler et al., 2019; Gentile, 2023). La percezione che ne deriva permette ai consumatori di creare un ordine con cui organizzare i prodotti e le aziende in base alle proprie preferenze (Gentile, 2023).

In collegamento a quanto detto nel capitolo precedente, è possibile affermare a questo punto che le persone hanno percezioni diverse, e di conseguenza gusti e desideri opposti (*ibid.*). Può accadere, per questo, che la percezione che il brand vorrebbe infondere ai consumatori si discosti completamente da quella che realmente è presente nelle menti

dei potenziali clienti. Per questa ragione creare una strategia che permetta di differenziare il proprio prodotto o la propria azienda, creando un posizionamento univoco e solido, è fondamentale (*ibid.*). In questo modo si è certi di essere percepiti da parte del mercato esattamente come si vorrebbe essere percepiti, e dunque fare in modo che il mercato organizzi con ordine i diversi brand all'interno della propria mente.

In riferimento a questo, un'ulteriore definizione che Gentile chiarisce, doverosa per comprendere il funzionamento dell'intero modello, è quella di categoria di mercato. Questo concetto deve essere esplicitato poiché nel momento in cui le persone posizionano nella loro mente i diversi brand, lo fanno all'interno di una categoria specifica, dove vengono organizzate le varie preferenze (Ries, Trout, 2021; Gentile, 2023). Ries e Trout, e così Gentile, utilizzando una semplice metafora definiscono la categoria come una "scala", e i vari brand come i diversi "scalini". La categoria è un insieme specifico di beni che soddisfano un determinato bisogno o che permettono di realizzare un desiderio. Rappresenta, in altre parole, un'etichetta merceologica che le persone utilizzano per categorizzare un brand, ma anche un prodotto o un servizio (*ibid.*). Ogni categoria si trova inserita in un settore merceologico, e a sua volta può dividersi in tante sottocategorie. Attraverso questo sistema di classificazione, i consumatori riescono a raggruppare, organizzare e gestire al meglio l'enorme quantità di informazioni a cui sono esposti ogni giorno (Gentile, 2023). L'obiettivo delle categorie di mercato è di semplificare. La nostra società infatti è ipercomunicativa, per cui i consumatori sentono il bisogno di raggruppare le informazioni per rendere il tutto più comprensibile, e in questo tornano utili le categorie (*ibid.*). Nel riportare questo concetto all'interno del settore di analisi, alcune categorie di mercato nella gioielleria potrebbero essere rappresentate dai gioielli di lusso, dai gioielli da donna, dai gioielli sostenibili o dai gioielli legati ad uno specifico stadio del ciclo di vita, ma anche da molti altri, in una definizione di settore di mercato e di categoria, che può diventare estremamente ricca e frammentata.

Nel posizionare un brand è stato più volte affermato da diversi autori che, per fare in modo che il pubblico percepisca il proprio brand come *il migliore* sul mercato, è meglio arrivare per primi (Ries, Trout, 2021; Gentile, 2023). Per farlo, il metodo più semplice per la maggior parte dei brand è quello di classificarsi in una categoria completamente nuova al mercato. Occorre essere i primi a farsi spazio nella mente del potenziale

cliente, così dicevano Ries e Trout nel loro celebre manuale *Positioning: a battle for your mind*, e così sottolinea anche Gentile (*ibid.*).

Per spiegare tale concetto Ries e Trout, e Gentile, utilizzano i termini di leader e anti-leader, dove il leader è il primo arrivato, e l'anti-leader è il brand che è riuscito a sfidare il leader anziché imitarlo. Entrambi rappresentano i protagonisti del mercato. Esiste infine un terzo classificato, che raggruppa tutti i brand che non sono rilevanti, che non sono cioè protagonisti, ma che hanno comunque una possibilità di essere notati in una specifica categoria (Gentile, 2023). È fondamentale comprendere il loro significato, per capire in seguito il funzionamento del modello. Può essere infatti che due brand vadano ad offrire al mercato i medesimi valori e benefici, risultando di conseguenza competitor. In questo modo, il primo rappresenterà il leader di categoria, mentre il secondo l'anti-leader della medesima categoria (*ibid.*). Si pensi ad esempio a un brand che produce gioielli di lusso in oro da donna, facente quindi parte di questa categoria di mercato. Questi potrebbero essere Bulgari, Cartier, Tiffany & Co., e tanti altri ancora. Il modello ideato da Gentile permette, oltretutto, di identificare se questi possano effettivamente essere concorrenti, e chi tra questi risulterebbe essere leader, anti-leader o rientrare nel gruppo degli “altri” (cfr. par. 2.4).

Un passaggio ulteriore che viene affrontato da Gentile riguarda il concetto di valore, fondamentale per comprendere il significato che i consumatori associano ad ogni brand all'interno di una categoria. Il valore giunge a rappresentare la capacità di un brand di dimostrarsi rilevante nella soddisfazione di un certo beneficio (Gentile, 2023). Il valore che il potenziale cliente associa ad un brand varia in base alla conseguenza che crea: positiva, negativa o neutra. Il valore risulta essere positivo nel caso in cui generi un beneficio a chi acquista o utilizza un particolare bene del brand. Al contrario, il valore risulta essere negativo se, invece di un beneficio, genera un problema o suscita un'emozione negativa a chi acquista o utilizza un bene del brand o è più semplicemente esposto al messaggio. Il valore neutro rappresenta la mancanza di percezione del brand: nella mente dell'individuo è poco o per nulla significativo, di conseguenza i consumatori non sono disposti a comprendere e organizzare le informazioni veicolate da tale brand (*ibid.*). Questa suddivisione è necessaria, ancora una volta, per semplificare la comprensione da parte dei consumatori. Ciò che conta per il posizionamento di un brand è fare in modo di essere rilevante, ovvero significativo, generando per alcuni un

valore positivo e per altri un valore negativo e di distacco. Il valore generato non dovrebbe mai essere neutro, in modo da avere la certezza di essere considerati dalla mente dei consumatori (*ibid.*). Di fronte a un valore positivo o negativo i potenziali clienti sono molto più attenti e archiviano le informazioni, avvicinandosi ai brand che generano emozioni positive e, diversamente, allontanandosi dai brand che generano problemi (Gentile, 2023).

Come già detto, per quanto concerne l'esperienza di acquisto di un gioiello, le emozioni vissute prima e durante quel momento sono determinanti. Per questo le imprese devono saper ricreare un'ottima esperienza d'acquisto, in modo che il brand venga ricordato positivamente dal pubblico, che a sua volta sarà in grado di riconoscere il valore positivo del brand stesso (Gentile, 2023).

Una volta compresi i significati di brand, marca, categoria e valore su cui si basa l'Iconical Brand Positioning Model, è possibile passare alla fase successiva per capire il motivo per cui Gentile ha scelto di sviluppare tale modello.

## **2.2 Le mappe bidimensionali nel settore della gioielleria**

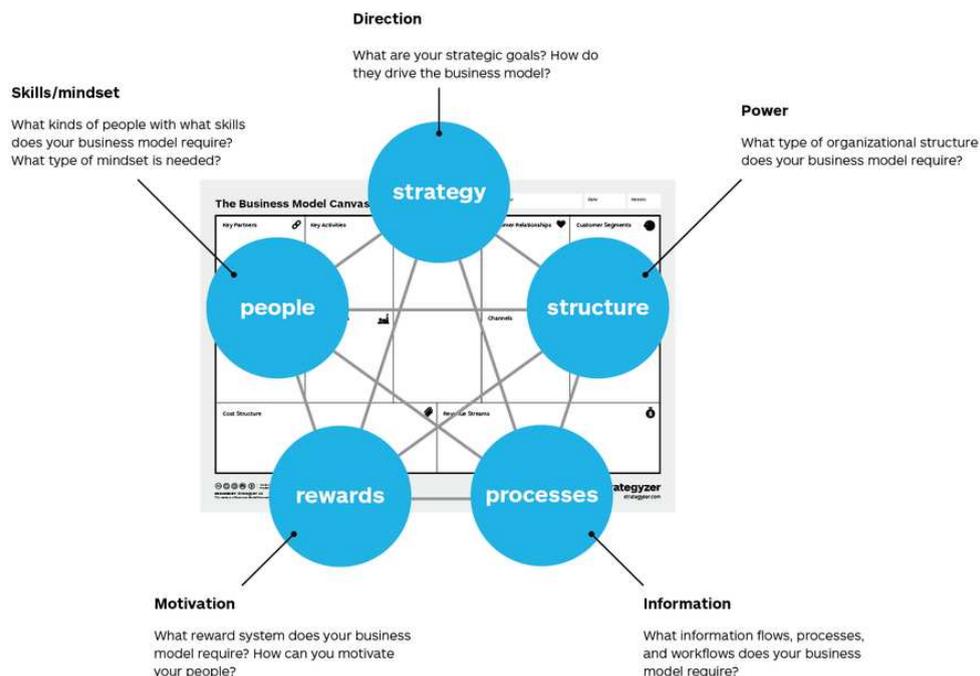
*«Se l'unico strumento che hai in mano è un martello, ogni cosa inizierà a sembrarti un chiodo.»*

Abraham Maslow

L'Iconical Brand Positioning Model nasce con l'obiettivo di affiancare i diversi strumenti di analisi di mercato presenti, rappresentando la realtà da un punto di vista concreto e tangibile: spesso nello studio del mercato molte aziende si focalizzano interamente sull'utilizzo di mappe bidimensionali, tra cui piani cartesiani, grafici a torta e quadri sinottici (Gentile, 2023). Tuttavia, se è vero che il mercato è complesso e ha la necessità di essere semplificato, è anche vero che un'eccessiva ipersemplificazione potrebbe rivelarsi poco vantaggiosa (*ibid.*).

La funzione delle mappe è quella di guidare chi le guarda e le studia verso la direzione più corretta. Gli schemi a due dimensioni potrebbero effettivamente essere utili nella semplificazione di un mercato ampio e complesso. Ciononostante, vista l'importanza attribuita al posizionamento, le medesime mappe potrebbero indurre a una comprensione limitata del mercato, in quanto quest'ultimo potrebbe necessitare, al contrario, di una rappresentazione più complessa (*ibid.*).

Soprattutto il settore della gioielleria, dove più volte è stata sottolineata la rilevanza delle emozioni, non può essere studiato e osservato basandosi esclusivamente su una mappa bidimensionale. Pur esistendo effettivamente alcune mappe bidimensionali che fanno in modo di considerare e comprendere la componente emotiva del cliente, secondo Gentile, il limite di queste mappe è che non rappresentano le emozioni nella loro interezza: non è possibile trasformare una componente irrazionale in un dato numerico da inserire in uno schema a due dimensioni (*ibid.*). Uno svantaggio derivante dall'utilizzo di questo tipo di grafici dunque, è che spesso prendono in considerazione valori numerici, convertendo in dati matematici le stesse motivazioni d'acquisto, che guidano i consumatori alla scelta e che spesso, di fatto, determinano la percezione che il mercato ha di un brand (*ibid.*). Si pensi ad esempio al modello della Star strategy, che concentra l'analisi su ciò che il prodotto, con le sue caratteristiche, offre al mercato. Il rischio è quello di analizzare le modalità con cui un prodotto potrebbe avere successo ed essere continuamente desiderato dai clienti, attribuendo a questi ultimi, che effettivamente lo utilizzeranno, una rilevanza che potrebbe rivelarsi scarsa [Fig. 2.1].



[Fig. 2.1]

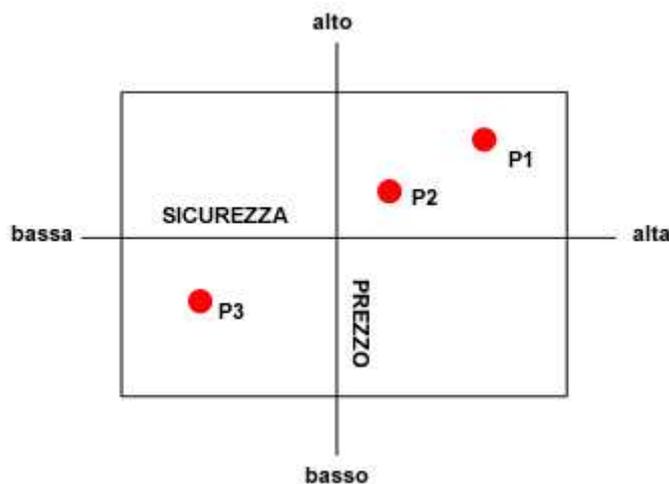
Allo stesso modo, altro schema bidimensionale che da un certo punto di vista risulta utile, ma dal punto di vista di Gentile sembra essere limitato è la stessa analisi SWOT, che studia l'impresa da un punto di vista interno ed esterno, conferendole una certa

conoscenza di sé e del mondo esterno. Al tempo stesso però, permette di rappresentare dei dati, ma non dà indicazioni su come poterli utilizzare al meglio [Fig. 2.2].



[Fig. 2.2]

Ultimo esempio di schema bidimensionale che presenta dei limiti secondo Gentile sono le mappe di posizionamento, che molto spesso si focalizzano su variabili quali il prezzo e la sicurezza infusa dal brand, non considerando invece molte altre variabili, soprattutto emotive, fondamentali per il percepito di brand [Fig. 2.3].



[Fig. 2.3]

Ciò non significa che queste analisi non siano adeguate nello studio del mercato. Esse risultano infatti utili per diversi scopi, a seconda di ciò che l'impresa vuole indagare, in quanto ognuna svolge una specifica funzione nello studio di una precisa variabile di mercato. Ciononostante queste analisi potrebbero rivelarsi limitate nel rappresentare il mercato nella sua interezza (Gentile, 2023). Tanto è vero che, secondo Gentile, le mappe bidimensionali non sono sufficienti nello studio del mercato, in quanto si basano esclusivamente sull'interpretazione di dati, senza giungere a rappresentare la realtà. Ne

consegue che, sempre secondo Gentile, possa risultare più funzionale affiancarle ad un modello che permetta di analizzare il mercato in modo più approfondito (*ibid.*).

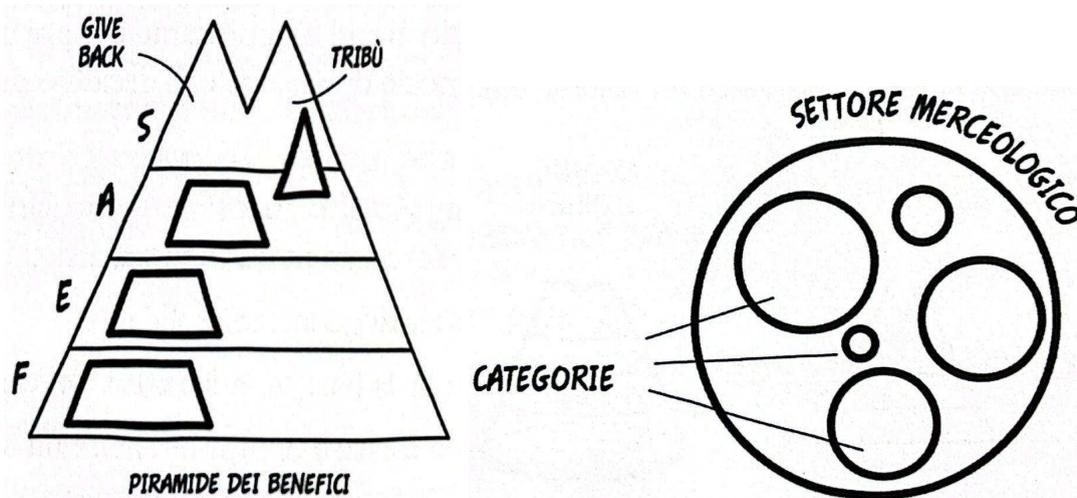
Visto l'ampio utilizzo delle mappe a due dimensioni da parte dei team di marketing delle migliori imprese, risultano sicuramente efficienti nello studio del mercato sotto diversi punti di vista, tra i quali economico, finanziario o produttivo. Tuttavia Gentile, tramite l'Iconical Brand Positioning Model, si pone l'obiettivo di compiere un passaggio ulteriore, affiancando a suddette analisi un modello tridimensionale. Così facendo inserisce in uno schema a tre dimensioni, rappresentante la realtà, le reali metriche irrazionali che guidano il consumatore all'acquisto. Una diretta conseguenza di questo modello è l'aumento dell'importanza associata al posizionamento di brand, che più volte è stata sottolineata nella stesura del presente elaborato (Gentile, 2023).

Nello studio di un mercato come quello della gioielleria, in cui contano molto l'esperienza vissuta, la fiducia trasmessa e i valori sentimentali ancorati al prodotto e al marchio, non è opportuno concentrare lo sguardo solamente sul posizionamento di prezzo e di fatturato (Cappellari, 2016). Le scelte d'acquisto difatti, non si basano sempre su questioni logiche e razionali, come il prezzo, ma anche su fattori emotivi e irrazionali (Carcano et al., 2005). Per questo motivo Gentile afferma essere conveniente considerare il mercato da più punti di vista, valutando non solo le possibilità di guadagno rispetto ai competitor, ma anche la possibilità di far coincidere i valori del brand con quelli dei consumatori nel miglior modo possibile (Gentile, 2023). Risulta quindi evidente che studiare il mercato dei gioielli in termini di percezione di brand mediante l'utilizzo di piani cartesiani o grafici a torta non sia sufficiente (*ibid.*).

Questa è la ragione per cui per le imprese sarebbe più opportuno studiare il proprio posizionamento rispetto a quello dei competitor concentrandosi, oltre che sulle possibilità di fatturato o sulle dimensioni aziendali propri e dei concorrenti, anche sui valori che ogni brand infonde, sulla storia che racconta e sulle emozioni che genera, ma anche su ciò che il cliente vorrebbe ricevere (*ibid.*). In questo modo le imprese hanno la possibilità di andare più in profondità, studiando i competitor mediante le sopraccitate analisi e al contempo analizzando i sentimenti e i reali bisogni del mercato mediante il modello Iconical. Effettivamente, come detto in precedenza, oggi come un tempo i clienti che scelgono di acquistare un gioiello non lo fanno più basandosi esclusivamente sul prezzo, che non risulta essere la principale variabile significativa di scelta, bensì su

altri attributi più umani e profondi (Cappellari, 2016). Per questo motivo, nel momento in cui un'azienda studia il settore nel quale si trova, potrebbe essere rilevante in termini di posizionamento adottare il punto di vista dei potenziali clienti, focalizzando lo sguardo sui valori simbolici ed emotivi, a cui il mercato dà più importanza (Gentile, 2023).

Studiare le mappe del mercato dall'alto, senza prospettive né volumi, ha il limite di non saper spiegare il motivo per cui certe situazioni accadono e funzionano (Gentile, 2023). Per questa ragione, il modello Iconical viene costruito in forma tridimensionale, risultando efficace per lo studio del settore dei gioielli dal punto di vista delle percezioni e del posizionamento, dato il peso che viene assegnato al fattore emotivo, insieme a quello economico (*ibid.*). Tale modello si pone dunque l'obiettivo di incrociare due variabili, rappresentando il mercato da un punto di vista tridimensionale, valido per descrivere la realtà nella sua interezza [Fig. 2.4 e 2.5]. Il mercato non viene più visto in forma piatta, bensì secondo una precisa prospettiva più fedele alla verità, visibile nel pubblico, mediante uno studio sulla mente del cliente (*ibid.*).



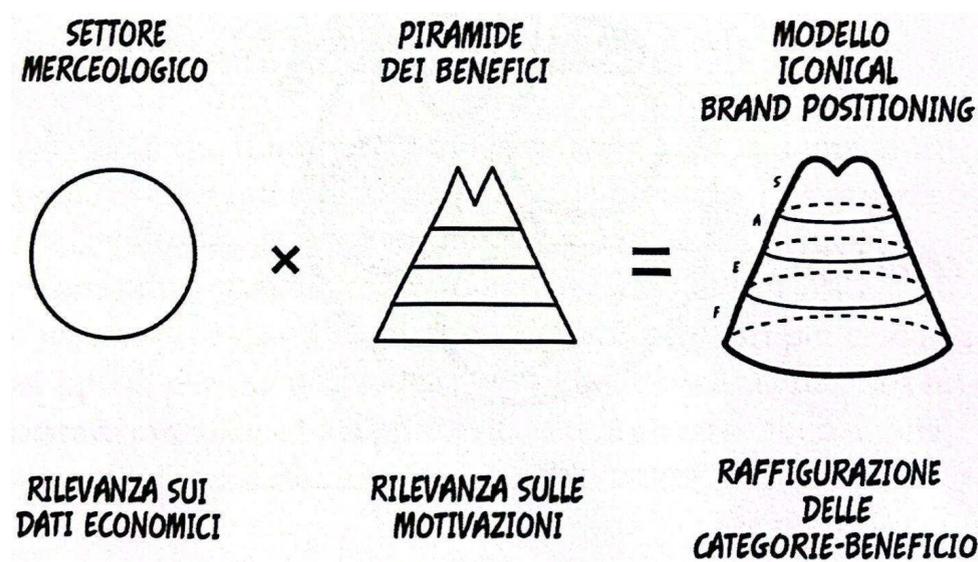
[Fig. 2.4 e 2.5]

### 2.3 Tra benefici e settore merceologico: il modello Iconical nel settore della gioielleria

Una volta appurata la rilevanza delle mappe tridimensionali, in grado di sostenere quelle bidimensionali nello studio del mercato, si può giungere a comprendere la costruzione dell'Iconical Brand Positioning Model (Gentile, 2023).

Esso trova la sua ispirazione nella piramide dei bisogni di Maslow e si evolve sugli studi di psicologia comportamentale dei consumi, prendendo in considerazione i comportamenti e le motivazioni che spingono le persone all'acquisto, e per questo risulta idonea nello studio della componente umana in esso coinvolta, soprattutto nella gioielleria (*ibid.*). Da essa prende la forma e la divisione in livelli, tra cui funzionali, emotivi, autorealizzativi e sociali (Kotler et al., 2019). A partire da questo nasce la piramide dei benefici (Gentile, 2023), i cui livelli si distinguono in parte da quelli di Maslow.

Il passaggio innovativo vede quest'ultima diventare tridimensionale e prendere la forma di un cono a doppia punta, grazie all'unione della piramide dei bisogni con un'altra figura bidimensionale: il cerchio [Fig. 2.6].



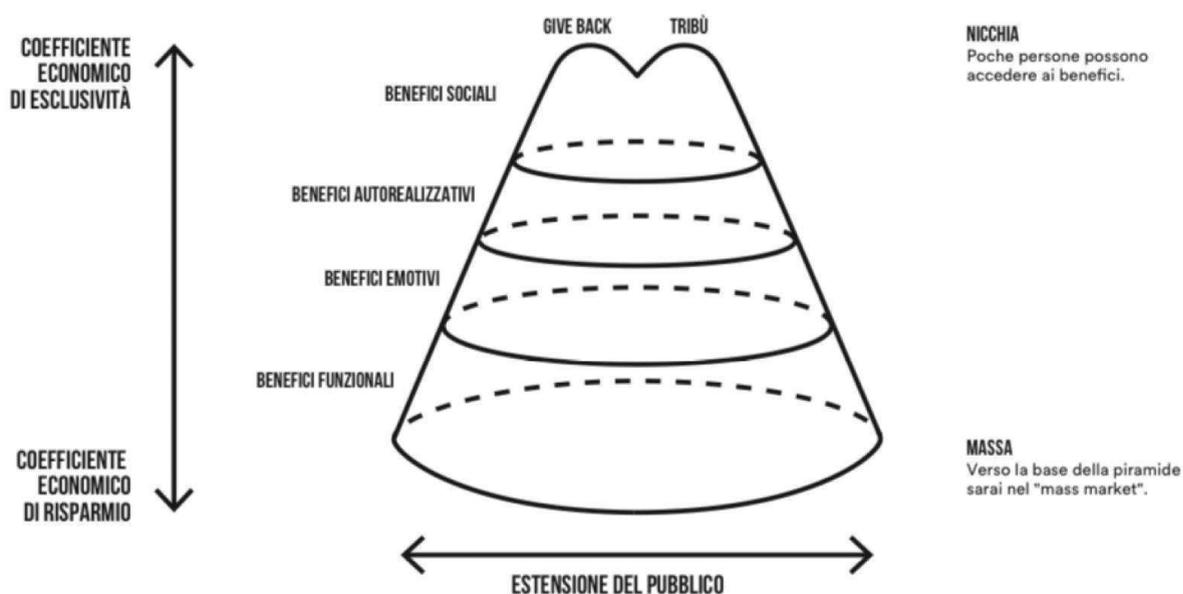
[Fig. 2.6]

Il cerchio rappresenta il settore merceologico all'interno del quale sono posizionate le diverse categorie di mercato. In base all'estensione del pubblico che l'offerta raggiunge e al suo stesso coefficiente economico, il cerchio assume diverse grandezze (Gentile, 2023). Si parla di *coefficiente economico* in quanto la formula del prezzo che sale al salire dei livelli, per quanto diffusa, risulta non essere universale (*ibid.*). Si parla invece di *estensione del pubblico* in riferimento all'ampiezza del segmento target raggiungibile con una determinata offerta (*ibid.*).

Il cono quindi, oltre ad essere suddiviso in vari livelli, è caratterizzato da una parte bassa molto ampia e da una parte alta che si restringe sempre di più a rappresentare,

come già detto, il livello di estensione del pubblico e il coefficiente economico (*ibid.*). Questo significa che se una categoria si posiziona nella parte bassa del cono, in cui c'è molto spazio, l'estensione del pubblico verso cui la sua offerta si rivolge è molto grande e il coefficiente economico è orientato al risparmio e all'accessibilità (*ibid.*). Nella parte bassa del cono si posizionano i brand di gioielli meno costosi, che si rivolgono ad un pubblico di massa o più nello specifico a un pubblico che è focalizzato nel realizzare una precisa funzione o requisito. Nella parte alta invece, dove lo spazio si riduce, l'estensione del pubblico è minore, cioè ci sono meno persone interessate a quell'offerta o desiderose o disposte a soddisfare quel tipo di beneficio, e il coefficiente economico è orientato all'esclusività (*ibid.*). In quest'area si colloca la categoria dei gioielli di nicchia che hanno un prezzo più elevato, come quelli di lusso, per cui si riduce la porzione di pubblico disposta a spendere per dei prodotti più ricercati.

Il cono è composto da due punte, il che significa che l'ultimo livello della piramide è caratterizzato da una duplice lettura, che verrà approfonditamente spiegata in seguito (*ibid.*). Concentrando lo sguardo sui benefici inseriti nei vari livelli del cono, è possibile identificarne quattro: benefici funzionali, nella parte inferiore, e benefici emotivi, autorealizzativi e sociali (di tribù e di *giveback*) nella parte superiore [Fig. 2.7].



[Fig. 2.7]

Prima di procedere con la spiegazione del modello è fondamentale precisare un elemento innovativo dell'IBP model, idoneo a comprenderne le fasi successive. Il

modello permette infatti di inserire le diverse categorie di brand all'interno di diversi livelli contemporaneamente. Ciò si verifica quando una categoria riesce a generare diversi tipi di benefici, giungendo ad allargarsi su più livelli della piramide (Gentile, 2023). In questo caso le categorie che vengono inserite nel modello prendono la forma di un cono, che si espande su più livelli del modello. In alternativa, è possibile che la categoria sia vincolata a uno specifico livello del cono e, invece di espandersi in altezza, lo faccia in larghezza, andando a sviluppare maggiori quote di mercato e a presidiare quindi una maggiore porzione di mercato rispetto ad altre categorie di brand che generano un particolare tipo di beneficio. In questo caso la categoria prende la forma di un tronco di cono (*ibid.*). Una volta intesi questi concetti sarà più chiara la comprensione della struttura dell'IBP Model.

Partendo dalla base, le categorie di brand che si posizionano all'interno dei benefici funzionali sono quelle che rispondono a un bisogno, i cui prodotti sono influenzati da una precisa valutazione razionale (Gentile, 2023). La comunicazione di questo tipo di categorie infatti, si basa sugli elementi tecnici, pratici e razionali dei propri prodotti. Chi acquista gioielli di questa tipologia lo fa per un bisogno specifico, difatti i gioielli che si posizionano all'interno di questo livello sono quelli che svolgono una precisa funzione (*ibid.*). Alba Cappellieri, nel suo saggio *Gioielli funzionali*, riporta diverse categorie di gioielli che rispondono ad un'esigenza ben specifica: conoscere l'ora, chiudere la camicia, fermare i capelli (*ibid.*). L'orologio, i gemelli e i fermagli rappresentano tutte categorie di gioielli rientranti nel livello basilare del modello Iconical. Ne consegue che quanto esplicitato nel capitolo precedente, ossia che i gioielli non hanno alcuna funzione pratica se non quella di infondere delle emozioni, venga contraddetto (Cappellieri, 2017). Un ulteriore esempio è delineato dai gioielli il cui scopo è quello di proteggere e difendere, da un punto di vista spirituale e magico. Gli amuleti e i talismani rappresentano un ulteriore esempio di gioiello funzionale, in quanto vengono ancora oggi indossati, non solo con lo scopo di abbellire il proprio aspetto fisico, ma anche di allontanare le forze negative (Cappellieri, 2016).

Rientrano alla base della piramide tutte le tipologie di gioielli con prezzo al pubblico basso, cioè facilmente accessibile da tutti, come i gioielli in argento o in acciaio, che spesso imitano i gioielli di lusso, rendendoli acquistabili anche dai meno abbienti (Gentile, 2023). La loro funzione è quella di emulare i gioielli più lussuosi, con

l'obiettivo di rendere accessibili a un gruppo più ampio di consumatori una stessa tipologia di gioielli (*ibid.*).

Un'ultima tipologia di gioielli che rientra in questo livello di benefici è rappresentata dai gioielli-regalo. L'anello di fidanzamento, la fede, il braccialetto del battesimo sono tutti gioielli che non devono semplicemente emozionare la persona che li riceve con un simbolo o un significato ben preciso, ma sono gioielli che si regalano in particolari situazioni, in cui la consuetudine richiede questa tipologia di dono (Le perle di Caltagirone, 2017)<sup>12</sup>. In riferimento a quanto detto in precedenza, si potrebbe affermare che questa categoria possa assumere la forma di un cono, andando a posizionarsi non solo al livello base della piramide, ma anche in parte nel secondo livello, quello dei benefici emotivi, che verrà di seguito spiegato (cfr. par. 2.4).

Salendo la piramide, i benefici generati dalle categorie che si posizionano negli ultimi tre livelli del cono si legano alle emozioni e ai sogni. Il secondo livello ospita infatti le categorie di brand che generano un beneficio basato su fattori emotivi e affettivi (Gentile, 2023). In quest'area sono presenti brand di gioielli che costruiscono la loro comunicazione non più concentrandosi sugli elementi tecnici e razionali, bensì su elementi emozionali e irrazionali. Questo livello, nel settore della gioielleria, è popolato dalla maggior parte dei brand, in quanto la maggioranza di essi si fa portatore di significati e simboli specifici, legati all'amore, all'amicizia, alla crescita personale e tanti altri ancora (Cappellieri, 2014). Questa tipologia di gioielli è ancora rivolta a una porzione di mercato molto ampia, qui sono infatti presenti prodotti il cui prezzo al pubblico è ancora accessibile alla maggior parte delle persone (Gentile, 2023). Per questo motivo è possibile asserire che, nel settore della gioielleria, la maggior parte dei brand di gioielli si posiziona sul livello dei benefici emotivi, basando la propria attività principalmente sulle emozioni, per poi allargare la propria offerta anche agli altri livelli della piramide (*ibid.*). Contrariamente, essendo il secondo livello popolato da moltissime categorie di brand, potrebbe accadere che molte di queste assumano la forma del tronco di cono, in quanto molti di essi lavorano per raggiungere una quota di mercato molto ampia, creando un posizionamento basato su specifici sentimenti, simboli e significati.

---

<sup>12</sup> <https://www.leperledicaltagirone.com/perche-regalare-un-gioiello-a-una-donna/>

Si giunge poi al terzo livello della piramide: i benefici autorealizzativi. Qui rientrano tutte le categorie di gioielli che aiutano il cliente a soddisfare il senso di sé e il miglioramento della propria condizione (Gentile, 2023). In questo caso il cliente che acquista un gioiello non lo fa per una funzione specifica o per un puro valore sentimentale, bensì desidera associare a tale prezioso un significato più complesso e personale (*ibid.*). Le categorie che si inseriscono in questo livello basano la loro comunicazione sull'importanza dell'individuo e sulla valorizzazione di sé. Rientrano in questo livello moltissime categorie di gioielli, tra cui quelli fatti a mano, i “Made in Italy”, le edizioni limitate e i gioielli con prezzo molto elevato, che permettono di soddisfare il desiderio della persona di sentirsi realizzata (*ibid.*). All'interno di questo livello è presente la categoria dei gioielli-personalizzabili, con tutti quei brand che permettono ai clienti stessi di creare i propri gioielli. Come già sottolineato nel capitolo precedente infatti, i consumatori riescono a soddisfare il proprio bisogno di autenticità attraverso la realizzazione di beni secondo i propri desideri e le proprie indicazioni (Cappellari, 2016). Ultima categoria di gioielli che rientrano in questo livello è quella degli autoregali. I consumatori infatti soddisfano il proprio bisogno di realizzazione individuale, acquistando per se stessi un gioiello in grado di simboleggiare uno specifico raggiungimento personale, ad esempio una promozione lavorativa, o un passaggio importante della propria vita (Carcano et al., 2005). A dimostrazione di quanto detto in precedenza, queste categorie di prodotti si potrebbero posizionare non solo all'interno del terzo livello, ma anche all'interno del secondo, in quanto i gioielli vengono scelti sulla base di specifici sentimenti e significati puramente emotivi.

Si giunge infine alla parte più alta della piramide, dove i benefici generati sono di tipo sociale e si dividono in due tipologie: di restituzione sociale (*giveback*) o di appartenenza sociale (tribù). Come precedentemente detto, le persone possono arrivare a scegliere un gioiello non più per un significato esclusivamente personale, bensì per entrare a far parte di un'entità più grande, ossia di un gruppo sociale (Gentile, 2023). Le persone acquistano questo tipo di gioiello non per il significato ad esso associato, ma perché è un oggetto che permette loro di accedere ad un particolare gruppo di persone con interessi comuni (Cappellari, 2016). Rientrano in questo livello i gioielli che dimostrano uno status ben preciso. Trovandosi infatti nella parte più alta della piramide, il coefficiente economico è basato sull'esclusività, di conseguenza i brand di gioielli che

si posizionano qui sono quelli rivolti a una determinata nicchia di clienti che, proprio per la disponibilità economica, otterrà uno specifico riconoscimento di status (Gentile, 2023). In quest'area del cono si inseriscono i gioielli di lusso, chiaramente identificabili come tali per la forma, per lo stile, per il design e per il marchio impresso, che non sono accessibili a tutti e che conferiscono a chi li possiede uno status sociale ed economico ben preciso. La comunicazione di questi brand ha l'obiettivo di far percepire i propri gioielli come difficilmente accessibili e di conseguenza dimostrativi dell'appartenenza a una particolare nicchia di persone (*ibid.*).

In alternativa, sempre nel piano sociale, concentrandosi sul beneficio di *giveback*, è possibile che un consumatore acquisti dei gioielli con l'obiettivo di generare un impatto positivo alla società. In questo caso i clienti sentono di poter contribuire nella restituzione di un beneficio alla società o all'ambiente (*ibid.*). Si posizionano qui i gioielli realizzati in ottica di economia circolare, prodotti ad esempio con materiali riciclati o di scarto. I brand che promettono di realizzare un gioiello senza l'utilizzo di sostanze nocive per l'ambiente, e che si dichiarano sostenibili sia a livello ambientale, sia a livello sociale, si posizionano all'interno della categoria dei gioielli sostenibili, inclusa in quest'ultimo livello della piramide.

A questo punto è doverosa una precisazione, riguardante la lettura del settore merceologico tramite il modello Iconical Brand Positioning.

Nella precedente presentazione è stato esposto il modello partendo dal basso, dal livello dei benefici funzionali, tuttavia è bene ricordare che il settore merceologico del gioiello è per sua natura orientato a soddisfare benefici di tipo sociale (status) ed emotivo. Solo in rari casi, nel tempo, il prezioso genera un beneficio funzionale, si pensi ad esempio alla funzione di alcuni anelli di sigillo per le lettere.

Questa considerazione è utile a specificare che ogni settore merceologico tende a popolarsi in modo naturale con prodotti, servizi, aziende e brand, guidati dal naturale processo di domanda e offerta, il cui obiettivo è soddisfare precisi benefici. Spesso dunque, la nascita di categorie-beneficio all'interno di ogni singolo settore merceologico non segue un ordine predeterminato (Gentile, 2023).

Nel paragrafo successivo verranno presentati alcuni brand di gioielli che rientrano nelle categorie qui citate e che si posizionano all'interno dei diversi livelli dell'Iconical Brand Positioning Model.

## 2.4 Applicazione del modello al settore della gioielleria

Una volta compreso il funzionamento dell'Iconical Brand Positioning Model è possibile applicarlo al settore della gioielleria. Nel paragrafo precedente sono state presentate diverse categorie-beneficio che potrebbero trovare una collocazione all'interno del modello. In questo paragrafo verranno individuati alcuni brand di gioielli corrispondenti a queste categorie, che verranno successivamente inserite nei diversi livelli della piramide.

La prima azione da compiere è individuare le categorie-beneficio che popolano il settore della gioielleria (Gentile, 2023). Basandosi il modello sui benefici che le persone ricercano al momento dell'acquisto, per l'individuazione delle categorie che si possono inserire nei diversi livelli, è necessario considerare le motivazioni d'acquisto che spingono le persone ad acquistare un particolare tipo di gioiello. In altre parole, nel ricercare le categorie esistenti nel mercato della gioielleria, occorre chiedersi quali sono le tipologie di beneficio che le persone desiderano soddisfare nel momento in cui scelgono un prezioso (*ibid.*). Una volta identificati i benefici, sarà possibile classificare le diverse categorie, e individuare quali sono i brand facenti parte di queste categorie-beneficio. In realtà, durante la fase di comparazione con i brand competitor, è possibile compiere anche l'azione contraria, identificando cioè in un primo momento i brand di gioielli che si vogliono inserire nel modello, ricercando inizialmente il beneficio che i brand dichiarano di soddisfare nei propri canali di comunicazione, e di seguito la categoria di cui fanno parte (*ibid.*).

In aggiunta è necessario precisare il fatto che per inserire in maniera corretta le categorie di brand all'interno del modello, sarebbe utile conoscere le opinioni da parte del mercato. Sarebbe infatti opportuno ottenere dai consumatori stessi le motivazioni che li spingono ad acquistare un gioiello di uno specifico brand piuttosto di un altro. In questo modo la rappresentazione dei brand all'interno delle categorie-beneficio e il loro inserimento all'interno del modello risulterebbe perfettamente allineato con la realtà dei fatti, giungendo a rappresentare il mercato per come esso si presenta effettivamente (*ibid.*).

Tuttavia, per questa ricerca, si è deciso di adottare una tecnica differente, andando ad analizzare la comunicazione e la presentazione stessa dei diversi brand, per fare in modo di comprendere i benefici che essi stessi propongono a chi si rivolge alla loro offerta.

L'analisi dunque risulta essere svolta da un punto di vista interno, cioè per come le aziende vorrebbero essere percepite in termini di posizionamento, e non per come esse sono effettivamente percepite da parte del mercato. Come descritto precedentemente infatti, i benefici che un cliente desidera soddisfare al momento dell'acquisto di un gioiello sono molteplici. I diversi brand, mediante l'utilizzo di precisi messaggi, nel tempo, nei diversi punti di contatto e nei canali di comunicazione esposti nel capitolo precedente, fanno in modo di esprimere nella migliore modalità possibile uno o più benefici che derivano dal possesso, dall'utilizzo o dall'esibizione dei loro gioielli (Gentile, 2023).

Essendo la percezione di brand una componente soggettiva può accadere che per consumatori diversi uno stesso brand vada a soddisfare benefici diversi, entrando di conseguenza a far parte di differenti categorie-beneficio (*ibid.*). Per questo motivo l'analisi svolta sul settore della gioielleria può risultare molto diversa in base alla chiave di lettura adottata dal campione di clienti preso in esame. Uno stesso prezioso, per esempio, potrebbe svolgere la funzione di “regalo”, ma contemporaneamente avere un significato emotivo e sentimentale ben preciso. Il motivo per cui questo accade risiede nel fatto che le persone hanno idee e opinioni spesso contrastanti, di conseguenza può succedere che due clienti decidano di acquistare uno stesso gioiello per motivi diversi, e con l'obiettivo di ricavarne benefici diversi (*ibid.*). Questa è la ragione per cui molte categorie-beneficio, come verrà successivamente evidenziato, andranno ad occupare simultaneamente più livelli del modello. Inoltre, uno stesso gioiello, uguale in forma e fattezze, assume una percezione differente nella mente dell'individuo, se proposto con marchi diversi (Gentile, 2023).

Vista la complessità del settore, oltretutto, risulta assai complicato stabilire quali possano essere i brand leader di categoria. Non sono presenti molti brand nel mercato che si possano definire “i primi arrivati”, in quanto si è dimostrato complicato riscontrare un brand che abbia effettivamente fondato una nuova categoria all'interno del settore di analisi. Questo vale a dire che esistono diverse categorie-beneficio per cui non è stato possibile identificare il leader e l'antileader, data la numerosa presenza di brand appartenenti a questa classe da molto tempo. Inoltre i brand che rientrano all'interno di queste categorie propongono un'offerta molto ampia e variegata di soggetti, forme, modelli e collezioni, di conseguenza si rivela problematico inserire

questi brand all'interno di un'unica categoria-beneficio. Ci si ricollega dunque al concetto esposto poco fa, per cui le diverse famiglie di brand di gioielli si possono posizionare su più livelli del modello in contemporanea (Gentile, 2023). Per semplificare questo processo dunque, si è deciso di basare lo studio esclusivamente sull'analisi del racconto che i brand costruiscono su di sé, andando a classificarli per la modalità con cui essi descrivono la loro offerta in generale. In alcuni casi dunque non ci si concentrerà solamente sul beneficio conseguito dall'acquisto di un prodotto specifico, bensì sul beneficio derivante dall'acquisto di un qualsiasi prodotto di quel brand.

In seguito a queste premesse, è possibile stabilire le diverse categorie-beneficio, congiuntamente ai brand che ne fanno parte, per inserirli poi all'interno dell'Iconical Brand Positioning Model.

Seguendo l'ordine con cui il modello è stato esposto nel paragrafo precedente, si procede con la ricerca di una prima categoria di gioielli che si possa inserire nel livello dei benefici funzionali. Contrariamente a quanto dichiarato nel primo capitolo infatti, esistono diversi brand che hanno l'obiettivo di svolgere una funzione pratica (Cappellieri, 2017). Una categoria che si potrebbe inserire nel livello dei benefici funzionali è quella dei gioielli-abito.

Con questa categoria si definiscono tutti i preziosi che in un primo momento potrebbero non essere classificati come tali, tra i quali le spille e i gemelli. Questa tipologia di prodotti permette alle persone di indossare degli abiti in uno specifico modo, permettendo loro di chiudere le maniche della camicia, nel caso dei gemelli, o di chiudere uno scialle, nel caso delle spille. Esiste infine una categoria di gioielli che si rivela essere funzionale, soprattutto per le persone di genere femminile, nel ricreare diverse acconciature con i propri capelli in base ai propri gusti, ossia i fermacapelli. Dopo aver effettuato diverse ricerche, è stato rilevato un particolare brand che si distingue per la sua offerta, caratterizzata in primo luogo dalla produzione di accessori artigianali per capelli. Il brand in questione è *ConteVenezia* e, a differenza degli altri brand presenti online che rivendono accessori prodotti da altri, nel suo sito vende esclusivamente prodotti realizzati nella propria azienda. *ConteVenezia* dichiara fin da subito di essere un'azienda produttrice di accessori eleganti per capelli, che sono rivolti a tutti e che hanno lo scopo di raccontare la storia di coloro che li indossano, permettendo loro di mostrarsi elegantemente al mondo, grazie allo stile e alla

raffinatezza del prodotto indossato. Proprio per questo motivo, tale brand soddisfa anche un'altro beneficio, rientrando di conseguenza in diverse categorie-beneficio, posizionabili all'interno dei vari livelli. Oltre ad essere un gioiello-abito risulta essere anche un gioiello-autocelebrativo. Ciò rende possibile inserire il brand in due categorie-beneficio, e dunque in due livelli distinti: quello dei benefici funzionali e quello dei benefici autorealizzativi, vista la sua funzionalità nel raccogliere i capelli e la sua capacità nel dimostrare l'unicità e la bellezza di ogni donna, oltre al fatto di essere un prodotto realizzato a mano, il che lo rende ancora una volta collegato al piano dei benefici autorealizzativi.

Uscendo dal livello dei benefici funzionali per entrare nel livello dei benefici emotivi, all'interno di una categoria-beneficio a cui è possibile dare il nome di gioielli-feelings, si riscontrano numerosi brand in grado di sostenere lo stato d'animo e la componente emotiva della persona che li indossa.

Molti brand dichiarano che il loro principale obiettivo è quello di rappresentare la donna, nella sua bellezza e nella sua forza interiore. Tra questi brand si posiziona sicuramente *Morellato* che, con i suoi #Gioiellidavivere, si pone l'obiettivo di accompagnare le donne in ogni momento della giornata, valorizzandole e rappresentandone i sentimenti. Altro esempio è il brand *Pomellato*, che con l'iniziativa #PomellatoForWomen, appoggia e valorizza il senso di orgoglio delle donne di tutto il mondo.

Questo brand inoltre, si caratterizza per la produzione artigianale: realizza prodotti a mano. Per questo motivo può essere posizionato all'interno di una specifica categoria, ossia quella dei gioielli-artisan-mood, che si inserisce nel livello dei benefici autorealizzativi, in quanto permette a chi li indossa di sentirsi speciale e di possedere un gioiello fatto a mano, aumentando ulteriormente il senso di realizzazione personale.

La maggior parte dei prodotti appartenenti al settore della gioielleria risulta essere realizzata a mano da maestri orafi e/o artigiani, che usano questo attributo per elevare la percezione di pregio della propria offerta di valore. A dimostrazione di ciò si riporta il caso di molte aziende che producono gioielli di lusso che, proprio per la presenza dell'elemento manualità e maestria artigianale, offrono al mercato dei beni ad un prezzo più elevato rispetto a quello dei livelli sottostanti, riducendo il numero di possibili acquirenti tramite il coefficiente di disponibilità economica. Coloro che acquistano un

gioiello di questo tipo non solo soddisfano la gratificazione di sé, ma ricercano anche l'elevazione sociale. Per questa ragione è possibile creare una sottocategoria all'interno della categoria dei gioielli-artisan-mood, ovvero quella dei gioielli-handcrafted-luxury. Essa si inserisce nel livello dei benefici sociali, in particolare di appartenenza sociale (tribù), in quanto chi li acquista lo fa con l'obiettivo di rappresentare il proprio status elevato, rientrando in una nicchia di persone difficilmente accessibile, ben rappresentata dall'aggettivo "esclusivo". In questa categoria è possibile includere i brand di maestri orafi che realizzano su commissione e misura, disegnando e dando forma a vere e proprie opere d'arte orafa, rendendo riconoscibile la propria firma d'autore nonostante si tratti di pezzi unici. Il brand padovano *Paolo Piovan Gioielli* rappresenta con i propri gioielli un esempio di questa categoria.

Affine alla categoria gioielli-handcrafted-luxury c'è poi la categoria dei gioielli-luxury-fame, simile per la proposta di prodotto, ma che presenta un tratto rilevante a proprio vantaggio, ossia la fama del brand, che ha saputo farsi conoscere nel tempo per l'esclusività dei propri gioielli.

All'interno di questa rientrano brand come *Cartier*, *Tiffany & Co.* e *Damiani*. Essi infatti nei loro rispettivi siti e mediante la loro comunicazione vogliono esprimere un concetto di esclusività e di lusso, non solo per la maestranza dell'opera artigianale, ma soprattutto per la notorietà della loro firma. Ciò che distingue i tre brand sono i benefici che permettono di soddisfare: tutti e tre oltre ad infondere dei benefici di tipo autorealizzativo, permettono di elevare lo status personale di chi li indossa proprio per la notorietà dei brand citati, conosciuti dal pubblico per i valori a cui sono associati e per il valore economico che rende difficile, se non impossibile, accedere a tale offerta. Le persone che acquistano un gioiello di *Tiffany* ad esempio, lo fanno perché hanno la certezza che il brand rappresenta dei significati precisi che vanno oltre a quelli del gioiello. Chi riceve in regalo una shopper color acquamarina con all'interno una confezione dello stesso colore, anche senza leggere il nome comprende immediatamente che si tratta di un simbolo affettivo, carico di ulteriori significati che rendono straordinario quello stesso oggetto agli occhi di chi lo osserva. Il motivo per cui ci si rivolge a questo brand è la diffusa conoscenza che il pubblico ha sull'importanza attribuita al sentimento amoroso, tanto è vero che nel sito stesso è presente una sezione specifica per gli anelli di fidanzamento. Il valore che *Tiffany* associa all'amore diventa

l'elemento attraverso il quale suscitare l'interesse della maggior parte delle persone, e questo ancoraggio valoriale conferma al cliente che il brand è associato a qualcosa che lui stesso ritiene giusto per sé.

Un esempio differente è invece quello di *Cartier*, che condivide il livello dei benefici sociali di *Tiffany*, ma lo fa cercando di guadagnare dello spazio in una direzione apparentemente differente, in quanto dichiara di operare per la costruzione di un mondo migliore, investendo nella salvaguardia del patrimonio naturale. Ciò rende possibile posizionare questo brand in una nuova categoria-beneficio, i gioielli-eco-luxury all'interno del livello dei benefici di tipo sociale, in particolare di restituzione sociale (*giveback*).

La categoria dei gioielli-eco-luxury occupa nello spazio un posto molto vicino ad un'altra categoria, per alcuni tratti molto simile, ovvero quella dei gioielli-solidali, tra i quali *Altromercato*, *Omoyoki* e *Wakami*. Questi tre brand dichiarano tutti di avere una produzione sostenibile, di essere equosolidali e che i propri gioielli sono realizzati a mano dalle popolazioni in via di sviluppo. Anche questa categoria si può posizionare nello spazio sia dei benefici autorealizzativi, sia dei benefici sociali con la specifica distintività della restituzione sociale. Risulta però evidente la differenza tra questa categoria e quella dei gioielli-eco-luxury. Chi sceglie i brand che popolano la categoria gioielli-eco-luxury infatti, ha come prima finalità quella di elevare se stesso all'interno di un gruppo sociale. Chi sceglie i brand che popolano la categoria dei gioielli-solidali invece, lo fa esattamente con la consapevolezza e l'intenzione che la propria scelta si trasformerà in un impatto positivo, a sostegno delle popolazioni in via di sviluppo. I benefici generati dalle due categorie sono nettamente diversi.

Questa breve lista di categorie-beneficio e dei relativi brand che le occupano ha l'obiettivo di dimostrare come ogni brand e ogni individuo siano legati tra loro, nelle scelte di preferenza e di acquisto, da fattori che influenzano, motivano in fase precedente e a volte giustificano in fase successiva, gli acquisti per sé e per gli altri (Gentile, 2023). I brand che hanno ben chiaro quali benefici intendono soddisfare e su quali valori dell'individuo intendono legare la loro offerta, hanno una maggiore efficacia nel rivelarsi la soluzione giusta per quella precisa persona.

Concentrando ora l'analisi su una competizione tra brand nella stessa categoria-beneficio è possibile riportare i seguenti casi.

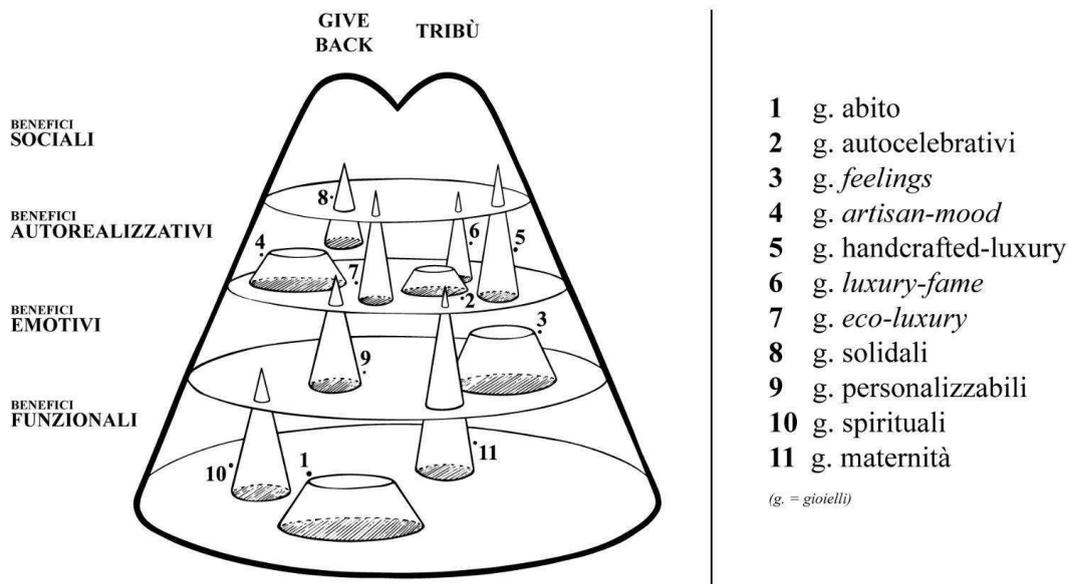
Tra il livello dei benefici emotivi e il livello dei benefici autorealizzativi è interessante la presenza della categoria dei gioielli-personalizzabili, ovvero quei prodotti che possono essere composti dal cliente in base alla propria creatività o al desiderio di dare forma ad un oggetto personalizzato che esprime il proprio gusto o sentimento. Questa categoria si posiziona a metà, una parte occupa il livello dei benefici autorealizzativi, dato che permette ancora una volta alla persona che li realizza di sentirsi soddisfatta, l'altra parte occupa il livello dei benefici emotivi, in quanto chi dà vita al proprio gioiello lo fa associandogli un significato ben preciso basato sulle emozioni e sui ricordi personali. Brand che popolano questa categoria sono sicuramente *Pandora* e *DoDo*, che grazie ai loro *charme* permettono ai clienti di rendere concreti i propri sentimenti e il proprio gusto estetico, personalizzando il proprio prezioso.

Un'ulteriore categoria che occupa uno spazio rilevante all'interno del livello dei benefici emotivi è quella dei gioielli-spirituali, della quale il brand *Amen* fa parte e della quale probabilmente per primo ha segnato i confini. Il brand dichiara che i gioielli della sua offerta permettono a chi li indossa di segnare o confermare un passaggio nell'ambito della propria spiritualità, propone infatti simboli specifici in base alla tipologia di gioiello, a cui ogni individuo associa un particolare significato. Per questo motivo si posiziona nel livello dei benefici emotivi. Simultaneamente, questa categoria di gioielli svolge una funzione precisa. È una tipologia di prodotto che viene regalata o acquistata in occasioni specifiche, come ad esempio per il battesimo, la comunione o la cresima. Questa è la ragione per cui è possibile estendere la posizione della categoria dei gioielli-spirituali anche nel livello dei benefici funzionali, in quanto svolge la funzione specifica di "soluzione-regalo" in determinate circostanze.

Simile è il caso del brand *leBebè Gioielli*, che produce gioielli con un simbolo ben preciso: un bimbo o una bimba. Come essi dichiarano nel proprio sito, sono preziosi che si regalano alle donne in gravidanza, a rappresentare l'incredibile viaggio verso la maternità. Per questo motivo il brand potrebbe rappresentare degnamente la categoria gioielli-maternità, il cui obiettivo, diversamente da prima, non è valorizzare la figura della donna, bensì quella della madre. È chiara la funzione svolta dai gioielli di questo brand, ossia quella di rappresentare il regalo perfetto in grado di segnare un passaggio importante nella vita di tutte le donne: diventare madri. In aggiunta, oltre ad essere un

gioiello funzionale per chi lo regala, può essere vissuto anche come gioiello emotivo e autorealizzativo da chi lo riceve, visto il significato ad esso associato.

Le suddette categorie sono state inserite all'interno dell'Iconical Brand Positioning Model, evidenziando per ognuna il livello di riferimento [Fig. 2.8].



[Fig. 2.8]

Conseguentemente a questa riflessione è evidente come, soprattutto nel settore della gioielleria, un numero molto alto di brand possa essere associato simultaneamente a categorie molto distinte tra loro. Ciò accade per due fattori: la diversità dell'offerta da parte dello stesso brand e la differente percezione del beneficio tra chi lo acquista e chi lo riceve (Gentile, 2023).

La condizione appena descritta è un reale e diffuso problema per il posizionamento di qualsiasi brand, non solo nel settore dei gioielli (*ibid.*). I clienti infatti, siano essi acquirenti o destinatari del bene, dovrebbero essere perfettamente consapevoli di quale sia il ruolo-posizione del brand all'interno della categoria-beneficio. Questo diventa problematico nel momento in cui il brand fa parte di più categorie-beneficio, perché questa chiarezza viene meno ed è molto difficile comprenderne il ruolo-posizione all'interno del settore. L'obiettivo di ogni brand è dunque di semplificare il messaggio, focalizzando e insistendo su un preciso beneficio, in modo che tutti gli attori che entrano in scena in ogni specifico mercato possano comprendere e classificare la

categoria di cui il brand fa parte e possa utilizzare questa caratteristica come un fattore di scelta(*ibid.*).

I brand inoltre dovrebbero adottare una strategia che permetta loro di assumere un ruolo-posizione rilevante all'interno di una sola categoria-beneficio, per fare in modo di essere percepiti come i “protagonisti” della stessa, e non delle comparse o delle copie di altri protagonisti di categoria (Gentile, 2023). Nel settore della gioielleria, vista l'ampia presenza di brand che si posizionano in diverse categorie-beneficio contemporaneamente, può tornare utile a coloro che vogliono essere protagonisti scegliere una precisa categoria-beneficio, che sarà l'unica sulla quale il brand baserà tutto il suo racconto e costruirà la sua offerta di valore, in modo tale da assumere un preciso ruolo-posizione nella mente delle persone (*ibid.*).

In alternativa, per i brand che non riescono a guadagnare una posizione rilevante in una precisa categoria, è possibile fondare una nuova categoria-beneficio, ovvero tracciare i confini di uno spazio nella mente delle persone nella quale nessun brand è ancora posizionato. In questo modo quando un cliente vorrà soddisfare un particolare desiderio quel brand rappresenterà la prima e unica soluzione sul mercato in grado di generare quello specifico beneficio (Gentile, 2023).

Una volta stabilito il proprio ruolo-posizione all'interno di una precisa categoria-beneficio, il metodo proposto da Gentile prevede la stesura del Brand Positioning Roots, ossia una dichiarazione di posizionamento che permetta ai collaboratori del brand di avere una precisa percezione dello stesso. Una dichiarazione che garantisca la corretta esecuzione di azioni e di comunicazioni è utile ai brand desiderosi che il proprio sviluppo risulti coerente e lineare (*ibid.*).

## **Capitolo III Studio della strategia di posizionamento del brand Marco Bicego**

### **3.1 Introduzione alla ricerca: metodologia**

Dopo aver analizzato il settore della gioielleria dal punto di vista della letteratura e aver scoperto le modalità più opportune utilizzabili dai molteplici brand di gioielli per lo sviluppo del proprio posizionamento, si è ritenuto opportuno concentrare l'analisi su un caso specifico. Si è quindi scelto di studiare il brand Marco Bicego, per analizzarne le strategie di posizionamento. Obiettivo della ricerca è comprendere le modalità con cui il brand in questione affronta il mercato, studiandone i punti di forza e di debolezza soprattutto in tema di posizionamento, e confrontandoli con gli studi precedentemente riportati. Si vuole dunque confermare o smentire le ipotesi riportate nella prima fase di analisi, per giungere ad una più profonda conoscenza in merito alle strategie attuabili dai brand di gioielli in ottica di generare un posizionamento unico e distintivo.

Per questo motivo, in un primo momento, si è deciso di svolgere un'analisi del settore riguardo il posizionamento e lo sviluppo della percezione da parte del mercato, al fine di conoscerne i dettagli e le specificità. Sulla base di questo, in un secondo momento, si è deciso di procedere con un'analisi da un punto di vista esterno e interno del marchio Marco Bicego.

Per quanto concerne questo secondo passaggio, inizialmente è stata svolta una prima visita nella sede centrale di Trissino. Ciò ha reso possibile la formazione di una prima immagine di brand, sulla base della quale è stata poi condotta un'analisi con una prospettiva personale rispetto ai canali di comunicazione e di vendita di Marco Bicego. In primo luogo, il desiderio è di comprendere i valori fondanti del brand e, in secondo luogo, le modalità con cui questi vengono trasmessi al mercato.

Al contempo, ciò che traspare dall'analisi personale del brand è stato sviluppato e approfondito mediante un'intervista rivolta ad alcune figure interne all'impresa, rilevanti per il posizionamento: la Communication Manager, Anna Cappozzo, e il Brand Director, Alessandro Lo Re. Il loro punto di vista risulta molto utile per comprendere da un punto di vista interno quali sono le modalità e le strategie utilizzate dal brand, per infondere la propria immagine di brand sul mercato.

Un limite derivante dall'utilizzo di questa tipologia di ricerca è la possibilità da parte dell'intervistato di pensare, precedentemente all'intervista, alle migliori risposte da

fornire all'intervistatore (Borzacchiello, 2019). Come spesso accade infatti, un intervistato risponde non con la sua opinione personale, bensì secondo pattern che si ripetono nella società, o in questo caso nel settore di analisi (*ibid.*). Per questo motivo, con il fine di ovviare a questo svantaggio, si è deciso di rivolgere le domande non a uno, bensì a due esperti, per il fatto che le risposte avranno una maggiore probabilità di essere veritiere, in quanto confermate da due fonti interne all'azienda. Ulteriore motivazione è riscontrabile nella volontà di verificare l'allineamento tra i valori, le idee e le opinioni di due collaboratori diversi interni all'impresa.

La decisione sui concetti affrontati durante l'intervista è stata presa sulla base degli studi riportati nel primo e nel secondo capitolo. Da una prima analisi del settore è infatti emerso che, per creare e infondere una specifica percezione di brand, l'utilizzo di certi canali di comunicazione e di distribuzione è determinante. Per questo motivo le domande rivolte agli esperti precedentemente menzionati sono state realizzate basandosi esattamente su questi concetti.

Lo scopo finale è quello di comprendere le modalità utilizzate dall'azienda per la realizzazione di una strategia di posizionamento, prendendo in considerazione i valori aziendali, il target, i concorrenti e i canali di comunicazione e di distribuzione. In ultima istanza, l'intervista tenutasi in azienda vuole comprendere quanta importanza essa dia al concetto di posizionamento e al suo sviluppo, e soprattutto quanta consapevolezza abbia della percezione che il mercato ha del marchio Marco Bicego.

Una volta raccolti i dati necessari per l'analisi, si è deciso di procedere con uno studio delle strategie di posizionamento di Marco Bicego, confrontando quanto scoperto in azienda con quanto riportato dai diversi studiosi in materia, evidenziando i concetti riportati nei capitoli precedenti. Queste analisi sono utili al fine di studiare le strategie interne all'azienda, svolte in ottica di trasmettere al mercato una percezione coerente con quella che l'azienda stessa vorrebbe ottenere.

Conseguentemente all'analisi sulle strategie del brand, visto il modello di posizionamento riportato nel secondo capitolo, si è ritenuto opportuno condurre un'analisi del brand da un punto di vista del tutto innovativo, inserendolo in una specifica categoria all'interno dell'Iconical Brand Positioning Model, con l'obiettivo di avere una mappa che possa rappresentare realisticamente la sua posizione rispetto ai concorrenti. Ciò è stato possibile a partire dall'analisi effettuata precedentemente,

mediante le interviste e lo studio dei canali di comunicazione e distribuzione di Marco Bicego. Una volta compresi i benefici che il brand genera, l'ampiezza di mercato che raggiunge e la categoria-beneficio di cui fa parte, è stato possibile inserirlo nel modello, analizzandolo rispetto ai suoi competitor.

Infine, sulla base di quanto risultato dall'intervista in azienda, si è deciso di proporre una personale riflessione sull'analisi di mercato e sulle modalità con cui l'azienda potrebbe giungere a scoprire la reale percezione che il mercato ha del marchio Marco Bicego. Analisi che, per una serie di motivi, non si è potuta compiere autonomamente per questa ricerca.

### **3.2 Analisi del brand Marco Bicego**

Nei paragrafi a seguire verranno riportati gli attributi caratterizzanti del brand Marco Bicego, emersi dallo studio del sito web, dei social network e dalla visita in azienda, a cui è seguita un'intervista ad Anna Cappozzo e Alessandro Lo Re, rispettivamente la Communication Manager e il Brand Director di Marco Bicego.

#### **3.2.1 Storia, valori e prodotti del brand Marco Bicego**

Marco Bicego è un brand di gioielli di lusso nato a Trissino, in provincia di Vicenza, nel 2000, dall'idea imprenditoriale dell'omonimo fondatore. L'attuale CEO nonché direttore creativo, Marco Bicego, ha voluto seguire le orme del padre, dal quale ha ereditato la creatività e la passione per il mondo dei preziosi e dell'oro. In pochi anni il brand è riuscito a crescere e a rivolgere la propria offerta non solo al mercato nazionale ma anche, e soprattutto, a quello internazionale, giungendo a distribuire i propri gioielli in Europa, in America, nel Far East e nei paesi arabi. Elemento caratterizzante dei gioielli Marco Bicego, è esattamente il presidio *Made in Italy*, fattore che ha permesso al marchio di espandersi e di raggiungere i mercati esteri, che hanno dimostrato di saper riconoscere l'eccellenza dei prodotti realizzati in Italia.

Il motivo per cui si è scelto di analizzare questo brand, risiede nel suo legame con il territorio. Vicenza risulta infatti essere uno dei distretti più rinomati per la produzione del gioiello, di cui Marco Bicego fa fieramente parte. Per questo motivo, nonostante la forte crescita che ha caratterizzato il brand negli anni a seguire della sua fondazione, il fondatore ha preferito mantenere il quartiere operativo dell'impresa a Trissino, a

rappresentare il suo forte legame con il territorio e la tradizione. In collegamento a questo, la sede operativa è stata volutamente creata con l'obiettivo di rendere piacevole il proprio lavoro, oltre a rappresentare una straordinaria presentazione al pubblico che viene dall'esterno.

Inoltre, a dimostrare il legame tra brand e territorio è il fatto che i gioielli Marco Bicego nascono interamente nell'azienda di Trissino a partire dalla manualità di circa 60 maestri orafi che ogni giorno realizzano gioielli con dedizione, passione e abilità. Gli artigiani che lavorano nella sede centrale hanno spesso esperienza decennale all'interno dell'azienda stessa, mentre le leve di più recente inserimento hanno appreso il proprio mestiere presso l'Academy, il programma di formazione istituito dal fondatore stesso con l'obiettivo di formare sul campo ogni giorno delle maestranze specializzate nella lavorazione dell'oro e delle gemme preziose. Questo viene considerato dall'azienda un elemento distintivo per il brand, in quanto i collaboratori sono stati formati secondo le modalità desiderate dal direttore creativo, e per questo sono in grado di realizzare dei gioielli differenti da qualsiasi altro prezioso presente sul mercato. L'artigianalità dei gioielli li rende delle vere e proprie opere d'arte, attributo che il brand tiene a sottolineare spesso nei diversi canali di comunicazione utilizzati.

Al contempo però, uno dei valori fondanti di Marco Bicego è il connubio tra artigianalità e innovazione. L'impresa non rifiuta infatti il progresso tecnologico, con il quale intende migliorare il processo produttivo laddove possibile, ma al tempo stesso lavora per mantenere intatta la tradizione del brand, concentrando la maggior parte del processo produttivo dei preziosi proprio sulla manualità artigiana. Consapevole dei vantaggi derivanti dall'industrializzazione del processo produttivo, il direttore creativo ha deciso di mantenere salda la tradizione manuale, ricca di competenze precise e tecniche attuabili esclusivamente dalle sapienti mani dei loro artigiani [Fig. 3.1 e 3.2].



[Fig. 3.1 e 3.2]

Valore aggiunto spesso evidenziato è precisamente il suo legame con la tradizione, il territorio e la natura. Quest'ultima è ciò su cui Marco Bicego dichiara di focalizzarsi per distinguersi dai suoi concorrenti. I prodotti sono infatti realizzati con l'utilizzo di forme e finiture che ricordano i motivi della natura, celebrandola. Le lavorazioni scelte per la creazione dei gioielli ricordano quest'ultima in ogni sua forma, ognuno di essi è infatti caratterizzato da una certa armonia tra forme, colori e volumi. I preziosi che nascono dalla mente di Marco Bicego sono puri e imperfetti, esattamente come la natura, e per questo unici ed eleganti. Egli stesso nell'acquisto delle gemme preziose ricerca forme particolari e imperfette, con l'idea di realizzare un gioiello a partire da questa imperfezione, singolare e per questo irripetibile.

Ulteriori valori fondanti del brand sono l'autenticità e il design, due concetti strettamente legati al precedente, in quanto ogni gioiello viene creato per essere unico nel suo genere, proprio perché realizzato a mano. Marco Bicego realizza prodotti ispirati al fascino della natura, non segue mode o trend, ma ha uno stile e un'identità propria, che lo rendono riconoscibile rispetto a molti altri. Il direttore creativo è fortemente convinto dei propri valori e del proprio stile, su cui basa il design di ogni sua creazione, e dai quali mai si discosta. A sostegno di ciò il fatto che la maggior parte dei suoi gioielli è realizzata in oro giallo, filo conduttore che accomuna ogni prezioso del marchio, a cui il brand non ha mai rinunciato.

Esattamente questo è ciò che Marco Bicego tende a sottolineare in ottica di differenziazione rispetto agli altri brand di gioielli di lusso italiani: il design con cui ogni singolo gioiello viene creato ha la capacità di renderlo unico e ineguagliabile. I suoi gioielli non sono classici e tradizionali, non si adattano alle richieste del mercato, ma seguono un design e uno stile molto particolare, che rende il brand distintivo, e dunque memorabile. A distinguere il brand infatti non sono le collezioni o le tipologie di prodotto vendute, bensì le lavorazioni che contraddistinguono il gioiello: la tecnica del bulino millerighe, le gemme preziose e il coil, ossia il filo avvolto a spirale. Nelle immagini condivise sui social, sul sito, sulle riviste e sui giornali queste tipiche lavorazioni artigianali vengono poste al centro dell'attenzione, ricordando ancora una volta l'importanza attribuita alle forme organiche della natura, fonte di ispirazione di Marco Bicego [Fig. 3.3 e 3.4].



[Fig. 3.3 e 3.4]

Le medesime fotografie sottolineano da un lato il fascino della natura e dall'altro quello del genere femminile, a cui il brand si ispira fortemente, e alla quale lo stesso dedica la realizzazione dei propri gioielli. Essi risultano infatti caratterizzati da forme imprecise e organiche. La sensualità delle loro forme li rende ideali per essere indossati dalle donne. Il direttore creativo stesso afferma: «Ho sempre ammirato la bellezza delle imperfezioni, l'eleganza dei gesti spontanei, la forza di esprimere se stessi senza

omologarsi. Il mio desiderio è quello di esaltare l'unicità di ogni donna e valorizzarla con i miei gioielli, ispirati nelle forme organiche alla straordinaria imperfezione della natura. [...] Indossare qualcosa che nessun altro al mondo potrà mai avere identico è un modo per celebrare la propria unicità ogni giorno»

È esattamente alle donne, con la loro imperfezione e contemporanea bellezza, che Marco Bicego rivolge l'offerta, esaltando l'unicità di ognuna di loro.

I gioielli che nascono dallo stile di Marco Bicego sono gioielli senza tempo, che non si legano a un preciso momento storico. Sono gioielli che, come già detto, proprio per la loro forte identità, non seguono tendenze o mode e possono dunque essere condivisi di generazione in generazione. I preziosi del brand non vengono acquistati per adeguarsi ai gusti del pubblico, ma al contrario sono un investimento sostenuto per mostrare agli altri la propria unicità e distintività. I gioielli Marco Bicego vengono acquistati dalle donne con l'obiettivo di esaltare la propria figura e di accedere ad uno status sociale superiore. Sono comodi e facili da indossare, creano piacere e non generano fastidio. Sono gioielli di lusso che possono essere indossati in molteplici occasioni, grazie alla loro versatilità, e combinati tra di loro con un gioco di accostamenti e contrasti, che permette di personalizzare lo stile individuale con abbinamenti diversi tra loro.

### **3.2.2 La comunicazione del brand Marco Bicego**

Il brand Marco Bicego ha deciso di sfruttare diversi dei canali di comunicazione presentati nei capitoli precedenti, tra i quali soprattutto i social media, il sito web, le newsletter, le riviste, i giornali di settore e non, e le fiere. Mediante l'utilizzo di questi canali il team di comunicazione fa in modo di diffondere al pubblico i valori precedentemente menzionati. Dall'intervista difatti emerge l'impegno costante e quotidiano posto nella realizzazione di messaggi capaci di trasmettere interamente i valori immateriali del brand, fondamentali per l'identità stessa.

In particolare per quanto riguarda i canali, il team sceglie quelli più consoni per la trasmissione dei propri valori, adattando il tone of voice al pubblico di riferimento, e differenziando il messaggio per suscitare l'interesse dei clienti e potenziali clienti.

Per quanto concerne i social media, quelli maggiormente utilizzati sono Instagram, LinkedIn e Facebook, all'interno dei quali i post sono perfettamente allineati tra di loro, presentando la medesima immagine con il medesimo copy. L'azienda investe inoltre

parte del budget nella programmazione di campagne digital su Google e su Meta, in ottica di generare awareness, lead, traffico e conversion.

In aggiunta, con il medesimo obiettivo, l'azienda acquista spazi pubblicitari nei giornali e nelle riviste fashion e lifestyle, sia in formato digitale che cartaceo, all'interno dei quali sceglie di divulgare immagini di campagna adv che rispecchiano accuratamente i valori fondanti del brand. Le fotografie fanno in modo di far trasparire l'importanza che il marchio Marco Bicego associa specialmente all'artigianalità e alla natura. Le donne immortalate nelle campagne pubblicitarie e nelle immagini sui diversi social tendono a rispecchiare esattamente l'idea di sensualità e unicità a cui Marco Bicego si ispira e al quale la sua offerta si rivolge. Questi spazi vengono spesso acquistati dal brand stesso nel momento in cui decide di rivolgersi a un mercato consolidato, o in alternativa dal brand congiuntamente ai suoi partner retail, quando al contrario c'è il desiderio di inserirsi in un nuovo mercato. Appaiono infatti in alcune riviste delle pubblicità in cui il brand viene associato ad uno dei suoi distributori di maggiore prestigio, con l'obiettivo di presidiare il canale print, aumentare l'awareness e legittimare il brand, migliorandone il percepito.

Il posizionamento di brand viene inoltre generato a partire dalla stampa, con la quale l'azienda intrattiene dei rapporti profondi, in modo tale che gli editori scrivano spontaneamente e positivamente del marchio Marco Bicego, al fine di rafforzare la propria immagine, migliorando ulteriormente il percepito del pubblico. Queste azioni vengono messe in atto in quanto, secondo gli esperti collaboratori nell'ambito comunicazione, il ritorno editoriale è fondamentale nel consolidare l'awareness della marca.

Altrettanto importanti vengono considerate le fiere, fondamentali nel comunicare non solo le novità di prodotto, ma anche i valori e principi del marchio. Il brand Marco Bicego partecipa a numerose fiere internazionali nell'ambito dell'oreficeria e della gioielleria, tra cui *Couture* a Las Vegas e *Haute Jewels* a Ginevra, alcuni dei punti di riferimento per il settore dell'alta gioielleria di lusso. Mediante questi eventi trade si pone l'obiettivo di presentare i propri prodotti ai clienti attuali e prospect. Lo scopo con il quale decidono di prendere attivamente parte a questo tipo di eventi non è solamente commerciale ma anche, a livello corporate, di rafforzamento di immagine e di posizionamento.

Da qualche anno il brand non prende invece parte alla prestigiosa fiera VicenzaOro, invitando clienti e prospect presso la propria sede centrale e permettendo loro di visitare e vedere con i loro occhi la produzione dei gioielli di lusso del brand. In questo caso dunque, anziché rendere disponibile la propria offerta al mercato, Marco Bicego guida il mercato verso la propria offerta.

Infine, per quanto concerne il sito web, è considerato dal brand un'importante vetrina, che viene utilizzata per presentare al pubblico l'offerta e le caratteristiche che contraddistinguono ogni singolo gioiello. A livello visual, il sito presenta coerenza e continuità con i contenuti e le immagini condivise sui social network. Ne risulta un'immagine di brand resa volutamente allineata.

Il brand ritiene che il sito web possa essere utilizzato come un perfetto strumento di comunicazione, in quanto i visitatori hanno la possibilità di reperire le informazioni desiderate, ricercando le varianti, il prezzo, le modalità di realizzazione del prezioso e molto altro ancora. Il team di comunicazione apporta regolari modifiche al sito, variando le immagini dimostrative e i prodotti in evidenza, conferendogli una certa dinamicità e freschezza. Lo scopo è di mantenere alto l'engagement e l'interesse del visitatore, costruendo la storia del brand e accompagnando il consumatore all'acquisto.

In conclusione, i canali di comunicazione utilizzati dal brand vengono sviluppati dal team in maniera perfettamente allineata e integrata, in ottica di adottare una strategia omnichannel, migliorando il percepito del consumatore.

### **3.2.3 La distribuzione del brand Marco Bicego**

Per quanto concerne la distribuzione del brand, i canali maggiormente scelti sono le boutique monomarca, le gioiellerie multimarca e l'e-commerce. Il team che si occupa della distribuzione lavora a stretto contatto con il team di comunicazione, con l'obiettivo di generare un'immagine di brand unica e coerente su tutto il territorio globale.

Rispetto alle boutique monomarca Marco Bicego possiede una rete retail di 12 negozi in tutto il mondo, posizionati in zone strategiche al fine di ottenere un posizionamento esclusivo, trovandosi nei quartieri più lussuosi di città rinomate. Questo canale di vendita, seppur limitato rispetto al wholesale, risulta fondamentale per affermare la propria identità di brand e ottenere una riconoscibilità immediata da parte del mercato,

legittimandola ulteriormente. Il motivo per cui ritiene opportuno distribuire i propri prodotti mediante questo canale è legato all'immagine che il brand vuole infondere nel mercato.

Le gioiellerie multimarca risultano essere il canale che assicura la maggior parte del fatturato aziendale di Marco Bicego. A partire da questo si asserisce che i consumatori preferiscano accedere a questa tipologia di negozi, in quanto hanno modo di confrontare brand diversi in un unico spazio, e scegliere quello che meglio risponde alle proprie esigenze. Marco Bicego crea talora degli spazi '*shop in shop*' all'interno di alcune delle più prestigiose gioiellerie in tutto il mondo, scelte appositamente in un numero ristretto, con il fine di mantenere alto il livello di esclusività. Il motivo per cui preferisce sviluppare dei *corner* all'interno di un numero limitato di negozi è il desiderio di elevare il proprio posizionamento, per essere associato a celebri marchi di lusso, tra i quali Pomellato, Damiani, Chopard e Vhernier. Mediante l'utilizzo di questo particolare format di vendita il brand sviluppa ulteriormente l'awareness.

In via definitiva il marchio Marco Bicego considera rilevante l'utilizzo di entrambi i canali fisici, in ottica di raggiungere un cliente ricercato e alzare la quota di mercato, selezionando i retailer più affermati. In questo modo il brand si propone di ottenere maggiore legittimazione e migliore percezione da parte del mercato.

Infine, relativamente all'e-commerce, l'azienda considera questo canale come un funzionale mezzo di vendita, ma anche come fonte di apprendimento da parte dei clienti, in quanto viene spesso utilizzato per reperire informazioni utili in fase di valutazione dell'acquisto. L'e-commerce viene principalmente utilizzato con l'obiettivo di fornire informazioni ai propri clienti o potenziali clienti riguardo le caratteristiche dei prodotti Marco Bicego, ma anche delle loro varianti, dei prezzi e delle modalità di produzione. Non mancano i casi di clienti fidelizzati Marco Bicego che, proprio perché conoscono perfettamente il brand e i suoi valori, decidono di concludere ulteriori acquisti direttamente online. Sono presenti inoltre casi di clienti che, una volta visto e indossato il gioiello nel negozio fisico, decidono di acquistarlo in seguito sul sito. L'impresa afferma di essere pienamente consapevole dell'importanza che l'e-commerce sta assumendo in questi ultimi anni, motivo per cui ha scelto di adottare una strategia che permetta al brand di evolversi in questo senso, in modo tale da affrontare il cambiamento di scenario che vede un processo di acquisto sempre più ibrido. Per questa

ragione l'azienda negli ultimi anni sta investendo molto in questo canale, al fine di raggiungere una quota di mercato sempre più elevata, vedendo crescere i propri clienti a livello nazionale e globale. Il sito web risulta infine essere una vetrina, in grado di far sognare i clienti attraverso uno storytelling di brand, permettendo loro di considerare l'investimento nel prezioso, arrivando ad esaudire i propri desideri portando a termine l'acquisto.

Il brand dichiara di essere in una fase di riposizionamento. Il mercato predominante attualmente risulta infatti essere quello estero, tuttavia il fondatore desidera aumentare la quota di mercato in Italia, luogo di tradizione, storia, lusso e design del gioiello. Per questo motivo le strategie che guideranno il marchio negli anni a venire saranno basate sulla volontà di incrementare il valore percepito del brand da parte del mercato nazionale. Questa è la ragione per cui l'azienda ha deciso di adottare in particolare questi canali di vendita, che ritiene essere fondamentali per far percepire il brand come *brand di lusso* ai potenziali clienti in Italia. Il team dichiara inoltre di voler migliorare la qualità della distribuzione in ottica di attirare, come già precedentemente detto, un cliente italiano desideroso di un prodotto particolare e di una certa qualità. A supporto di ciò la volontà dell'azienda di aprire ulteriori boutique monomarca sul territorio nazionale.

Una modalità con cui l'impresa prevede di elevare la percezione del brand è mediante il miglioramento dell'esperienza d'acquisto, soprattutto nelle boutique, unico canale fisico da essa interamente controllabile. A tal proposito, all'interno dell'azienda è presente un training manager che si occupa della formazione del personale di vendita, affinché l'esperienza in boutique risulti coerente e allineata nei diversi store, con qualche preciso adattamento alle singole realtà locali. Altro elemento posto al centro dell'attenzione è l'arredamento delle boutique, che viene studiato in modo tale da accompagnare l'esposizione dei gioielli del brand, facendo così risultare l'estetica e l'immagine lineare e coerente.

Ciò non è possibile invece per le gioiellerie multimarca, dove i rivenditori hanno un negozio proprio all'interno del quale presentano un'offerta molto diversificata. Per questo la gioielleria non può essere arredata secondo il volere dell'azienda, e i dipendenti non possono altrettanto essere formati coerentemente con i valori del marchio Marco Bicego. Nonostante ciò, l'azienda si impegna nel dare indicazioni al

personale delle gioiellerie, mediante la figura del training manager precedentemente menzionata, affinché i valori del brand traspaiano nella loro totalità, sebbene non si trovino all'interno di una boutique Marco Bicego. Inoltre, si impegna nell'ideazione e nello sviluppo di *corner* e *shop in shop* da posizionare nelle gioiellerie plurimarca, destinati a dare maggiore spazio e visibilità al brand, ricreando all'interno dello store multimarca un piccolo angolo dedicato interamente al brand.

### **3.3 Analisi del posizionamento di Marco Bicego**

Una volta compresa l'organizzazione e i punti di vista interni al brand riguardanti le modalità più idonee per lo sviluppo del posizionamento più adatto per loro, l'analisi prosegue con un confronto tra quanto appreso in azienda e quanto invece riportato dagli studi sul settore.

A seguire verranno dunque riportate una serie di riflessioni personali riguardanti la strategia di posizionamento di Marco Bicego rispetto a quanto studiato nei capitoli precedenti, sottolineandone gli elementi più rilevanti.

#### **3.3.1 Analisi della storia, dei valori e dei prodotti del brand Marco Bicego**

Tenendo a mente l'ordine con cui sono stati riportati i diversi studi nel primo capitolo, è possibile analizzare il livello di conoscenza e importanza attribuita al concetto di posizionamento da parte del brand Marco Bicego. Si può affermare con certezza che Anna Cappozzo e Alessandro Lo Re sono apparsi positivi nei confronti di suddetta tematica, a cui hanno dichiarato di attribuire un peso rilevante per le loro decisioni strategiche. Durante l'intervista inoltre, entrambi hanno dimostrato di essere perfettamente allineati su quelli che sono i valori fondanti che caratterizzano il brand e le strategie che si intendono adottare per il suo sviluppo. Per quanto concerne dunque la coerenza interna, che Kotler e Armstrong (2019) approfondiscono nel manuale *I principi di Marketing*, ne risulta un'azienda consapevole e allineata su quelli che sono i principi cardine della stessa. Le operazioni che l'azienda dichiara di sviluppare, e che verranno di seguito approfondite, appaiono tutte continuative e coerenti con l'immagine di brand.

In particolare, rispetto all'analisi di settore da un punto di vista interno ed esterno, sono emersi diversi elementi interessanti.

Riguardo alla conoscenza che l'impresa stessa ha di sé, dei suoi principi cardine e del mercato in cui opera, essa dimostra di avere una notevole consapevolezza. La brand identity è forte e consolidata in tutta l'azienda. A dimostrarlo è per l'esattezza l'analisi SWOT che l'impresa ha dichiarato di aver sviluppato con l'obiettivo di analizzare i propri punti di forza e debolezza, oltre che le minacce e le opportunità derivanti dal mercato. Non è possibile riportare tale analisi in quanto strettamente confidenziale e per puro utilizzo interno.

Ciò dimostra un grande studio e una profonda dedizione, che nascono dalla volontà di Marco Bicego di servire nel migliore dei modi il segmento di riferimento, secondo i propri principi, oltre che di essere percepito in linea con i migliori brand di lusso presenti sul mercato. Emerge un'impresa alla costante ricerca del miglioramento. Questa esperienza rafforza dunque quanto riportato nel primo capitolo, rispetto all'importanza che gli stessi Kotler e Armstrong (2019) associano all'aspetto dell'analisi e della ricerca in ottica di perfezionamento.

Il direttore creativo dell'impresa appare perfettamente consapevole del proprio talento e della propria unicità, tanto da decidere volontariamente di non adeguarsi a mode o a trend. A dimostrazione di ciò la prontezza e la scioltezza con la quale certi valori e principi, approfonditamente spiegati nei paragrafi precedenti (cfr. par. 3.2), sono stati riportati dai due intervistati che, nuovamente, hanno lasciato trasparire una profonda conoscenza della propria brand identity. Per lo stesso motivo inoltre, Marco Bicego associa ai gioielli di sua creazione la propria personalità e i propri ideali, elemento aggiuntivo che rende i prodotti Marco Bicego unici e riconoscibili. Questa è la ragione per cui il brand sembra supportare l'idea di Cappellieri (2010), secondo cui i produttori di gioielli dovrebbero attuare un processo di identificazione, con il fine ultimo di creare un posizionamento unico e lineare.

Per quanto concerne la conoscenza dei competitor, anch'essa ritenuta rilevante da Kotler e Armstrong (2019) per il posizionamento strategico, i due intervistati hanno risposto positivamente. L'azienda dichiara di condurre attività di benchmark verso quelli che considerano essere i loro principali concorrenti, tra i quali David Yurman, Pomellato, Roberto Coin e Messika, con i quali si confrontano. Ciononostante non si può affermare con certezza che anche il pubblico percepisca i suddetti brand come alternativa d'acquisto al marchio oggetto di studio. Le proposte di valore di ciascuno

sono molto simili tra loro, e per questo potrebbero essere considerate allo stesso modo delle valide opzioni. Sarebbe tuttavia interessante conoscere quelli che il mercato considera effettivi concorrenti di Marco Bicego. In effetti non si sa se questi brand di lusso possano rappresentare un reale concorrente di quest'ultimo, in quanto l'impresa ha affermato di non aver mai condotto un'analisi sul percepito dei propri clienti e potenziali clienti. È dunque possibile asserire che l'impresa sia a conoscenza di quelli che sono i suoi potenziali competitor, con i quali si confronta, ma potrebbe al contrario essere totalmente inconsapevole di quelli che sono i suoi reali concorrenti. Inoltre, proprio per l'assenza di un'analisi sul posizionamento del brand, l'azienda potrebbe non avere la totale consapevolezza di come essa venga percepita rispetto ai competitor. Nonostante ciò ha reso chiaro il desiderio di condurre questo tipo di studio in futuro per analizzare e applicare poi i risultati ottenuti. Come riportato da Kotler e Armstrong (2019), l'analisi dei competitor, tra gli altri motivi, ha il fine principale di dare all'impresa un quadro completo sul mercato nel quale è inserita, che risulta utile in ottica di differenziazione.

Gli stessi associano la medesima importanza al target obiettivo. Per quanto concerne la conoscenza e il peso associato a quest'ultimo da parte dell'impresa, questi appaiono molto profondi, in quanto essa stessa decide di rivolgersi primariamente alle donne, delle quali ammira la bellezza, l'eleganza e la straordinaria imperfezione.

Tra le variabili di segmentazione appare esserci esclusivamente il genere, in quanto uno dei desideri di Marco Bicego è quello di creare gioielli che si adattino a tutte le occasioni, e che possano essere indossati a qualsiasi età, indipendentemente dal reddito economico. Durante l'intervista in effetti, non sono emerse variabili di segmentazione quali l'età e il reddito, probabilmente per il fatto che il brand decide di rivolgersi alle donne di tutto il mondo, delle quali vuole esaltare la personalità e lo stile di vita. In questo modo i gioielli possono essere trasmessi di generazione in generazione alle donne della famiglia di qualsiasi età e status. Così facendo l'impresa conferma la teoria di Silverstein (2006) e Cappellari (2016) per cui le variabili del reddito e dell'età non risultano più essere adatte nella segmentazione di questo mercato, mentre lo sono quelle psicografiche, basate sullo stile di vita, la personalità e i valori di riferimento. Dimostra inoltre quanto detto da Silverstein e Fiske (2004) e poi Cappellari (2016), per cui sempre più persone sono disposte ad acquistare beni di lusso, pagando un prezzo

elevato, ma con la certezza di fare un investimento che dura per tutta la vita, e addirittura oltre. Per il medesimo motivo, contrariamente a quanto sostenuto da Rizzo (2010) e Cappellieri (2020), i consumatori sembrano ancora disposti a pagare un prezzo elevato, con la promessa di indossare un prezioso che elevi la loro figura e che duri per sempre.

Nonostante tra le variabili di segmentazione non venga menzionato il fattore reddito, contrariamente a quanto riportato da Cappellieri (2020), lo status risulta essere una delle motivazioni che spinge le donne di tutto il mondo ad acquistare un gioiello Marco Bicego, e probabilmente un qualsiasi gioiello di lusso più in generale. Il presente caso sembra dunque dimostrare il valore simbolico associato ai preziosi, che si rivelano sinonimo di gusto e raffinatezza, oltre che indicatore di status sociale elevato. Si potrebbe dunque asserire che non sempre i consumatori siano attenti al rapporto tra il valore offerto dal prodotto e il suo prezzo, come invece affermato da Cappellieri (2020), giungendo ad acquistare un gioiello con il puro fine di ottenere un riconoscimento di status. Possedendo un preciso gioiello infatti, si contribuisce ad esaltare la propria figura, così come la propria unicità e diversità. Pertanto, essendo lo status un elemento che spinge un cliente a scegliere questo brand indipendentemente dal prezzo di vendita, è possibile asserire nuovamente che il reddito non sia un'utile variabile da considerare ai fini della segmentazione. Nel momento in cui una donna giunge ad acquistare un gioiello, indipendentemente dal suo status economico, ambisce anche a mostrare uno status sociale elevato, conferitole dal possesso e dall'utilizzo del prezioso in questione. Riguardo quest'ultimo aspetto, vista la contraddizione con la letteratura, sarebbe interessante indagare rispetto le reali motivazioni che spingono i clienti a scegliere un certo tipo di gioiello, per confermare o smentire l'ipotesi circa l'acquisto effettuato in ottica di dimostrare un particolare status sociale.

Analizzando le motivazioni d'acquisto dei clienti e dei potenziali clienti, l'impresa dimostra di conoscere alla perfezione una delle motivazioni principali per cui i consumatori si rivolgono alla loro offerta ossia, come già detto, lo status. Coerentemente con quanto riportato da Di Monte (2022) e da Dias e Cavalheiro (2022), i gioielli Marco Bicego non hanno alcuna finalità pratica, confermando la teoria per cui il gioiello sia una modalità di rappresentare se stessi, e non di portare a compimento una specifica attività. Quanto riportato dagli intervistati risulta dunque in linea con l'analisi

personale effettuata sul settore, per cui i gioielli rispondono alla volontà delle persone di distinguersi, di elevarsi e di presentare al mondo un'immagine migliore di sé, rispondendo positivamente a quanto sostenuto al riguardo da Cappellieri (2016).

Dopo aver appreso la forte e reale autopercezione dell'azienda riguardo le motivazioni d'acquisto dei propri clienti, è sorta spontanea una domanda riguardante la modalità di raggiungimento di questa importante consapevolezza, data l'assenza di una ricerca sul percepito del mercato, che sarebbe utile ad analizzare nel complesso le reali motivazioni d'acquisto nei confronti di questo brand e dei concorrenti. Rivolgendo la domanda agli intervistati, è risultato che questa consapevolezza derivi da un'analisi dei dati di vendita e degli insight digitali. Non sono dunque state effettuate ricerche di mercato in questo senso, nonostante l'azienda dichiarò la volontà di volerle compiere in futuro. Queste analisi tornano utili alle imprese in ottica di differenziazione sul mercato esterno: secondo quanto riportato da Kotler e Armstrong (2019), conoscendo se stessa, i concorrenti e il proprio target un'azienda ha la possibilità di rimodellare e migliorare la propria offerta quotidianamente. Essendo il brand in fase di riposizionamento nel mercato italiano, un'accurata analisi di settore, oltre che del percepito, potrebbe portare numerosi benefici all'impresa che, conoscendo i competitor e i clienti sul suolo nazionale, avrebbe la possibilità di sfruttare la propria immagine al meglio, ottenendo una reputazione positiva.

L'azienda dimostra di mettere in atto quanto specificato da Carcano, Varacca Capello e Catalani (2005) rispetto all'importanza dell'identità di brand per il posizionamento dello stesso, anche e soprattutto in questo settore fortemente ancorato ai valori e alle emozioni. Come precedentemente detto infatti, la brand identity di Marco Bicego è forte e chiara. L'azienda è consapevole dei propri valori, di che cosa rappresenta, dei benefici che può offrire e delle modalità da mettere in atto per differenziarsi. L'immagine che ne risulta è consolidata e distinta, motivo per cui molti consumatori, soprattutto esteri, scelgono di rivolgersi a Marco Bicego per l'acquisto dei propri gioielli.

I valori, l'identità e l'immagine di brand si ricollegano all'importanza che il nome assume nello sviluppo della percezione dello stesso da parte del mercato. Secondo quanto riportato da Ries e Trout (2021) infatti, il nome dovrebbe direttamente richiamare il vantaggio derivante dall'utilizzo di un determinato prodotto. Nel caso di Marco Bicego ciò non avviene e questa scelta porta con sé una serie di conseguenze,

contrastando quanto riportato dai due studiosi precedentemente menzionati. Sarebbe interessante capire, mediante un'analisi sul mercato, se il marchio Marco Bicego sia sufficientemente affermato da avere la capacità di ricollegare nell'immediato il nome alla proposta di valore offerta. In questo caso, sempre secondo i due studiosi menzionati, sarebbe possibile affermare che, nonostante il nome non abbia alcun collegamento con il valore offerto, possa rappresentare comunque una valida opzione in ottica di ottenere riconoscimento e identificazione del marchio.

In merito alla differenziazione da un punto di vista delle risorse interne emerge un'ampia conoscenza da parte dell'impresa di quelli che sono gli elementi distintivi su cui focalizzarsi maggiormente, tra questi il design alla base di ogni creazione di Marco Bicego. Questa profonda consapevolezza rende possibile stabilire una proposta di valore che sia perfettamente coerente con l'identità del brand. Quest'ultimo rende disponibili gioielli caratterizzati da lavorazioni artigianali tipiche, che lo rendono di fatto riconoscibile rispetto ai competitor. L'essenza del direttore creativo emerge da ogni singolo gioiello e questo consente all'offerta di risultare unica e distintiva. Il design è sicuramente il fattore distintivo su cui Marco Bicego punta maggiormente, come viene più volte sottolineato dai due esperti intervistati in azienda (cfr. par. 3.2.1). Ciò conferisce all'impresa un certo vantaggio competitivo. Quest'ultimo nasce anche a partire dalle tipiche lavorazioni caratterizzanti dei gioielli. Mediante quello che prima Mosca e poi Cappellieri chiamano *processo di identificazione* (2010), il direttore creativo si è dimostrato capace di riscontrare tre modalità tipiche di creazione dei propri preziosi, distinguendo ulteriormente la propria offerta, non per le collezioni che la caratterizzano, bensì per le sue particolari lavorazioni.

Una volta intesi i propri valori e i propri attributi differenzianti, l'impresa deve fare in modo di trasmetterli al target obiettivo. Per quanto concerne dunque lo sviluppo della percezione di brand nel mercato di riferimento, diversi autori, tra i quali Pine e Gilmore (1998), Rana, Chauhan e Singh (2020) e Di Monte (2022) ritengono che un elemento fondamentale sia l'esperienza d'acquisto. Il brand, altrettanto, dimostra attribuirgli una certa rilevanza. Marco Bicego si impegna nella strutturazione di un servizio associato al prodotto che permetta al cliente di percepire il valore elevato dei gioielli. Un esempio a sostegno di ciò sono le visite che l'impresa organizza per i propri clienti, per permettere loro di vedere con i propri occhi i gioielli prendere vita. In questo modo, oltre a

migliorare la customer experience, le visite in azienda permettono di mostrare al pubblico i valori fondanti del brand, tra cui l'artigianalità, la tradizione e il connubio tra manualità e innovazione, consentendo in primo luogo ai potenziali clienti di riconoscere il valore di un prodotto Marco Bicego, e in secondo luogo al brand di differenziarsi. Inoltre, così facendo il brand sembra sostenere l'importanza che Cappellari associa all'aspetto delle visite aziendali in ottica di generare awareness e conversion (2016).

In aggiunta, a migliorare l'esperienza del cliente è il fatto che l'impresa abbia assunto un training manager specializzato nella formazione dei collaboratori, che permetta di ottenere una forza vendite competente e in linea con i valori del brand. A innalzare ulteriormente l'esperienza sono l'arredamento e il personale di vendita, ai quali Marco Bicego attribuisce grande rilevanza, dimostrandosi consapevole dell'impatto emotivo e psicologico derivante dai due attributi. Ciò dimostra l'impegno che l'azienda ripone nel proprio miglioramento quotidiano. Queste attenzioni sostengono la teoria proposta da Tenuta, Cappellari e altri colleghi (2022) per cui una migliore esperienza d'acquisto aumenta la predisposizione del cliente nei confronti del brand.

Un ulteriore elemento aggiuntivo e fonte di differenziazione, secondo quanto affermato da Dias e Cavalheiro (2022) è la possibilità di personalizzazione. Rendendosi conto della necessità dei clienti di possedere beni esclusivi e unici e dell'impossibilità dell'impresa di creare gioielli personalizzabili e realizzabili autonomamente a partire dalle volontà dei clienti, Marco Bicego si pone l'obiettivo di offrire dei prodotti versatili e facilmente abbinabili tra loro. Così facendo il pubblico ha la possibilità di personalizzare la varietà di gioielli che indossa, creando degli abbinamenti unici in base ai propri desideri. In questo modo risponde al bisogno dei propri clienti di distinguersi ed esaltare la propria unicità.

Infine, sempre secondo Tenuta e Cappellari (2022) e altri prima di loro (cfr. par. 1.3), un elemento di differenziazione che potrebbe valere per il brand oggetto di analisi ma anche per molti altri brand è il presidio *Made in Italy*. Marco Bicego è fortemente ancorato al territorio di origine, Vicenza, che risulta essere uno dei poli trainanti del settore a livello globale. Questa caratterizzazione permette al brand di essere riconosciuto ovunque per il suo territorio di origine, luogo di storia, tradizione e arte orafa, caratteri difficilmente riscontrabili in altri paesi del mondo. L'italianità del prodotto rende il brand identificabile su tutto il territorio globale, tanto è vero che essi

stessi vantano la loro capacità di internazionalizzazione, che rende possibile la loro distribuzione in tutta Europa, America, Far East e parte del Middle East.

Tenuta e Cappellieri (2022), nuovamente, ricollegano il presidio *Made in Italy* al fattore artigianalità, attributo ulteriormente differenziante del brand Marco Bicego. Quest'ultimo si caratterizza per la manualità dei maestri orafi, formati in azienda negli anni o reclutati dopo il percorso di Academy, che ogni giorno lavorano con precisione per la realizzazione dei gioielli Marco Bicego. Zucchella e Brugnoli (2014) a tal proposito ritengono che l'*hand-made* abbia la capacità di rendere l'offerta unica e distinguibile, attribuendo al brand un certo vantaggio competitivo, derivante dal design singolare e impareggiabile dei gioielli.

Inoltre il marchio risponde positivamente all'innovazione tecnologica, tanto è vero che ammette la volontà di migliorare i propri processi produttivi attraverso le nuove tecnologie, pur mantenendo intatto il suo rapporto con la manualità artigiana. Quest'ultima viene dunque combinata con l'innovazione tecnologica, facilitando il processo produttivo, mantenendo però stabile l'elemento dell'artigianalità. Ciò consente nuovamente all'impresa di implementare la propria produzione, che però non rinuncia al design differenziante.

Quanto affermato dall'azienda dimostra dunque quanto affermato da Segnanfreddo (2010), ossia che l'artigianato sta rispondendo sempre meglio all'innovazione, pur mantenendo la caratteristica inconfondibile della manualità. Dagli studi di Cappellieri e Tenuta (2022) effettivamente emerge che molti brand di gioielli italiani abbiano la possibilità di distinguersi grazie alla caratteristica differenziante dell'artigianalità e del connubio tra quest'ultima e l'innovazione. Ciononostante, come evidenziato da Corbellini e Saviolo (2007), è chiara l'impossibilità di differenziarsi puntando esclusivamente su questi attributi. Marco Bicego risponde a questa impossibilità rendendo il proprio design particolare ed esclusivo, conferendo al brand, come già detto, una certa riconoscibilità.

In collegamento a ciò, un quesito rivolto agli intervistati riguarda il motivo per cui un brand italiano, fortemente legato al territorio e alla maestria artigianale, attributi basilari delle imprese di questo paese, non abbia la volontà di espandersi esattamente nel suo luogo di origine. La risposta da parte dell'azienda ha smentito nell'immediato questa personale ipotesi, affermando che è presente e forte la volontà di rafforzarsi anche e

soprattutto nel mercato nazionale, infondendo una percezione di lusso ed esclusività sempre più marcata.

A sostegno della ricerca condotta da StoreIs nel 2023, il brand Marco Bicego dichiara infine di scegliere, tra gli altri elementi, anche degli adeguati strumenti di comunicazione e di distribuzione, di cui sceglie i canali più adatti in base al messaggio che vuole trasmettere e al target al quale si vuole rivolgere. Nuovamente sembra emergere un'ampia conoscenza del segmento obiettivo, vista la volontà da parte del team di comunicazione e distribuzione di scegliere i canali più coerenti non solo con il proprio desiderio di posizionamento, ma anche con i clienti e i potenziali clienti ai quali si rivolge.

### **3.3.2 Analisi della comunicazione del brand Marco Bicego**

Per quanto concerne la comunicazione, gli strumenti utilizzati sono precisamente alcuni tra quelli esposti da Kotler nel suo *communication mix*, ossia la pubblicità online e offline, le attività di PR e l'utilizzo di testimonial, ai quali il brand associa anche un coerente utilizzo del sito web. Mediante l'adozione di questi canali, come già approfonditamente detto, il brand sembra dimostrare in maniera precisa e attenta quelli che sono i propri valori fondanti, con il fine ultimo di ottenere da parte del mercato un'immagine corrispondente a quella desiderata dall'azienda. Ciò va a sostegno di quanto affermato da Cappellieri (2019) e Kotler e Armstrong (2019), ossia che i canali di comunicazione, e di conseguenza il tone of voice, vengono primariamente adottati con l'obiettivo di rafforzare i propri valori nell'immaginario pubblico, raccontando storie emozionanti che rappresentino il brand nella sua totalità. Marco Bicego conferma quindi di scegliere spesso dei precisi canali di comunicazione come strumento per la trasmissione dei propri valori, con l'obiettivo di infondere al pubblico un'immagine che rispecchi alla perfezione i principi del brand. L'impresa sembra dunque mettere in atto quanto concluso da StoreIs (2023) a seguito di una ricerca sull'utilizzo dei canali di comunicazione. L'agenzia in questione consigliava infatti alle imprese di scegliere la propria strategia di comunicazione in base al target di riferimento, in ottica di differenziazione e di una maggiore comprensione dei propri valori da parte del pubblico.

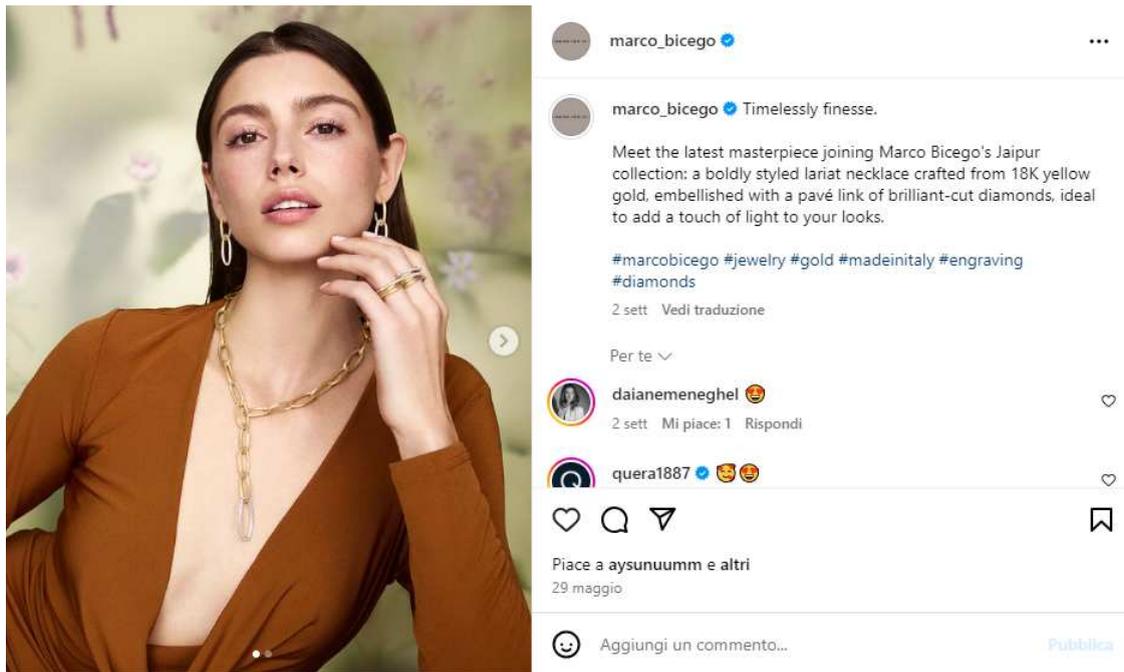
Da un'analisi personale dei canali di comunicazione utilizzati dal brand in effetti, risulta uno storytelling molto profondo. L'azienda sceglie di pubblicare sui social o, più in generale, di mostrare al pubblico, immagini che rispecchiano alla perfezione i valori aziendali, tra i quali il fascino della natura e del genere femminile, caratterizzati da forme imprecise e organiche [Fig. 3.5; 3.6; 3.7]. A sostegno di quanto riportato da Ratti (2019) e Cappellieri (2020), ne risulta un racconto di brand in grado di trasmettere emozioni forti e coerenti con l'identità di brand. Sarebbe interessante in questo senso conoscere il reale percepito del mercato riguardo le emozioni veicolate dal tone of voice utilizzato dall'azienda.



[Fig. 3.5; 3.6; 3.7]

Due dei canali di comunicazione scelti da Marco Bicego sono sicuramente i giornali e le riviste fashion e lifestyle, che il brand afferma di utilizzare per creare awareness e continuare a costruire reputation, ma anche per infondere legittimità allo stesso. Inoltre, giungendo a sostenere uno studio di Cappellari (2016), l'impresa dichiara di intrattenere diversi rapporti personali con i giornalisti ed esperti del settore, con il fine di generare una relazione positiva e di apparire nei giornali e nelle riviste di settore di maggior prestigio, assicurando al brand una migliore immagine da parte del pubblico. La pubblicità, secondo uno studio effettuato da Dybis (2023), consente di raccontare la propria storia e di rafforzare i propri valori, attraverso l'utilizzo di immagini e parole coerenti con il brand, risultando vantaggiosa per la percezione di brand. Una conseguenza derivante dall'utilizzo di questo mezzo di comunicazione, secondo Raspini (2022), è un aumento dell'autorevolezza di brand. Marco Bicego, così facendo, riesce ad elevare il proprio posizionamento, apparendo al fianco dei principali competitor di maggior rispettabilità.

L'immagine sui social media invece viene creata maggiormente attraverso Instagram, Facebook e LinkedIn, all'interno dei quali i post sono in coerenza tra loro, garantendo una certa consistenza e armonia al brand. Risulta dunque nuovamente evidente la coerenza interna ed esterna al brand, elemento spesso sottolineato da Kotler e Armstrong (2019) e rilevante per il posizionamento di brand. I post nei suddetti social media sono tutti accompagnati da un copy scritto in lingua inglese, fondamentale data l'internazionalizzazione che caratterizza il brand, che risulta comunque traducibile dalla piattaforma stessa in base alla lingua madre dell'utente [Fig. 3.8 e 3.9].



**Marco Bicego** 31 maggio alle ore 10:55 · 🌐

Timelessly finesse.

Meet the latest masterpiece joining Marco Bicego's Jaipur collection: a boldly styled lariat necklace crafted from 18K yellow gold, embellished with a pavé link of brilliant-cut diamonds, ideal to add a touch of light to your looks.

Discover Jaipur collection: <https://bit.ly/3Vpnlc5>

#marcobicego #jewelry #gold #madeinitaly #engraving #diamonds

Finezza senza tempo.

Incontra l'ultimo capolavoro che si unisce alla collezione Jaipur di Marco Bicego: una collana in lariat dallo stile audace realizzata in oro giallo 18 carati, impreziosita da un anello pavé di diamanti taglio brillante, ideale per aggiungere un tocco di luce ai tuoi look.

Scopri la collezione Jaipur: <https://bit.ly/3Vpnlc5>

#marcobicego #jewelry #gold #madeinitaly #engraving #diamonds

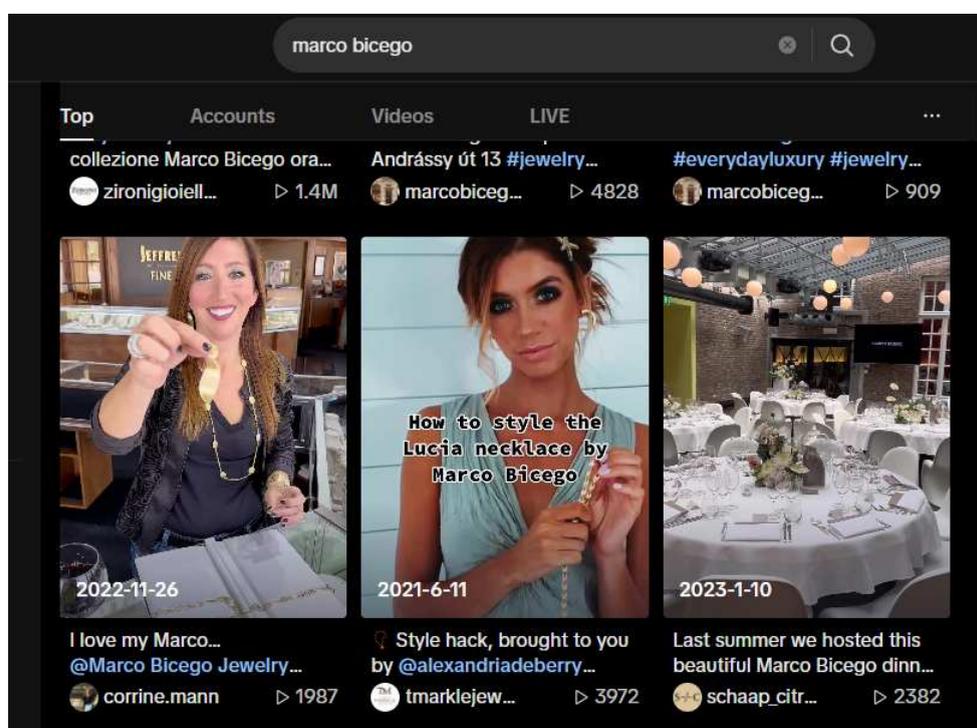
⚙️ · Nascondi l'originale · Valuta questa traduzione



[Fig. 3.8 e 3.9]

Allo stesso modo però, viste la volontà dello stesso di riposizionarsi in tutto il territorio nazionale e l'importanza attribuita alla comunicazione in questa fase, ci si chiede se i copy scritti in una lingua diversa da quella di origine possano risultare di difficile

comprensione in Italia. Sebbene oggi l'inglese sia una lingua parlata in tutto il mondo infatti, sono comunque presenti persone che non la comprendono, nonostante sia presumibile il fatto che coloro che si interessano a questa tipologia di prodotti abbiano una buona padronanza della lingua. Ci si chiede, in conclusione, se la scelta di adottare l'inglese sia una diretta conseguenza del desiderio del brand di continuare ad apparire come esclusivo, anche nel mercato italiano, o se in una fase futura di attuazione del riposizionamento, verranno adottate modalità di scrittura bilingue, con i copy scritti sia in italiano che in inglese. Circa la scelta della lingua inoltre, a sostegno dell'internazionalizzazione ma anche della nazionalizzazione, va il fatto che l'impresa scelga di acquistare degli spazi online da dedicare alle campagne digital, che sono geolocalizzate e risultano dunque adeguate alla lingua del paese in cui appaiono. In questo modo l'impresa riesce a generare awareness a livello globale, compresa l'Italia. Rispetto ai social network, Marco Bicego possiede un canale TikTok, non verificato e all'interno del quale non sono presenti video. Tuttavia, cercando il termine "Marco Bicego" all'interno di questa piattaforma, vengono proposte decine di video registrati da utenti o gioiellerie, che mettono in mostra i gioielli del brand [Fig. 3.10]. Questo dimostra la solidità delle relazioni pubbliche che il brand è in grado di generare, permettendo di aumentarne l'awareness e di migliorarne il percepito.



[Fig. 3.10]

Infine, Marco Bicego possiede un canale YouTube, all'interno del quale vengono postati video dimostrativi. In questo modo il brand aumenta l'awareness, mostrando al pubblico le principali tecniche di lavorazione e allo stesso modo i principi cardine che guidano il brand ogni giorno.

Il brand non utilizza strategie quali l'Influencer Marketing, ma sceglie accuratamente dei testimonial che ne rispecchiano i valori. Un esempio è Sara Sampaio, scelta per l'ultima campagna adv del brand. Marco Bicego stesso afferma di aver scelto lei in quanto «impersona perfettamente lo stile del brand, rendendo le nostre collezioni con un impareggiabile fascino e radiosità»<sup>13</sup>. A legittimare ulteriormente il brand in questo senso, è il fatto che i gioielli delle varie collezioni vengono spesso indossati da personaggi di spicco a livello internazionale, quali Oprah Winfrey, Kylie Minogue e Hillary Clinton. In questo modo, secondo quanto affermato da Leung, Gu e Palmatier (2022), Marco Bicego ha la possibilità di generare maggiori visibilità e awareness.

Ulteriore strumento che l'azienda considera tra le strategie di comunicazione, e sul quale invece non è stato posto alcun accento nel primo capitolo, è il sito web. Quest'ultimo viene considerato dalla stessa una vetrina funzionale nella presentazione della propria offerta al pubblico, rinforzando quanto fatto dagli altri canali scelti. Sebbene non siano state riportate in questa ricerca delle teorie a sostegno di ciò, si ritiene che effettivamente il sito web possa rappresentare un elemento aggiuntivo utile a rafforzare ulteriormente l'immagine di brand. È possibile affermare quanto detto poiché Marco Bicego gestisce tale mezzo di comunicazione in maniera continuativa e coerente con tutti gli altri. Inoltre, le argomentazioni fornite dagli intervistati risultano essere personalmente convincenti, vista la capacità del sito di mantenere alto l'engagement, l'interesse e dunque la curiosità e il desiderio del cliente, accompagnandolo all'acquisto. Da uno studio di suddetti canali di comunicazione emerge un brand di lusso, esclusivo e unico nel suo genere. A conferma del desiderio dello stesso di infondere i propri valori nella loro interezza, appare soprattutto il legame del brand con la natura, con il territorio, con l'artigianalità e la manualità, e con la figura della donna. In questo modo è possibile sostenere con un esempio concreto di quanto riportato da Dybis (2023), per cui il corretto utilizzo di colori e immagini permette di enfatizzare i principali attributi di brand, contribuendo a costruirne un'immagine positiva. Specialmente dalle immagini

---

<sup>13</sup> <https://it.marcobicego.com/pages/campagna>

riportate nei social, nelle diverse pubblicità e articoli presenti nei giornali e nelle riviste online e offline, affiora la storia di Marco Bicego. Allo stesso modo, è evidente fin da subito a quale target l'impresa sceglie di rivolgersi: dalle fotografie scaturisce l'idea di una donna consapevole e perfetta nelle sue imperfezioni. Elemento interessante su cui approfondire in questo senso è il percepito del mercato, per comprendere se chi vede queste immagini riesca effettivamente a crearsi un'immagine di brand coerente con i valori che lo stesso vorrebbe infondere.

Infine, ultimo aspetto della comunicazione che verrà analizzato di seguito sono le fiere. Secondo quanto riportato da Cappellieri (2020), le fiere rappresentano un tassello rilevante per la percezione di brand. È evidente dunque che il brand Marco Bicego, scegliendo di partecipare ad alcune tra le più prestigiose, come *Couture e Haute Jewels*, risponda positivamente a questa affermazione. In particolare questo canale gli permette di presentarsi nel migliore dei modi al mercato della gioielleria di lusso. Il brand attribuisce molta importanza a eventi come questo, attraverso i quali ha la possibilità di presentare le proprie collezioni non solo a fini commerciali e di vendita, ma anche con l'obiettivo di rafforzare l'immagine e il posizionamento di brand.

### **3.3.3 Analisi della distribuzione del brand Marco Bicego**

Concentrando lo sguardo sui canali di distribuzione emergono alcune osservazioni interessanti. Marco Bicego è un brand che desidera essere percepito dal mercato come esclusivo e di lusso. È sulla base di questa volontà di posizionamento che vengono adattate tutte le scelte strategiche. Riguardo a ciò, per quanto concerne la distribuzione, occorre precisare nuovamente che i canali di vendita utilizzati dall'azienda sono principalmente le boutique monomarca, le gioiellerie multimarca e l'e-commerce.

In primo luogo Marco Bicego dimostra essere consapevole e convinto dell'impatto derivante dall'acquisto nei canali fisici, in quanto sono capaci ancora oggi, nonostante l'innovazione, di far trasparire i principi fondanti di brand, come sostenuto da Carcano, Varacca Capello e Catalani (2005). L'impresa considera infatti fondamentale l'utilizzo delle boutique e delle gioiellerie multimarca per affermare la propria identità e legittimazione da parte del mercato.

A conferma di quanto sostenuto da Ferraresi e Schmitt (2006), in particolare riguardo alla percezione generata a partire dai punti vendita monomarca, Marco Bicego ne apre

diversi in alcune specifiche città nel mondo, con l'obiettivo di raccontare al meglio i propri valori e dare vita ad un'immagine aziendale il più coerente possibile con quella effettivamente desiderata. In particolare, la scelta del brand di collocare le boutique in luoghi strategici, oltre a sostenere di fatto lo studio di Modena (2022), appare in linea con la propria strategia di posizionamento, in quanto, grazie a queste decisioni di localizzazione, Marco Bicego conferma la sua reputazione fondata sul lusso e l'esclusività.

Rispetto a questa tipologia di canale, così come sostenuto da Iacobelli (2010) e Dybis (2022), allo stesso modo Alessandro Lo Re afferma di dare importanza, tra gli altri attributi, anche al personale di vendita, all'arredamento e alla luce del negozio. A sottolineare ulteriormente questo aspetto, conferendogli una rilevanza maggiore, è il fatto che l'impresa abbia assunto, come precedentemente detto, un training manager specializzato nella formazione del personale di vendita.

Confrontando ora i canali monomarca e quelli plurimarca, da un articolo del Sole 24 Ore (2017) emerge che il canale delle boutique monomarca, caratterizzato da un personale istruito e da un'atmosfera coerente con la brand identity dell'impresa, rappresenti il miglior mezzo al fine di trasmettere al meglio i valori aziendali. In effetti, come già detto, le boutique monomarca sono l'unico canale fisico interamente controllabile dall'impresa, all'interno delle quali si può scegliere il personale da inserire e l'arredamento da utilizzare, coerenti con l'immagine di brand. Ciononostante, l'esperienza di Marco Bicego dimostra il contrario in quanto, in termini di vendite, la maggior parte del fatturato aziendale deriva da un altro canale distributivo: le gioiellerie multimarca. Considerando il posizionamento di brand, oggetto di questa analisi, occorre effettuare un ragionamento più complesso e approfondito.

Secondo Cappellieri (2010), nei negozi multibrand i consumatori hanno la possibilità di confrontare diversi marchi simili tra loro, e scegliere quello che più si addice al proprio stile di vita e ai propri desideri. Un vantaggio derivante dalle gioiellerie plurimarca dunque, consiste nella possibilità di essere associati ai più prestigiosi brand di gioielli di lusso. Marco Bicego, proprio per questo, sceglie di collocare la propria offerta all'interno di poche e precise gioiellerie multimarca con l'obiettivo di essere posizionato al fianco di autorevoli brand di gioielli di lusso, in modo tale da rafforzare ulteriormente la sua immagine percepita basata sull'esclusività. Tuttavia, il limite derivante da questi

canali è rappresentato dall'offerta variegata e da un personale scarsamente formato sui valori aziendali, per cui non si ha la certezza che questi traspaiano nella loro interezza. Consapevole di questo, l'impresa ha affermato di impegnarsi nella progettazione di *corner* che possano in qualche modo far trasparire gli attributi principali del brand, tra i quali l'ispirazione per la natura, la sensualità femminile e l'artigianalità. Allo stesso modo, anche nel caso degli store multimarca, interviene la figura del training manager, che eroga formazione specifica per allineare e ingaggiare il personale di vendita dei loro partner retail. Emerge quindi nuovamente la rilevanza che Marco Bicego associa ai propri valori, e la premura riposta nella loro esposizione al pubblico.

In aggiunta, a sostenere il posizionamento di lusso che l'impresa vorrebbe ottenere è il fatto che la stessa decida volontariamente di rivolgersi a poche gioiellerie multimarca, posizionate in spazi tattici di città rinomate, confermando nuovamente quanto descritto da Modena (2022). Durante l'intervista i due esperti del team hanno infatti dichiarato da un lato la volontà di filtrare ulteriormente i rapporti con alcune gioiellerie multimarca, e dall'altro di aprire nuove boutique monomarca in diverse città italiane. Viene dunque nuovamente confermato il posizionamento di brand, costruito in ottica di apparire come brand di lusso.

Inoltre, per la stessa ragione, il riposizionamento del brand nel mercato italiano è una diretta conseguenza di questa decisione presa dall'azienda che, sfruttando la forza di entrambi i canali di vendita fisici, allarga e migliora i rapporti con i consumatori italiani alla ricerca di un particolare tipo di prodotto. Questi ultimi, grazie all'ampliamento dei canali di vendita sul territorio nazionale, sono messi sempre più nelle condizioni di sviluppare una determinata percezione nei confronti del brand Marco Bicego, che di certo dipende dalle modalità con cui quest'ultimo struttura non solo i canali di distribuzione, ma anche quelli di comunicazione.

Per le motivazioni precedentemente spiegate si può concludere che l'impresa attribuisca la medesima importanza a entrambi i canali fisici qui menzionati, in quanto entrambi utili ai fini del posizionamento di brand. Se da un lato infatti le boutique monomarca permettono di controllare interamente la presentazione offerta al pubblico rispetto ai propri valori, dall'altro le gioiellerie multimarca permettono di fare awareness e di posizionare Marco Bicego al livello dei suoi principali concorrenti. Sembra dunque non esserci un canale migliore da scegliere nel momento in cui si decide di distribuire i

propri prodotti fisicamente, in quanto entrambi gli strumenti qui menzionati risultano essere ottimali per molteplici motivi.

Nonostante riconosca l'importanza dei canali fisici nella trasmissione dei valori aziendali, Marco Bicego sostiene quanto affermato da Amenduni durante l'internazionale fiera orafa VicenzaOro (2020), per cui la digitalizzazione è sempre più rilevante nella medesima trasmissione dei principi di brand. Il sito web viene considerato dall'impresa uno strumento funzionale per i consumatori, soprattutto quando si tratta di ricercare informazioni relativamente a prezzi, prodotti, varianti, disponibilità. Sembra quindi che Marco Bicego sfrutti il sito web non solo come mezzo di comunicazione, ma anche di distribuzione, giungendo quindi a sviluppare la percezione di brand anche mediante il canale distributivo digitale. L'impresa infatti sostiene che i clienti possano adottare questo strumento non solo nel momento dell'acquisto, bensì anche nella fase precedente. Per questo motivo, secondo gli esperti collaboratori di Marco Bicego, il suddetto canale risulta utile anche nel generare awareness e conversion offline, in quanto è capace di far sognare il consumatore e sviluppare in lui un desiderio d'acquisto. Ciò risulta in accordo con quanto riportato da Turatti durante la fiera orafa vicentina (2020), che sosteneva i canali distributivi fisici come un'adeguata alternativa di vendita, seppur riconosciuta la necessità di integrarla all'alternativa digitale. In merito a ciò, il marchio Marco Bicego risulta abile nell'evolversi con il passare del tempo, in quanto risponde positivamente alle innovazioni digitali, alle quali si adatta.

Marco Bicego costruisce il proprio sito web con l'intenzione di presentare alla perfezione i valori fondanti del brand, riportando immagini e copy perfettamente in linea con lo stesso. Sembra dunque essere sostenuta l'importanza attribuita da Ratti (2019) e Cossu (2021) all'umanizzazione dell'esperienza digitale e al suo allineamento con quella fisica. Per di più, confermando la teoria di Tenuta (2022), grazie all'impegno riposto nella strutturazione del sito, l'impresa mostra la volontà di voler definire la propria percezione di brand e di prodotto da parte del mercato, non solo tramite i canali fisici, ma anche tramite quelli digitali.

In conclusione è possibile affermare che l'impresa corrisponda perfettamente agli studi riportati nel primo capitolo, tra i quali anche Di Monte (2022). Essa sembra infatti approcciare positivamente la multicanalità, scegliendo di adottare più canali distributivi

in ottica di rispondere alle diverse esigenze di ogni consumatore, pur mantenendo intatto il posizionamento di brand fondato sul lusso e l'esclusività.

### **3.4 Il brand Marco Bicego secondo l'Iconical Brand Positioning Model**

Una volta comprese le dinamiche interne dell'azienda studiata, è possibile inserirla in una delle categorie rilevate in precedenza, che popolano l'Iconical Brand Positioning Model, approfonditamente descritto nel secondo capitolo. Marco Bicego verrà qui inserito al fianco dei suoi potenziali competitor, con l'obiettivo di conoscere le dinamiche che accomunano i diversi brand, e allo stesso modo quelle che li differenziano. Come precedentemente affermato (cfr. par. 2.2), nonostante le diverse analisi di mercato che Marco Bicego può svolgere, tra cui la SWOT e le attività di benchmark, si ritiene vantaggioso adottare anche questo schema tridimensionale, con l'obiettivo di osservare più nel profondo il mercato nel quale è inserito.

Basandosi nuovamente sulla volontà di posizionamento di brand, e non sul percepito del mercato, Marco Bicego e i suoi competitor verranno nel seguente paragrafo studiati all'interno delle categorie-beneficio precedentemente menzionate (cfr. par. 2.4). I brand in questione, oltre a Marco Bicego, sono quelli citati dai due intervistati (cfr. par. 3.3.1), ossia Damiani, Pomellato, Vhernier, Chopard, David Yurman e Messika. Si è scelto di non analizzare tutti i concorrenti nominati in quanto, essendo molto simili tra loro, l'analisi sarebbe risultata eccessivamente ripetitiva. Una volta a conoscenza dei tratti caratteristici, di quelli comuni e delle dinamiche è infatti possibile comprendere rapidamente le modalità con cui tutti i brand menzionati possano essere inseriti all'interno delle diverse categorie-beneficio identificate.

Innanzitutto è doveroso sottolineare che questa analisi è stata fatta in maniera approssimativa a partire dallo studio dei brand stessi tramite i loro canali di comunicazione digitale, prevalentemente Instagram e il sito web. Non è dunque possibile affermare con certezza che anche il mercato nella sua interezza interpreti questi brand allo stesso modo e li posizioni nelle categorie-beneficio nelle quali verranno qui inseriti. Ognuno infatti acquista un prezioso per ricavarne un beneficio diverso, dunque la percezione dei diversi brand può variare da persona a persona. Per questo motivo è necessario evidenziare che la presente analisi risulta strettamente soggettiva e personale, e non promette di rispecchiare alla perfezione il percepito dei

consumatori. Tuttavia pur in mancanza di dati analitici del percepito di mercato, sarà possibile proporre un esercizio di applicazione del modello per posizionare il brand Marco Bicego e i suoi competitor in uno spazio tridimensionale, assegnando loro un preciso ruolo-posizione all'interno di specifiche categorie-beneficio.

Inoltre occorre precisare che Marco Bicego e i competitor qui analizzati propongono tutti dei gioielli di lusso, esclusivi e rivolti a una nicchia di persone. Per questo motivo, seppur con qualche lieve differenza l'uno dall'altro, è possibile inserirli all'interno delle categorie dei gioielli autocelebrativi, artisan-mood e feelings. I suddetti brand si caratterizzano per un prezzo elevato, per i processi di lavorazione artigianale e per la volontà di elevare la figura della persona che li indossa. Allo stesso modo, come la maggior parte dei brand di gioielli, anch'essi ottengono come conseguenza il coinvolgimento emotivo e sentimentale. Una conseguenza, appunto, da non confondere con il reale motivo per cui vengono desiderati e acquistati.

Nonostante un'apparente similitudine di caratteristiche tra i brand in esame, da una breve analisi dei siti web e dei canali di comunicazione digitale, emergono dei tratti caratteristici differenti tra di loro. I brand adottano delle strategie di comunicazione e dei tone of voice che sotto certi punti di vista sono molto simili tra loro, tuttavia ognuno sceglie di sottolineare un attributo specifico che gli permette di differenziarsi rispetto ai suoi concorrenti e per questo motivo di rientrare in differenti categorie-beneficio.

A partire dal brand soggetto della ricerca, come ampiamente descritto nei paragrafi precedenti, nella sua comunicazione sottolinea spesso la rilevanza attribuita non solo alla natura e alla donna, ma anche al processo produttivo di ogni singolo prezioso, alla manualità e al suo perfetto connubio con l'innovazione. Ciò lascia trasparire in ogni canale di comunicazione utilizzato l'artigianalità dalla quale prendono forma i gioielli Marco Bicego e i valori che questo attributo porta con sé. Per questo motivo è possibile inserire il brand Marco Bicego all'interno della categoria dei gioielli-artisan-mood che, come visto nel capitolo precedente (cfr. par. 2.4), si posiziona nel livello dei benefici autorealizzativi. Coloro che indossano i gioielli Marco Bicego si sentono quindi realizzati per il fatto di possedere un prezioso creato a mano dai sapienti artigiani e caratterizzato da lavorazioni lente e accurate, che li rendono ulteriormente unici e pregiati. La ricerca della forma è poi una vera opera autoriale-artigiana: l'estetica è strettamente collegata alla materia e alla capacità di plasmarla. Tutto questo ha una

finalità ben dichiarata dall'impresa: elevare la figura di coloro che indossano i preziosi, facendoli rientrare in una nicchia di persone con un elevato status sociale. Per questo motivo, oltre a soddisfare benefici di tipo autorealizzativo, il brand soddisfa altrettanto dei benefici di tipo sociale, in particolar modo di appartenenza (tribù), rientrando dunque nella categoria dei gioielli-handcrafted-luxury. Le modalità con cui Marco Bicego sceglie di raccontare i propri valori al pubblico, permettono di infondere delle particolari emozioni, legate alla bellezza, alla sensualità e allo stesso modo alla semplicità e alla gioia. Questi sono solo alcuni dei motivi per cui il brand potrebbe essere inserito anche nella categoria dei gioielli-feelings, che non risulta però essere quella primariamente occupata da Marco Bicego.

Quest'ultimo passaggio merita una breve puntualizzazione. Un brand che comunica messaggi diversi, rischia di essere percepito in categorie differenti da parte dello stesso consumatore (Gentile, 2023). Una sovrapposizione di messaggi differenti porta con sé una sovrapposizione di parole e significati diversi, rendendone difficile la comprensione. Lo stesso vale per un brand che, cercando di dichiarare il proprio posizionamento in più categorie diverse tra loro, rischia di esporre due messaggi differenti in contemporanea (*ibid.*). Lo scopo di un brand è di semplificare l'informazione concentrando i propri messaggi in un unico beneficio d'acquisto, nonostante dopo l'acquisto l'acquirente o l'utilizzatore possa trarre anche altri differenti benefici (*ibid.*).

Concentrando ora l'attenzione sull'analisi dei competitor, il primo brand oggetto di analisi è Damiani, marchio italiano fortemente conosciuto per i suoi diamanti. Si nota in questo caso una comunicazione che si distingue particolarmente da quella di Marco Bicego, in quanto sembra focalizzare l'attenzione primariamente sulla lucentezza, la bellezza e la preziosità del prodotto offerto. Gli attributi differenzianti su cui fanno leva i due brand sono leggermente diversi, e ognuno sceglie di comunicare in linea con gli stessi, risultando dunque differenti. Si può affermare con certezza che Damiani rientri nella categoria-beneficio dei gioielli-autocelebrativi, essendo un gioiello di lusso fatto a mano che eleva e distingue la persona che lo indossa grazie all'estetica unica delle forme e alla luminosità dei suoi diamanti. Sicuramente il brand Damiani può rientrare anche nella categoria dei gioielli-feelings, in quanto nel sito si dà particolare peso all'amore, ai sogni e alle emozioni. Tuttavia, come già visto, questa deduzione potrebbe

essere frutto di un doppio messaggio, e di una sovrapposizione che potrebbe generare confusione.

C'è un'ulteriore componente sulla quale il brand sembra focalizzare l'attenzione più di tutto nella propria comunicazione, ossia l'importanza attribuita alla scelta di diamanti sostenibili e che non contribuiscano a finanziare guerre civili. Questo elemento potrebbe far commettere l'errore di posizionare il brand nella categoria dei gioielli-eco-luxury, soddisfacendo non solo benefici di tipo autorealizzativo, ma anche di restituzione sociale (*giveback*). Occorre tuttavia tenere a mente che la categoria-beneficio è legata alle reali motivazioni per cui un cliente porta a compimento l'acquisto, e non ha nulla a che vedere con le giustificazioni che si possono utilizzare in seguito alla propria scelta. A tal proposito potrebbe rivelarsi un'interessante scoperta chiedere ai consumatori il reale motivo che li spinge ad acquistare un prezioso Damiani, in modo tale da validare quale categoria-beneficio sia effettivamente presidiata dal brand nella mente dei suoi clienti.

Un marchio molto simile ai due casi precedentemente menzionati è Pomellato, che rispecchia alcuni valori e ideali già presenti nell'analisi di Damiani e Marco Bicego. In particolare, come il primo, Pomellato dà rilevanza alla bellezza dei gioielli proposti e, come il secondo, alla magnificenza delle donne. Tra gli attributi che i tre brand condividono è sicuramente presente la lavorazione artigianale, che il marchio sottolinea più volte all'interno del suo sito web, ma al quale sembra non attribuire il medesimo peso nelle pagine social. È dunque possibile inserire Pomellato all'interno dei gioielli-artisan-mood, sebbene non sia il messaggio maggiormente emesso dal brand.

Il fine di Pomellato è quello di affascinare e valorizzare ogni donna, come dimostra l'iniziativa *#PomellatoForWomen*, che sostiene l'emancipazione e l'attivismo femminile. Pomellato condivide dunque con Marco Bicego la volontà di celebrare ogni singola donna, rientrando per questo motivo nella categoria dei gioielli autocelebrativi al livello dei benefici autorealizzativi. I due adottano un tone of voice molto simile, sui social infatti esaltano i propri prodotti in associazione alla bellezza delle donne.

In aggiunta, con Damiani condivide la volontà di produrre dei gioielli in modo consapevole rispetto alla società. Per quest'ultimo motivo, allo stesso modo di Damiani, sarebbe interessante condurre un'analisi sul mercato, per confermare l'ipotesi di inserire Pomellato all'interno della categoria dei gioielli-eco-luxury, vista la volontà del brand di

generare un riscontro positivo soprattutto nei confronti della popolazione femminile. Damiani e Pomellato promettono entrambi di dare origine a dei benefici sociali, ma lo fanno in modo differente: il primo a favore delle popolazioni in via di sviluppo e dell'ambiente, il secondo a favore delle donne.

Di conseguenza è evidente che questi ultimi tre brand, pur facendo parte delle stesse categorie-beneficio, occupano tre ruoli-posizione ben distinti all'interno di esse, giungendo dunque a originare benefici simili sotto alcuni punti di vista, ma diversi sotto altri. Come precedentemente detto (cfr. par. 2.4), il fatto di presidiare più categorie-beneficio potrebbe non essere positivo per i brand, in quanto i consumatori potrebbero riscontrare delle difficoltà nell'identificazione del beneficio che gli stessi sono in grado di generare. Ciononostante, vista la loro fama, sembra che ciascuno abbia ben presente il beneficio che più di tutti è in grado di originare, dunque sarebbe interessante indagare direttamente dal pubblico circa la sua capacità di riconoscere il ruolo-posizione di tali brand all'interno della categoria-beneficio.

Concentrando ora lo sguardo su un altro brand leggermente diverso dai precedenti, un ulteriore competitor enunciato da Marco Bicego risulta essere Vhernier, un brand milanese che fonda la sua offerta esattamente sull'artigianalità. Come Marco Bicego, Vhernier realizza gioielli con forme molto particolari, quasi scultoree. È esattamente a queste singolari forme che il brand sembra dare particolare rilievo nella sua comunicazione online. Proprio per la particolarità della sua cifra stilistica il brand in questione sembra dare origine in gran parte a benefici di tipo autorealizzativo, in quanto chi li acquista condivide i valori del brand, basati sull'energia, le forme nuove, i materiali irripetibili e le lavorazioni innovative. L'impresa rivolge la sua offerta a coloro che desiderino indossare un prezioso insolito, dal design originale e fuori dagli schemi, con l'obiettivo di rappresentare la propria singolarità. Per questo motivo, pur rientrando nelle medesime categorie degli altri brand, le categorie che presidia sono quelle dei gioielli-artisan-mood e autocelebrativi. Le creazioni particolari del brand nascono dalle mani dei loro sapienti artigiani e permettono a chi le indossa di sentirsi autentico per il fatto di possedere un gioiello unico nel suo genere. È indubbio il fatto che acquistando un gioiello di questo tipo ci si senta realizzati, tuttavia si è scelto di non inserirlo nella categoria degli *handcrafted-luxury*, in quanto dal sito e in generale dalla sua comunicazione online, Vhernier pare non mettere al primo posto la volontà di

migliorare lo status di chi lo indossa, né la volontà di inserire la stessa persona all'interno di una nicchia elevata.

Marco Bicego sceglie di condurre attività di benchmark anche su brand internazionali, che non focalizzano dunque il proprio processo produttivo e distributivo in Italia, ma che hanno origine in territori esteri. Un caso che si è scelto di analizzare a tal proposito è Chopard, brand svizzero, interessante visto il peso dei messaggi di comunicazione associati alla sostenibilità. Anche in questo caso, ai preziosi viene conferito un preciso significato emotivo e amoroso. Allo stesso modo di Marco Bicego, Chopard attribuisce alla storia del brand e delle donne una certa importanza, come si può notare dalle sue pagine social. Per questo motivo il brand dà origine a benefici di tipo autorealizzativo ed emotivo, rientrando nella categoria dei gioielli autocelebrativi e feelings, insieme ai gioielli-artisan-mood, vista la lavorazione artigianale di cui si caratterizza.

La caratteristica che distingue maggiormente il brand dagli altri è il riscontro positivo alla società e all'ambiente, il brand infatti si impegna nella donazione di parte del ricavato di vendita di alcune creazioni iconiche in edizione speciale a diversi enti no profit. Per questa ragione è possibile affermare che il brand generi principalmente benefici a livello sociale. Nello specifico, promuove una certa restituzione sociale (*giveback*), tramite programmi di sensibilizzazione, che viene continuamente confermata da un codice etico di condotta professionale, il cui obiettivo è di prendersi cura della filiera produttiva e di tutelare le risorse, umane e materiali, coinvolte nei processi realizzativi e commerciali. Questo attributo permette di differenziarsi dai competitor analizzati, vista la sua capacità di dare origine a gioielli unici, che manifestano la grande sensibilità al codice etico sopracitato e alla responsabilità sociale e ambientale derivante dalla realizzazione della propria offerta. Il brand può dunque essere inserito nella categoria-beneficio dei gioielli-eco-luxury, che elevano e appagano coloro che li indossano, e allo stesso modo esaltano il senso di responsabilità per l'ambiente e per la società, sia per chi li produce, sia per chi li vende, sia per chi li acquista e, infine, per chi li indossa. I preziosi Chopard sono indubbiamente rivolti a coloro che desiderano un gioiello di lusso che manifesti in maniera pratica e tangibile una scelta sostenibile verso la comunità e il pianeta.

In questo caso è evidente come vari brand che a prima vista possono sembrare molto simili tra loro, possiedono in realtà degli attributi in grado di differenziarli, e ai quali i clienti potrebbero attribuire maggior valore rispetto ad altri.

Un ulteriore marchio internazionale è David Yurman, brand di gioielli di lusso statunitense, che realizza preziosi sia per gli uomini che per le donne. Questa è una prima ragione per cui quest'ultimo si può distinguere da Marco Bicego: i gioielli non hanno lo scopo di innalzare la figura della donna, bensì di chiunque acquisti o indossi un prezioso David Yurman. Ciononostante, è possibile affermare che i valori dei due marchi siano molto simili tra di loro, in quanto entrambi associano un certo peso all'artigianalità, alla creatività e all'innovazione. Questi elementi emergono chiaramente dalla comunicazione del brand online. Sulle pagine social sono infatti poste al centro dell'attenzione le persone e l'offerta del brand, al medesimo livello. David Yurman è un ulteriore caso che si inserisce nella categoria dei gioielli-autocelebrativi e feelings. Si distingue da Marco Bicego per il fatto di dare particolare rilevanza alle scelte di sostenibilità ambientale e sociale. Il brand dichiara infatti di utilizzare diamanti conflict free, di prendere parte a diverse iniziative di responsabilità sociale e di avviare numerose collaborazioni con organizzazioni caritatevoli. Questa è la ragione per cui anche il brand David Yurman si inserisce nella categoria dei gioielli-eco-luxury. È necessario ribadire a questo punto che non si è totalmente certi del fatto che i consumatori scelgano di acquistare i gioielli di questo o di altri brand, mossi dal desiderio di contribuire alla causa, in quanto non è stata personalmente svolta alcuna ricerca di mercato al riguardo.

Ultimo brand analizzato è Messika, di origine francese. Allo stesso modo di Marco Bicego, Messika è strettamente legato alla sua fondatrice, della quale rispecchia valori, sensibilità personale e approccio creativo, che traspaiono profondamente dalla comunicazione online. La storia di Messika e dei suoi diamanti viene narrata mediante l'utilizzo di copy che evocano particolari emozioni, generando un racconto che permette di comprendere il sapore del brand nella sua interezza. Per questo motivo è possibile asserire che quest'ultimo associ particolare rilevanza alle emozioni, entrando di conseguenza nella categoria dei gioielli-feelings.

Risulta inoltre molto simile ai casi precedenti in quanto caratterizzato dalla lavorazione artigianale e dall'obiettivo di rappresentare e migliorare la figura della donna, che viene

delineata come un essere forte, libero e confidente di se stessa. Il suo obiettivo è quello di rispecchiare i valori di coloro che indossano i gioielli, insieme al loro stato d'animo e stile di vita. Desidera inoltre essere un brand versatile e adatto ad ogni occasione, esattamente come Marco Bicego. I diamanti vengono scelti con il fine di abbellire la figura della donna, elevandola. Rientra dunque a fianco a Marco Bicego nella categoria dei gioielli-autocelebrativi, in quanto genera il medesimo beneficio in una modalità simile a quest'ultimo.

Questi ultimi brand analizzati costituiscono un caso interessante in quanto risultano diversi tra loro ma accomunati dal fatto di non essere italiani. In questo senso potrebbe risultare interessante condurre un'analisi per conoscere il percepito del mercato circa la storia, l'immagine e i gioielli italiani, in particolare di Marco Bicego, rispetto ai gioielli di brand di lusso esteri, per comprendere se effettivamente gli attributi differenzianti del territorio e dell'artigianalità italiana siano confermati da casi reali.

Una volta posizionati tutti i brand, ognuno all'interno della propria categoria-beneficio nell'Iconical Brand Positioning Model, sorge spontanea una riflessione che è stata ricorrente nella stesura di questo paragrafo, concernente la consapevolezza reale di ogni brand rispetto ai benefici che sono in grado di generare e su cui stanno focalizzando la loro proposta di valore. In altre parole ci si chiede se ogni brand sia pienamente cosciente del ruolo-posizione che ricopre all'interno della categoria di cui fa parte. Una risposta affermativa a questa ipotesi potrebbe derivare dal fatto che si è parlato di brand che godono di una certa reputazione che, pur essendo marchi di nicchia, permette loro di essere conosciuti a livello nazionale o addirittura globale proprio per un preciso beneficio. Una chiave di lettura sul successo ottenuto potrebbe derivare dalla loro profonda conoscenza di se stessi e dei propri valori, e della conseguente capacità di focalizzare la comunicazione esattamente su pochi ma singolari elementi, che vengono comunicati al meglio, con coerenza e continuità nel tempo, facendo in modo di attirare una nicchia di mercato che li supporti e li condivida. Come descritto precedentemente, alcuni brand sembrano più consapevoli di altri dei propri punti di forza e di quale sia il valore che maggiormente desidera infondere al mercato. Altri brand invece ampliano molto il loro messaggio, comunicando elementi diversi tra loro, concentrando dunque poche forze sull'attributo distintivo e sul beneficio che ne consegue.

Risulta evidente che ogni brand adotta una strategia di comunicazione differente, con l'intento di trasmettere il proprio messaggio nel migliore dei modi, differenziando se stesso e la propria proposta di valore, rispetto ai competitor.

A tal proposito sarebbe interessante condurre un'analisi sul percepito del mercato, a partire dal sistema di distribuzione e vendita, per poi arrivare al cliente, sia esso fruitore del bene ma anche acquirente effettivo o potenziale, così da comprendere come effettivamente questi brand sono posizionati nelle rispettive categorie nella mente dei clienti, grazie al tipo di beneficio che permettono di ottenere. In altre parole, ci si chiede se chi acquista i preziosi di questi brand, lo faccia realmente per ottenere il beneficio che i brand promettono di offrire mediante i loro messaggi di comunicazione.

### **3.5 Prospettive future per il brand Marco Bicego**

Comprese le dinamiche interne all'azienda trissinese, e vista l'assenza di dati di ricerca di mercato sul percepito dei consumatori, nel seguente paragrafo verrà presentata una procedura con cui Marco Bicego potrebbe condurre questo tipo di analisi.

Si è deciso di presentare questa proposta in quanto fondamentale per comprendere se effettivamente tutte le scelte che il brand prende rispecchino interamente i valori, il significato e il posizionamento di brand che lo stesso vorrebbe infondere ai clienti. In altre parole, una volta comprese le decisioni aziendali in termini di posizionamento, questa analisi ha lo scopo di comprendere se il percepito effettivo del mercato corrisponda al percepito che Marco Bicego desidera ottenere mediante le sue azioni di comunicazione e di politiche commerciali. Essa ha inoltre il fine di fornire informazioni rispetto alle modalità con cui il pubblico reagisce a determinati messaggi presentati dall'impresa (Guéguen, 2010). Si vuole dunque rendere noto il modo in cui il tone of voice, i canali di distribuzione e i mezzi di comunicazione giungano a infondere una specifica immagine di brand nella mente dei consumatori (*ibid.*).

In particolare è necessario premettere che non si è potuto svolgere questa ricerca personalmente in quanto risulta troppo complessa in termini di risorse richieste e di tipo di relazione con il cliente sul territorio internazionale. Inoltre, nonostante l'approfondita analisi svolta mediante lo studio dei canali di comunicazione e l'intervista condotta in azienda, non si è certi di avere compreso interamente le intenzioni aziendali in termini di posizionamento. Il rischio era dunque quello di condurre un'analisi che non

rispecchiasse la reale volontà di Marco Bicego, fornendo risultati superflui. Quest'ultimo è inoltre un brand che viene acquistato da una nicchia di persone molto ristretta. Sebbene possa essere particolarmente conosciuto, risulta complesso ottenere un campione sufficientemente ampio per poter validare le ipotesi di ricerca con una base dati sufficiente. Inoltre, l'analisi sul percepito risulta essere una tipologia di ricerca che richiede molte risorse economiche, di tempo e di persone in diversi territori distributivi, motivo per cui molte imprese, tra cui Marco Bicego, preferiscono attendere il momento più opportuno per condurla, in modo tale da essere certe di avere tutti gli strumenti necessari per prendere determinate scelte una volta ottenuti i risultati.

Considerati questi elementi, si è deciso di non condurre l'analisi sul percepito di Marco Bicego rispetto a quello dei suoi competitor all'interno del mercato di riferimento. Ciononostante era presente e forte la volontà di portare un suggerimento pratico all'azienda. Per questo motivo, dopo un confronto diretto con Samuel Gentile, esperto di marketing e ideatore dell'Iconical Brand Positioning Model<sup>14</sup>, e dopo aver condotto una serie di ricerche al riguardo, si è deciso di presentare una breve modalità con cui l'impresa potrebbe dirigere questa analisi in futuro. Ciò che verrà di seguito presentato è stato suggerito e approvato dal suddetto professionista di marketing, che ha permesso di validare la proposta di analisi fornita.

È necessario sottolineare che i seguenti passaggi sono il risultato di una prima traccia di piano di ricerca e come tale necessita di un successivo approfondimento, riguardante ogni singolo aspetto di analisi, che si rivelerebbe esauriente solo se fornito da un professionista di questo tipo di ricerche. Ciononostante si è deciso di introdurla in quanto potrebbe rivelarsi vantaggiosa per l'impresa analizzata.

Il primo passo necessario che permetterà a Marco Bicego di effettuare questo tipo di analisi è formulare delle domande interne all'azienda, molto semplici e basilari, che rappresentano gli intenti di ricerca. Questi non dovranno essere basati su supposizioni o intenzioni aziendali, in quanto non avranno nulla da confermare. L'impresa, mediante questi quesiti, dimostrerà primariamente a se stessa la mancanza di conoscenza rispetto a specifici ambiti, e al contempo la volontà di volerla accrescere. Le domande potranno essere sviluppate da parte del team di marketing, oppure si potrà chiedere ai collaboratori aziendali di porgere una serie di quesiti a tal proposito, che poi il team di

---

<sup>14</sup> <https://www.liquiddiamond.it/6-strumenti-e-il-metodo-per-fare-posizionamento>

marketing riunirà con lo scopo di sviluppare un numero limitato di intenti di ricerca. Successivamente, l'indagine di mercato verrà formulata affinché risulti in grado di fornire dati e informazioni che rispondano agli intenti di ricerca. Le risposte ottenute dovranno costituire delle solide basi per le decisioni future dell'impresa. I dati raccolti più importanti saranno quelli che rappresentano delle novità, e non conferme ad ipotesi interne. Essendo in una fase di riposizionamento, ad esempio, il team di marketing di Marco Bicego potrebbe chiedersi quale sia lo spazio libero nel mercato in cui poter ottenere il ruolo di protagonista, che cosa manca nel mercato italiano o in ogni singolo territorio presidiato, e quali sono i reali stimoli e desideri dei potenziali clienti sul territorio nazionale. Oppure ancora quali siano i reali antagonisti percepiti dai clienti in specifiche e precise categorie-beneficio e in che modo questi antagonisti di categoria hanno un attributo di maggior rilevanza nelle scelte di acquisto. Si porrà dunque una serie di domande molto basilari ma altrettanto importanti nel definire il quadro complessivo delle relazioni commerciali e delle immagini mentali dei clienti.

Il secondo grande passaggio che segue l'identificazione degli intenti di ricerca è l'indagine sul mercato. In questa fase Marco Bicego formulerà delle domande da rivolgere a vari segmenti di interlocutori: agenti di vendita e rivenditori, clienti, prospect e pubblico più in generale (Sordi, 2019). Si tratta di domande in forma di questionario con risposte chiuse e solo in minima parte con risposte aperte. Ad esempio i questionari verranno messi a disposizione delle boutique monomarca, e allo stesso modo delle gioiellerie multimarca, in modo tale da avere una copertura il più ampia possibile, tramite link ad una piattaforma digitale che raccoglie le risposte di chi si presta a compilare il questionario.

L'azienda darà origine a un questionario con una serie di domande costruite appositamente per dare risposta agli intenti di ricerca (Sordi, 2019). Nella strutturazione dei questionari è consigliabile mettere in atto una sezione di profilazione dei rispondenti, in modo da poter filtrare i risultati e ottenere il percepito di uno specifico campione demografico o di una precisa definizione del ruolo (*ibid.*).

In realtà è utile precisare che esiste un passaggio intermedio molto importante tra l'identificazione degli intenti di ricerca e la somministrazione del questionario, che prevede un'indagine qualitativa (Sordi, 2019). Mediante quest'ultima è possibile giungere alla conoscenza del linguaggio utilizzato dal mercato analizzato rispetto a

determinate tematiche. Oltre a ciò è possibile ottenere un quadro rispetto ai desideri e bisogni dei consumatori e al modo in cui tendono a manifestare o a occultare le reali motivazioni e gli effettivi stimoli d'acquisto. Il fine ultimo è dunque quello di conoscere le reali motivazioni che guidano diversi tipi di persone all'acquisto, per poterle poi misurare con l'indagine quantitativa (*ibid.*).

L'analisi qualitativa prevede diverse modalità di studio del segmento di clienti di riferimento. Nonostante gli intenti di ricerca possano suggerire in modo logico quali possano essere le domande da porre ai rispondenti, è da considerare che i clienti o i possibili clienti non sono coinvolti quanto l'impresa stessa nella ricerca di elementi utili a posizionare il brand. Allo stesso modo non padroneggiano il linguaggio di chi opera in azienda e pone le domande secondo la propria lettura personale del mercato. Per questo motivo è utile attivare un'indagine di tipo qualitativo, inizialmente tramite un ascolto diretto del target campione, con osservazione diretta sul campo, e successivamente con interviste dal vivo o telefoniche, con il fine di raccogliere segnali verbali e non verbali che definiscono i comportamenti dei clienti e soprattutto il linguaggio da questi utilizzato.

Lo scopo dell'indagine qualitativa è la raccolta del maggior numero di informazioni riguardanti i pensieri e i desideri di fondo, in modo tale che l'impresa possa formulare degli interrogativi da porre ai consumatori tramite il questionario, che risultino coerenti con il linguaggio degli stessi, ma al contempo che permettano all'azienda di ottenere le risposte ai propri intenti di ricerca.

Attraverso l'indagine sul campo e le interviste in profondità l'impresa giunge a conoscere il linguaggio del target di riferimento, sul quale potrà basarsi per la realizzazione di un questionario, i cui quesiti verranno posti risultando perfettamente comprensibili da parte dei rispondenti (Borzacchiello, 2019). Così facendo l'impresa riuscirà a dare una risposta ai propri intenti di ricerca, utilizzando un linguaggio conosciuto al pubblico. Di conseguenza, sarà certa che le opinioni raccolte rispecchieranno perfettamente la realtà dei fatti (*ibid.*). L'utilizzo delle parole corrette nella gestione di determinate ricerche è fondamentale, difatti il modo in cui le domande vengono formulate, influenza indirettamente la risposta che gli utenti danno, rischiando di modificare i risultati finali (Borzacchiello, 2019). Per questo motivo è rilevante che

nella realizzazione del questionario l'azienda utilizzi parole neutre e che non indirizzino in alcun modo il rispondente a scegliere l'opzione più socialmente accettata (*ibid.*).

L'utilizzo corretto delle parole, in linea con il linguaggio del consumatore, ha lo scopo finale di indagare sulle reali motivazioni che guidano quest'ultimo all'acquisto (Guéguen, 2010).

Il motivo per cui viene proposto a Marco Bicego questo tipo di indagine si fonda sull'opportunità che l'impresa può cogliere dal conoscere ciò che desidera e come ragiona il cliente, anziché basare la sua offerta su dati di vendita o su supposizioni personali. Il pubblico infatti viene maggiormente influenzato da determinati particolari, tra cui le immagini online e nelle riviste, il prestigio del luogo di vendita, la luce del negozio, l'opinione dei propri conoscenti, la relazione con il personale di vendita, la disposizione dei prodotti e le parole utilizzate per descrivere questi ultimi. L'impresa deve quindi conoscere ognuno di questi particolari per poterli sviluppare al meglio, coerentemente con quanto il consumatore desidera (*ibid.*). Un'analisi di questo tipo torna dunque utile a Marco Bicego tenendo in considerazione le modalità con cui migliorare ulteriormente l'esperienza d'acquisto fisica e digitale, al fine di realizzare delle attività che attirino maggiormente i consumatori (Guéguen, 2010). Una volta in possesso di maggiori informazioni al riguardo infatti, il brand ha la possibilità di rispondere ai desideri dei consumatori con una strategia sempre più in linea con le aspettative del mercato.

Il questionario e le interviste risulteranno vantaggiose all'impresa in ottica di comprendere non solo le motivazioni e i ragionamenti che guidano i consumatori, ma anche il percepito che il mercato ha della stessa e di tutti i suoi concorrenti. Potrebbe essere funzionale a tal proposito condurre un'analisi comparativa, giungendo a scoprire i pensieri che i consumatori hanno del brand Marco Bicego rispetto ai suoi competitor (Sordi, 2019). Si potrebbe ad esempio sottoporre il questionario non solo ai clienti di quest'ultimo, ma anche ai clienti dei principali concorrenti, e allo stesso modo anche ai non clienti o ai prospect. Così facendo è possibile paragonare il percepito del mercato rispetto a brand diversi e rispetto, eventualmente, ad attributi diversi (*ibid.*). Ciò sarà utile al brand al fine di prendere decisioni future e di migliorare la propria comunicazione o la propria distribuzione circa i risultati ottenuti. In altre parole, una volta compreso il percepito che il mercato ha di Marco Bicego rispetto agli altri brand,

tenendo in considerazione il livello del funnel in cui il consumatore si trova, è possibile adattare la propria strategia ai fini di migliorare l'awareness o la conversion (*ibid.*). È di particolare rilevanza che la comunicazione sia sviluppata in maniera coerente con la strategia, essa deve dunque fondarsi su un linguaggio che sia perfettamente in linea con i valori del brand e con la strategia che vuole mettere in atto, oltre che con il target di riferimento (Borzacchiello, 2019). Vale a dire che il vocabolario su cui si basa tutta la comunicazione deve risultare comune e condiviso tra azienda e consumatore (*ibid.*).

Analizzando il percepito dei competitor, secondo Gentile, è inoltre possibile conoscere i fattori distintivi di ciascun brand, così come le reali motivazioni che spingono i consumatori a sceglierne uno specifico. Sulla base di ciò le imprese adatteranno la propria strategia, scegliendo di allinearsi o differenziarsi dai concorrenti (Sordi, 2019).

Una volta ottenute le risposte ai propri intenti di ricerca, Marco Bicego farà in modo di trarre vantaggio dalle informazioni di cui sarà in possesso, facendo in modo di prendere delle decisioni coerenti rispetto alle azioni da mettere in atto (*ibid.*). Questo passaggio risulta particolarmente complesso. In primo luogo Samuel Gentile, sostenendo quanto riportato da Alf Rehn nel suo libro *Dangerous Ideas* (2012), suggerisce di progettare degli scenari possibili. L'impresa, mediante questo tipo di analisi, giunge a conoscere la sua attuale posizione nella mente dei consumatori, sulla base della quale potrà ideare diversi scenari che potranno essere raggiunti in futuro attraverso una serie di azioni. Vista la consapevolezza degli obiettivi di Marco Bicego in termini di posizionamento, quest'ultimo giungerà a stabilire una strategia per fare in modo di raggiungere gli obiettivi prefissati, a partire dalla condizione in cui si trova (Sordi, 2019).

A tal proposito, gli stessi Gentile e Rehn, sottolineano la necessità da parte delle imprese di avere idee pericolose, ossia radicali e rivoluzionarie. Spesso infatti, numerose aziende rischiano di risultare mediocri in quanto non riescono a intraprendere strade diverse e innovative, decidendo di rimanere su percorsi già tracciati da altri (Rehn, 2012). In questi casi si rivela del tutto inutile raccogliere e analizzare i dati per non prendere decisioni brillanti, trovandosi di fatto a imitare quelle dei concorrenti risultando, in conclusione, banali (*ibid.*). Ciò che un'impresa dovrebbe fare è dunque avere il coraggio di uscire dalla propria zona di comfort, per riuscire a realizzare idee e piani completamente innovativi, seppur a volte rischiosi (*ibid.*). In questo caso, come risultato dall'analisi di Marco Bicego, il brand sembra puntare su caratteristiche molto

simili a quelle dei suoi concorrenti. Per questa ragione un'analisi sul percepito del mercato potrebbe rivelarsi utile nell'accompagnare l'impresa verso decisioni rischiose, ma altrettanto positive per l'identità del brand, che riuscirebbe così a differenziarsi maggiormente e ad assumere un ruolo da protagonista in una categoria-beneficio precisa. Avere idee pericolose significa avere idee audaci che si possano presentare ai vertici aziendali per ottenere, qualora possibile, l'approvazione. Un'impresa che ha successo in questo senso è un'impresa che ha il coraggio di rendere operative e pratiche delle idee rivoluzionarie (Rehn, 2012). Mediante questa tipologia di idee si è però certi di sviluppare una strategia completamente diversa che, con qualche adattamento, permetterà di raggiungere i propri obiettivi nel migliore dei modi (*ibid.*).

In conclusione, se realizzata in maniera adeguata, l'analisi sul percepito può essere svolta ripetutamente nell'arco del tempo. L'obiettivo in questo caso è di misurare l'efficacia delle azioni svolte a seguito delle decisioni prese sulla base dei risultati di questionari precedenti. Riproponendo la medesima indagine al mercato, l'impresa avrà la possibilità di visualizzare le modalità con cui i risultati si modificano nel tempo, a seguito di particolari attività di marketing e di comprendere come ogni singola azione produca o meno l'effetto desiderato, rafforzando le campagne che producono benefici e correggendo quelle che non permettono di ottenere i risultati attesi.



## **Conclusioni**

Il settore della gioielleria è ricco di simboli nascosti ed emozioni profonde. L'acquisto di un prezioso è spesso influenzato dalla volontà del cliente di rappresentare se stesso, i propri valori e il proprio stile di vita. A indirizzare la scelta è anche il racconto su cui i brand fondano la propria offerta, motivo per cui è imprescindibile da parte loro la conoscenza dei valori intimi dei clienti e dei prospect, al fine di veicolarli nel migliore dei modi mediante la propria strategia. Per il medesimo motivo è fondamentale che ciascuna impresa delinea perfettamente la propria identità, facendo in modo di conquistare una posizione ben distinta e riconoscibile rispetto ai competitor. Il posizionamento rappresenta una valida possibilità per le imprese, permettendo loro di avere un'idea ben chiara della propria identità, e conseguentemente delle strategie attuabili per infonderla al mercato. Ne consegue che i consumatori comprendano interamente i valori di ciascun marchio presente sul mercato, e riescano dunque a compiere una decisione di acquisto sulla base dei propri valori e di quelli veicolati dal brand.

Nel settore dei gioielli, dove i sentimenti e i valori di ognuno hanno una forte rilevanza, risulta vantaggioso ricorrere a specifiche azioni in ottica di sviluppo di una percezione di mercato in linea con gli ideali del brand. L'obiettivo di questo elaborato si fonda esattamente sulla volontà di ricercare queste modalità, grazie alle quali i brand di gioielli hanno modo di sviluppare un'identità unica e distintiva, conquistando una posizione rilevante nella mente dei consumatori rispetto ai competitor e al contempo differenziarsi da essi.

Circa il quesito di ricerca riguardante l'adozione di determinate strategie in ottica di sviluppo del posizionamento di brand è possibile rispondere affermativamente, in quanto sono stati riscontrati diversi modi con cui i brand di gioielli possono dare origine alla propria immagine sul mercato. Attraverso l'esposizione di diversi studi condotti da esperti nel campo della gioielleria, del fashion e del lusso, è stato possibile delineare vari attributi sui quali un brand di gioielli può focalizzare la propria offerta, con l'obiettivo di comunicare la propria identità in maniera chiara e coerente al mercato.

Tuttavia, molti degli attributi menzionati sembrano rilevabili nella maggior parte dei brand di questo ampio settore. Per questo motivo, la ricerca ha proseguito nell'analisi di diverse strategie che possano sostenere ulteriormente un brand nella sua

differenziazione. Un maggiore valore potrebbe derivare da un'ulteriore indagine circa l'esistenza di strategie più innovative, che permettano di contraddistinguere maggiormente un brand.

In particolare, nel presente elaborato, gli attributi più rilevanti si sono rivelati essere la distribuzione e la comunicazione.

Concentrandosi su tali studi è stata condotta un'analisi sul brand vicentino Marco Bicego, grazie al quale è stato possibile confermare o smentire diverse ipotesi formulate durante la fase di ricerca sul settore della gioielleria. Il brand è stato analizzato a partire dai suoi canali di comunicazione e da un'intervista condotta in azienda alla Communication Manager, Anna Cappozzo, e al Brand Director, Alessandro Lo Re.

Il primo contatto con l'azienda è avvenuto diversi mesi prima dell'intervista, in quanto c'è stata l'opportunità di effettuare una prima visita della sede centrale, allo scopo di avere una panoramica generale del brand oggetto di studio. Sulla base della visita aziendale e sui diversi studi effettuati sul settore, è stata costruita l'intervista da svolgere in azienda. È fondamentale sottolineare questo aspetto, in quanto si ritiene che il tempo sia stata una risorsa necessaria, che ha permesso di approfondire e fare propri diversi ideali e valori aziendali.

Marco Bicego si è rivelato essere perfettamente in linea con la maggior parte degli studi identificati nei primi capitoli del presente elaborato, rispondendo positivamente ad alcune dinamiche delineate durante la fase di studio iniziale. Nonostante non sia possibile generalizzare all'intero settore quanto affermato per il caso studio in questione, si potrebbe confermare che molte delle ipotesi esposte nelle prime fasi della ricerca sul settore della gioielleria abbiano ottenuto un riscontro positivo. Marco Bicego, in maniera specifica, sembra essere consapevole della propria identità e dei benefici che i suoi gioielli infondono a coloro che li indossano. La sua forte identità è sostenuta dal carattere dei preziosi offerti, contraddistinti dal design unico e particolare, indirizzato a coloro che vogliono indossare un gioiello dalle forme imperfette e naturali, elevando la propria figura. Sembra effettivamente attribuire un certo peso al consumatore, la donna, alla quale dedica ogni singola creazione, pur mantenendo forte il proprio stile e la propria identità.

Il brand ha inoltre confermato gli studi riguardanti le variabili di segmentazione del target e le motivazioni d'acquisto che guidano i consumatori. È dunque certo che i

consumatori siano indotti all'acquisto da fattori puramente emotivi e irrazionali, e che molto spesso l'età o il reddito non siano influenti nella scelta.

Inoltre, in accordo con diversi studi nell'ambito della comunicazione e della distribuzione, Marco Bicego dimostra di adottare differenti mezzi, di cui ognuno rappresenta l'alternativa ideale per il raggiungimento dei propri obiettivi di posizionamento. Di particolare rilevanza, elemento che va a contrastare parte degli studi riportati in prima fase, è il fatto che Marco Bicego attribuisce la medesima importanza a ogni canale di distribuzione, in quanto ognuno svolge una specifica funzione in ottica di posizionamento di brand. Lo stesso si può affermare per i canali di comunicazione, dato che ogni mezzo, congiuntamente agli altri, permette di raggiungere l'obiettivo di posizionamento prefissato dall'azienda.

Conclusa l'analisi dei canali di comunicazione e di distribuzione, ci si chiede se effettivamente le azioni messe in atto da Marco Bicego siano sufficienti a differenziare tale brand dai suoi concorrenti. Potrebbe a tal proposito rivelarsi vantaggioso, ai fini di migliorare il posizionamento di brand, compiere un'analisi sul percepito.

Il brand è stato conseguentemente inserito all'interno dell'Iconical Brand Positioning Model, al fianco dei suoi principali competitor. In questo modo sono stati resi noti tutti i benefici originati dai diversi marchi e tutte le motivazioni d'acquisto che inducono un consumatore a preferire l'uno o l'altro. Visto il peso attribuito all'identità di brand inoltre, tale modello ha permesso di analizzare quella di Marco Bicego rispetto a quella dei suoi principali concorrenti, giungendo alla comprensione del suo ruolo all'interno della categoria-beneficio nel quale si trovano lui stesso e i brand come il suo. Tuttavia, sarebbe interessante posizionare tali brand all'interno del medesimo modello a partire dallo studio delle percezioni che il mercato dimostra di avere al riguardo. In altre parole, i brand in questione sono stati inseriti nel modello a partire dal beneficio che gli stessi dichiarano di originare, sulla base della propria comunicazione e distribuzione. Sarebbe stimolante notare i cambiamenti derivanti dall'inserimento dei medesimi brand all'interno dell'Iconical Brand Positioning Model, a seguito di un'analisi sul percepito dei consumatori, posizionandoli non per come essi si presentano al mercato, ma per come quest'ultimo li percepisce. A tal proposito sarebbe nuovamente utile condurre un'analisi sul percepito dei clienti.

In conclusione, sarebbe interessante indagare riguardo i sentimenti e i pensieri che i clienti e i non clienti provano nei confronti di Marco Bicego. Ciò risulterebbe proficuo per il brand, in quanto gli permetterebbe di confermare se effettivamente l'identità che egli stesso vorrebbe infondere corrisponde a quella percepita dal mercato. Oltre a ciò potrebbe essere profittevole per il brand conoscere la posizione che egli stesso occupa rispetto ai propri competitor, indagando dunque non solo i sentimenti dei consumatori verso di sé, ma anche verso i suoi concorrenti. Questa analisi andrebbe inoltre a confermare l'identità percepita del brand Marco Bicego, e dunque la sua posizione all'interno dell'Iconical Brand Positioning Model. Il fine ultimo dell'analisi sarebbe di fornire delle solide basi su cui fondare delle nuove strategie di posizionamento.

Una modalità con cui condurre questo tipo di analisi è stata proposta nell'ultimo paragrafo della presente tesi, con l'obiettivo di facilitare la prima fase di indagine all'azienda, nel momento in cui deciderà di avviarla. Non si è infatti potuto condurre l'analisi autonomamente a causa di una serie di limiti derivanti dalla tipologia di impresa che si è deciso di analizzare, e soprattutto dal target a cui essa si rivolge, che risulta essere difficilmente accessibile da parte di un ricercatore esterno all'azienda.

## Bibliografia

- Achille A., *True Luxury Global Consumer Insight*, The Boston Consulting Group, Milano, 2015
- Borzacchiello P., *Il codice segreto del linguaggio*, Roi Edizioni, Milano, 2019
- Cappellari R., *Il marketing della moda e del lusso*, Carocci editore S.p.A., Roma, 2008
- ID., *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, seconda edizione, Carocci editore S.p.A., Roma, 2016
- Cappellieri A., *Il gioiello oggi. Arte, moda, design*, Mondadori Electa S.p.A., Milano, 2010
- ID., *Gioielli sentimentali*, Marsilio editori, Venezia, 2014
- ID., *Gioielli & Jewellery*, Marsilio editori, Venezia 2016
- ID., *Gioielli funzionali*, Silvana Editoriale S.p.A., Milano, 2017
- Cappellieri A., Tenuta L., Testa S., *Jewellery Between Product and Experience: Luxury in the Twenty-First Century*, in “Sustainable Luxury and Craftsmanship”, Springer Singapore Pte. Limited, 2020, pp. 1–23
- Carcano L., Catalani A., Varacca Capello P., *Il gioiello italiano ad una svolta: dalla crisi alla costruzione di nuove opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2005
- Cattaneo C., Sabbadin E., Virtuani R., *Il settore orafo. Strategie di prodotto, di marketing e di area*, in “Collana di diritto ed economia”, Giuffrè editore, Milano, 1993
- Corbellini E., Saviolo S., *La scommessa del Made In Italy e il futuro della moda italiana*, Etas, Milano, 2004
- Da Venezia A., *Digital marketing del lusso: Comunicare e vendere il lusso attraverso il web, le app e i social network*, Edizioni LSWR, Milano, 2015
- De Martino V., *I prodotti di lusso: il caso Bulgari*, in “Micro & Macro Marketing”, Fascicolo 2, agosto 2001
- Dias, P., Cavalheiro, R. *The role of storytelling in the creation of brand love: the PANDORA case*. in “Journal of Brand Management” 29, 2022
- Di Monte C., *Saper raccontare il gioiello per conquistare i clienti*, in “Cavalieri retail magazine”, 8 luglio 2022
- ID., *Eccellenze del Made in Italy: la moda*, in “Cavalieri retail magazine”, 2 luglio 2020
- Dybis K., *There's No Substitute For Experiences*, in “JCK Magazine Online”, settembre 2022

ID., *Why Representation Matters in Retail*, in “JCK Magazine Online”, novembre 2022

Fabris G., *La società post crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano, 2010

Farneti Cera D., *Fashion Jewellery : Made in Italy*, Antique collectors’ club, 2013

Ferraresi M., Schmitt B. H., *Marketing esperienziale. Come sviluppare l’esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano, 2006

Fog, K., Budtz C., Munch P., Blanchette S., *Storytelling Branding in Practice*, Springer, New York, 2010

Foglio A., *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, 2001

Gallucci F., *Marketing emozionale*, Egea, Milano, 2005

Gentile S., *L’identità di marca. Viaggio alla scoperta dei propri valori e della propria identità aziendale*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 2019

ID., *Come posizionare un brand con il modello Iconical. Guida all’uso del nuovo modello tridimensionale di Brand Positioning*, I quaderni di Liquid Diamond, Padova, 2023

Guéguen N., *Psicologia del consumatore*, Il Mulino, Bologna, 2010

Iacobelli G., *Fashion Branding 3.0 La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Franco Angeli, Milano, 2010

Kapferer J.-N., *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, London-Sterling, 2004

Kapferer J.-N., Bastien V., *The Luxury strategy. Sovvertire le regole del marketing per costruire veri brand di lusso*, Franco Angeli, Milano, 2010

Kotler P., Armstrong G., Scott W. G., *Principi di Marketing*, diciassettesima edizione, Pearson Italia, Milano, 2019

Kotler P., Hollensen S., Opresnik M. O., *Social Media Marketing: Marketer dal Phygital al metaverso*, seconda edizione, Hoepli editore, Milano, 2022

KPMG Advisory, *Going global. Internazionalizzazione ed evoluzione dei modelli di business*, settembre 2011

Lenti L., *Gioielli in Italia: donne e ori. Storia, arte, passione*, atti del Convegno di studio, Marsilio Venezia, 2003

ID., *Gioielli in Italia: il gioiello e l’artefice. Materiali, opere, committenze*, atti del Convegno di studio, Marsilio editori, Venezia, 2005

- Lenti L., Liscia Bemporad D., *Gioielli in Italia: tradizione e novità del gioiello italiano dal XVI al XX secolo*, Marsilio editori, Venezia, 1999
- Leung F.F., Gu F.F., Palmatier, R.W. *Online influencer marketing*, in “Journal of the Academy of Marketing Science”, 226–251, 2022
- Matricano D., Vitagliano G., *International Marketing Strategies in the Jewellery Industry: Are They Standardised, Adapted or Both?*, In “International Journal of Marketing Studies”, Vol. 10, No. 1, Capua, 2018
- Mattia G., *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*, Franco Angeli, Milano, 2013
- McKinsey & Company, *The state of fashion. Watches and Jewellery*, In “The Business of Fashion”, giugno 2021
- Modina S., *Il business delle gioiellerie*, Giappichelli Editore, Torino, 2022
- Mosca F., *Marketing dei beni di lusso*, Pearson Italia, Milano, 2010
- Piciocchi P., Bassano C., *Evoluzione e politiche di comunicazione dei distretti orafi italiani*, Esperienze d’impresa, 2007
- Pine B., Gilmore J.H., *L’economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Rizzoli, Milano, 1998
- ID., *Autenticità. Ciò che i consumatori vogliono davvero*, Franco Angeli, Milano, 2009
- Pogliani M., *Influencer marketing. Valorizza le relazioni e dai voce al tuo brand. Prassi, strategie e strumenti per gestire influenza e relazioni*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 2016
- Rana A., Chauhan H., Singh R., *Jewellery Market: Latest Marketing Trends*, Convegno di dottorato di ricerca in Management, Anvesh, novembre 2020
- Raspini G., *On Jewels. L’arte di creare gioielli*, Giunti Editore, Milano, 2022
- Ratti I., *Fashion Marketing. Viaggio alla scoperta di nuovi modi di fare shopping e dei meccanismi della moda 4.0*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 2019
- Rehn A., *Dangerous Ideas. Come trasformare il pensiero provocatorio nella risorsa più preziosa*, Franco Angeli, Milano, 2012
- Ries A., Ries L., *The fall of advertising & the rise of PR*, Harper Business, New York, 2002
- Ries A., Trout J., *Positioning : la battaglia per le vostre menti : come farsi vedere e sentire in un mercato sovraffollato*, Roi, Macerata, 2021

- Rizzo G., *Low cost mania. Moda passeggera, scelta obbligata o nuovo stile di vita*, Il sole 24 ore, Milano, 2010
- Saviolo S., Testa S., *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas, Milano, 2002
- Seganfredo C., *Il fattore AI: tra Artificial Intelligence e Artigianato Industriale*, in "Innov(e)tion Valley Magazine", 2010
- Silverstein M J., Fiske N., *Trading up. La rivoluzione del lusso accessibile*. Etas, Milano, 2004
- Silverstein M. J., *Caccia al tesoro. Il nuovo consumatore tra lusso e hard discount*, Etas, Milano, 2006
- Sordi F., *Marketing scientifico*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 2019
- StoreIs, *Trend e insight sul settore del gioiello in Italia*, Italian Jewelry Market, Insight Report, 2023
- Tenuta L., Cappellieri A., Testa S., Rossato B., Moreira Da Silva F., *Hand-Made Jewelry in the Age of Digital Technology*, in "Human Dynamics and Design for the Development of Contemporary Societies", AHFE International, 2022
- Teunissen J., Brand J., Baan E., Gibbs M., *Fashion & accessories*, Terra ArtEZ Press, 2007
- Underhill P., *Shopping Mania. La scienza dello shopping*, Sperling & Kupfer, Milano, 2006
- Vianello S., Ferrandina A., *Il Marketing Omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, Milano, 2017
- Vigneron F., Johnson L. W., *Measuring Brand Luxury Perceptions*, in "The Journal of Brand Management", Volume 11 n°6, luglio 2004
- Zinola A., *Il marketing nell'alta gamma: il caso DoDo*, in "Micro & Macro Marketing", Fascicolo 2, agosto 2005
- Zucchella A., Brugnoli A., *Micro-imprese, imprese artigiane e mercati esteri*, in "Quaderni di ricerca sull'artigianato", Fascicolo 1, gennaio-aprile 2014

## **Sitografia**

<https://www.cloudnova.it/blog/come-definire-il-posizionamento-strategico-della-tua-azienda> (data ultima consultazione 8/01/2024)

<https://manthea.ch/il-posizionamento-cose-e-perche-e-importante/> (data ultima consultazione 8/01/2024)

<https://video.unimercatorum.it/Coldiretti/Ferri/Posizionamento/Posizionamento.pdf>

(data ultima consultazione 8/01/2024)

<https://www.eqmc.it/posizionamento-strategico-marketing/> (data ultima consultazione 8/01/2024)

<https://www.treccani.it/vocabolario/gioielleria/#:~:text=gioieller%C3%ACa%20s.%20f.%20%5Bder.,un%20prodotto%20finissimo%20della%20g.> (data ultima consultazione 12/03/2024)

<https://www.treccani.it/enciclopedia/oreficeria/> (data ultima consultazione 12/03/2024)

[https://www.treccani.it/vocabolario/comunicare\\_res-a6db119a-df29-11eb-94e0-00271042e8d9/](https://www.treccani.it/vocabolario/comunicare_res-a6db119a-df29-11eb-94e0-00271042e8d9/) (data ultima consultazione 26/03/2024)

<https://www.vivadigital.it/digital-marketing-settore-gioielli/> (data ultima consultazione 13/01/2024)

<https://digitexport.promositalia.camcom.it/afferinarsi/gioielli-e-marketing-come-consolidare-il-brand-e-attrarre-nuovi-clienti-con-il-digitale.kl#/> (data ultima consultazione 13/01/2024)

<https://www.ilmamilio.it/c/news/30300-marketing-del-gioiello-come-pianificare-una-strategia-di-vendita-efficace.html> (data ultima consultazione 13/01/2024)

<https://www.launchmetrics.com/it/risorse/blog/esempi-per-aumentare-la-notoriet%C3%A0-del-tuo-brand> (data ultima consultazione 16/02/2024)

<https://www.nuovomodellodimarketing.com/pubblicita-per-i-gioielli/> (data ultima consultazione 17/02/2024)

[https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2013-0193/QEF\\_193.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2013-0193/QEF_193.pdf) (data ultima consultazione 1/03/2024)

<https://www.yumpu.com/it/document/read/15979281/the-innovation-valley-magazine-numero-issue-3-il-fuoribiennale> (data ultima consultazione 1/03/2024)

<https://www.matteopogliani.it/influencer-marketing-guida-completa/> (data ultima consultazione 20/02/2024)

<https://formatresearch.com/wp-content/uploads/2023/01/Testo-int.-rapporto-ricerca-2022.pdf> (data ultima consultazione 8/03/2024)

<https://formatresearch.com/2024/05/15/tra-passato-e-futuro-osservatorio-federpreziosi/>(  
data ultima consultazione 21/06/2024)

[https://formatresearch.com/2022/12/07/federpreziosi-retail-orafo-italiano-come-eravam  
o-come-siamo-e-il-futuro/](https://formatresearch.com/2022/12/07/federpreziosi-retail-orafo-italiano-come-eravam-o-come-siamo-e-il-futuro/) (data ultima consultazione 21/06/2024)

<https://www.federpreziosi.it/meglio-un-gioiello-prezioso-sempre/> (data  
ultima  
consultazione 21/06/2024)

<https://www.federpreziosi.it/cara-gioielleria-raccontami-di-te-io-ti-aspetto-on-line/> (data  
ultima consultazione 14/05/2024)

[https://www.eventdesigngroup.eu/che-cose-il-marketing-fieristico-e-perche-utilizzarlo-p  
er-avere-successo-ad-una-fiera/#:~:text=Il%20marketing%20fieristico%20%C3%A8%2  
0utile,o%20sul%20suo%20settore%20specifico.](https://www.eventdesigngroup.eu/che-cose-il-marketing-fieristico-e-perche-utilizzarlo-per-avere-successo-ad-una-fiera/#:~:text=Il%20marketing%20fieristico%20%C3%A8%20utile,o%20sul%20suo%20settore%20specifico.) (data ultima consultazione 29/03/2024)

<https://www.VicenzaOro.com/it/> (data ultima consultazione 8/03/2024)

<http://www.federorafi.it/>(data ultima consultazione 8/03/2024)

[https://www.jewelryvirtualfair.com/it/e-commerce-gioielleria-opportunita-non-trascurar  
e/sb-143/](https://www.jewelryvirtualfair.com/it/e-commerce-gioielleria-opportunita-non-trascurare/sb-143/)(data ultima consultazione 12/03/2024)

[https://www.ilsole24ore.com/art/omnichannel-strategico-i-marchi-gioielleria-AEv9HIO  
D](https://www.ilsole24ore.com/art/omnichannel-strategico-i-marchi-gioielleria-AEv9HIO) (data ultima consultazione 12/03/2024)

<https://cavalieriretail.com/cretail/eccellenze-del-made-in-italy-la-moda/> (data  
ultima  
consultazione 22/06/2024)

<https://cavalieriretail.com/cretail/saper-raccontare-il-gioiello-per-conquistare-i-clienti/>  
(data ultima consultazione 22/06/2024)

<https://www.leperledicaltagirone.com/perche-regalare-un-gioiello-a-una-donna/> (data  
ultima consultazione 26/03/2024)

<https://lucamanitto.it/indagine-di-mercato/>(data ultima consultazione 26/04/2024)

<https://www.morellato.com/valori.html> (data ultima consultazione 19/03/2024)

<https://www.vieri.it/index.php/it/>(data ultima consultazione 19/03/2024)

<https://it.pandora.net/it/> (data ultima consultazione 19/03/2024)

[https://www.dodo.it/it\\_it](https://www.dodo.it/it_it) (data ultima consultazione 19/03/2024)

[https://www.pomellato.com/it\\_it/gioielli](https://www.pomellato.com/it_it/gioielli) (data ultima consultazione 19/03/2024)

<https://amabilejewels.it/> (data ultima consultazione 19/03/2024)

<https://www.amenshop.it/chisiamo.html> (data ultima consultazione 19/03/2024)

<https://altromercatoshop.nonsolonoio.org/collections/bijoux> (data ultima consultazione 19/03/2024)

<https://www.omyoki.com/it/> (data ultima consultazione 19/03/2024)

<https://wakamiglobal.com/> (data ultima consultazione 19/03/2024)

<https://www.tiffany.it/jewelry/shop/gold-jewelry/> (data ultima consultazione 19/03/2024)

<https://www.bulgari.com/it-it/gioielli> (data ultima consultazione 19/03/2024)

<https://www.cartier.com/it-it/gioielleria/categoria> (data ultima consultazione 19/03/2024)

[https://www.damiani.com/it\\_it/](https://www.damiani.com/it_it/) (data ultima consultazione 19/03/2024)

<https://www.lebeishop.com/it/> (data ultima consultazione 19/03/2024)

<https://it.marcobicego.com/pages/savoir-faire> (data ultima consultazione 26/04/2024)

<https://it.marcobicego.com/pages/marco-bicego> (data ultima consultazione 26/04/2024)

<https://it.marcobicego.com/pages/campagna> (data ultima consultazione 17/05/2024)

<https://vhernier.com/it/> (data ultima consultazione 17/05/2024)

<https://www.chopard.com/it-it> (data ultima consultazione 17/05/2024)

<https://www.davidyurman.com/>(data ultima consultazione 17/05/2024)

<https://www.messika.com/en/>(data ultima consultazione 17/05/2024)

<https://www.lofficielitalia.com/jewellery/intervista-marco-bicego-gioielli-veneziana> (data ultima consultazione 18/05/2024)

<https://www.ilsole24ore.com/art/marco-bicego-si-espande-negozi-e-digitale-AEsNHRLC> (data ultima consultazione 18/05/2024)

<https://www.ad-italia.it/article/marco-bicego-alta-gioielleria-collezione-lunaria-foto/> (data ultima consultazione 28/05/2024)



## **Ringraziamenti**

Giunti finalmente a questo punto è doveroso ringraziare coloro che hanno reso possibile l'intera stesura di questa tesi.

Un immenso Grazie al Professor Romano Cappellari, che si è reso disponibile dall'inizio alla fine, dimostrandosi un Professore e una Persona con la P maiuscola. Grazie per la guida, la disponibilità e i chiarimenti costanti offerti in ogni momento.

Un Grazie anche a Samuel Gentile e a tutto il team di Liquid Diamond. Grazie a Samuel, prima tutor aziendale e poi mentore e amico. Grazie per avermi fatto mettere i primi passi nel mondo del Marketing, per essermi stato a fianco durante la stesura di tutta la tesi, e per non avermi mai trascurata. Grazie a Giovanni, Mattia, Stefano e Livio per essersi dimostrati dei buoni colleghi e amici. Se l'argomento di questa tesi è il posizionamento di brand è solo merito vostro, che mi avete dimostrato la sua importanza attraverso il costante impegno riposto nel vostro lavoro.

Infine, ultimi ma non per importanza, Grazie ad Anna Cappozzo, Alessandro Lo Re e Marco Bicego, per avermi permesso di conoscere una realtà tanto vicina quanto aperta. Grazie per avermi offerto l'opportunità di entrare in questo mondo, e di scoprirne i segreti. Grazie infine per la disponibilità e la gentilezza con cui mi avete sempre accolta.