



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

*DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI "MARCO FANNO"*

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

Il linguaggio del lusso: strategie comunicative e percezione del brand.

*Analisi del comportamento di tre top players.*

Relatore:

Ch.mo Prof. Marco Ciabattoni

Laureanda:

Emma Paparella

Matricola n. 2100345

ANNO ACCADEMICO 2025- 2026

*A mia nonna Carla,  
il mio punto di riferimento,  
il mio esempio più prezioso,  
la costante e incrollabile presenza della mia vita.  
Coi che da sempre, con pacata umiltà ed immenso affetto,  
mi guida, mi forma, mi ascolta, mi educa.  
Adesso, come in futuro, mi auguro di saper usare e conservare con saggezza  
tutti i valori da lei appresi.*

## Indice

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Abstract.....</b>                                                                   | <b>1</b>  |
| <b>Introduzione .....</b>                                                              | <b>2</b>  |
| <b>CAPITOLO 1: IL SETTORE DEL LUSO TRA IMPRESA E CONSUMATORE .....</b>                 | <b>4</b>  |
| 1.1: Definire il concetto di lusso .....                                               | 4         |
| 1.2: Il sistema del lusso e i grandi gruppi internazionali .....                       | 14        |
| <b>CAPITOLO 2: LE STRATEGIE COMUNICATIVE DEL LUSO CONTEMPORANEO.....</b>               | <b>25</b> |
| 2.1: Il linguaggio del lusso .....                                                     | 25        |
| 2.2: Strategie di comunicazione: tre noti marchi a confronto .....                     | 33        |
| 2.3: Interpretazione contemporanea del lusso .....                                     | 44        |
| <b>CAPITOLO 3: ANALISI DI TRE TOP PLAYERS: VALORI, IDENTITÀ E POSIZIONAMENTO .....</b> | <b>48</b> |
| 3.1: Gucci, Dior e Prada a confronto: valori dichiarati e valori percepiti .....       | 49        |
| 3.2 Tentativo di indagine empirica: metodologia proposta .....                         | 57        |
| 3.3 Analisi dei risultati.....                                                         | 59        |
| 3.4 Discussione e interpretazione dei risultati .....                                  | 62        |
| 3.5 Sintesi del confronto .....                                                        | 64        |
| <b>CONCLUSIONI .....</b>                                                               | <b>67</b> |
| <b>Appendice – Il Questionario .....</b>                                               | <b>69</b> |
| <b>Bibliografia .....</b>                                                              | <b>75</b> |
| <b>Sitografia .....</b>                                                                | <b>76</b> |



## **Abstract**

This thesis investigates the gap between the values that luxury fashion brands seek to communicate and the values that consumers actually perceive. The study focuses on three top players in the international luxury fashion industry, Gucci, Dior and Prada, examining how each brand constructs and conveys its identity and how a target audience of Gen-Z and Millennial consumers interprets and evaluates these efforts.

The work opens with a theoretical framework about the key concepts of brand identity, brand equity, and communication strategy, followed by an overview of how the luxury industry is structured and how brands position themselves within it, including the role of major holding groups such as LVMH, Kering and Richemont. Starting from this theoretical background, the study then analyses the intended values of the three brands under investigation, with particular attention to their efforts in the areas of sustainability, social responsibility and inclusion.

The empirical component of the research draws on quantitative and qualitative methods to assess the perceived values held by a Gen-Z and Millennial audience, revealing the extent to which consumers, even those less familiar with the industry, fail to recognise the values that brands actively pursue and communicate through strategic investments, projects, and campaigns.

The research relies upon specialised academic literature, sector publications, and fashion magazines, alongside an empirical survey administered to a sample of Gen-Z and Millennial consumers.

## Introduzione

Nel contesto contemporaneo, i *brand* del lusso non si limitano a vendere prodotti: costruiscono mondi simbolici, veicolano valori e aspirazioni, instaurano con il proprio pubblico un rapporto che va ben oltre la transazione commerciale. Al centro di questo processo si collocano le strategie comunicative, intese come l'insieme coordinato di scelte, strumenti e linguaggi attraverso cui un *brand* definisce e diffonde la propria identità. Non si tratta unicamente della scelta di un canale o di un *format* pubblicitario, ma di un sistema coerente di significati che abbraccia campagne, collaborazioni, presenza digitale, *retail* esperienziale e selezione dei *testimonial*, e che contribuisce in modo determinante a plasmare la percezione che il consumatore costruisce nel tempo nei confronti del marchio.

È proprio a partire da questo concetto che si sviluppa il presente elaborato, il quale mira ad analizzare le strategie comunicative di tre *top players* del lusso internazionale (Gucci, Dior e Prada) per indagare in che misura i valori che questi *brand* dichiarano e perseguono vengano effettivamente riconosciuti dal proprio pubblico. La domanda di ricerca che guida l'intero lavoro è la seguente: *“Come percepiscono i consumatori, di età compresa tra i 20 e i 30 anni, i valori di top brand come Gucci, Dior e Prada?”* L'obiettivo non è soltanto descrittivo, ma interpretativo: comprendere se e dove si apre uno scarto tra l'identità che il *brand* intende trasmettere e l'immagine che il consumatore effettivamente percepisce, per poi interrogarsi sulle ragioni di tale distanza, se del caso. I risultati di questa analisi contribuiscono a una comprensione più ampia del *gap* percettivo nella comunicazione dei *brand* del lusso, mettendo in luce la sfida che questi affrontano nel tradurre la propria identità in significati capaci di risuonare presso un pubblico giovane, i Millenials<sup>1</sup> e la Gen-Z<sup>2</sup>, sempre più orientato da valori concreti e da una sensibilità critica nei confronti dell'autenticità dei *brand*.

---

<sup>1</sup> I Millenials sono la generazione dei nati tra gli anni 1981 e 1996

<sup>2</sup> La Gen-Z è la generazione dei nati tra gli anni 1997 e 2012

Il lavoro si articola in tre capitoli. Il primo fornisce la cornice teorica necessaria per affrontare l'analisi svolta nei capitoli successivi: vengono introdotti e approfonditi i concetti di *brand identity*, *brand image* e *brand equity*, con particolare attenzione al contributo di autori come Kapferer<sup>3</sup> e Aaker<sup>4</sup>, che hanno elaborato i modelli di riferimento più significativi per lo studio della marca nel settore del lusso. Viene, inoltre, delineato il sistema del lusso nella sua struttura economica e organizzativa, con uno sguardo ai grandi gruppi internazionali (LVMH, Kering, Richemont), all'interno dei quali operano i *brand* analizzati.

Il secondo capitolo concentra l'attenzione sulle strategie comunicative del lusso contemporaneo, presentando dapprima gli strumenti e i linguaggi attraverso cui le *maison* costruiscono la propria narrazione (dalla pubblicità tradizionale all'*influencer marketing*, dal *retail* esperienziale alle collaborazioni), per poi applicare questi concetti ai tre casi in esame. Gucci, Dior e Prada vengono analizzati nella specificità dei loro approcci comunicativi, mettendo in luce come ciascuno declini pressoché gli stessi elementi secondo logiche e visioni profondamente diverse. Il capitolo si chiude con una riflessione sull'interpretazione contemporanea del lusso, alla luce delle trasformazioni culturali e sociali descritte da Lipovetsky<sup>5</sup>, che aiuta a contestualizzare le scelte strategiche dei tre brand nel quadro più ampio dell'iperconsumo e della ricerca di senso individuale.

Il terzo capitolo costituisce il nucleo empirico dell'elaborato. Dopo aver presentato e confrontato i valori dichiarati dai tre brand prescelti per lo studio, viene illustrata la metodologia dell'indagine condotta su un campione di 150 giovani tra i 20 e i 30 anni, seguita dall'analisi critica dei risultati. È qui che emerge con maggiore chiarezza la distanza tra identità comunicata e percezione effettiva, restituendo un quadro articolato e, in alcuni casi, sorprendente rispetto alle ipotesi di partenza.

---

<sup>3</sup> Kapferer, *Strategic Brand Management*, KoganPage, 2012

<sup>4</sup> Aaker, *Brand Equity*, FrancoAngeli, 1997

<sup>5</sup> Lipovetsky, *Una felicità paradossale: sulla società dell'iperconsumo*, Raffaello Cortina Editore, 2007

# CAPITOLO 1: IL SETTORE DEL LUSSO TRA IMPRESA E CONSUMATORE

Nel presente capitolo si illustrano i fondamenti teorici necessari per la comprensione delle dinamiche comunicative e strategiche del settore del lusso. L'elaborato, nel suo complesso, si pone l'obiettivo di analizzare le strategie comunicative di tre top players del lusso internazionale selezionati per lo studio e a tal fine risulta utile preliminarmente chiarire in che modo il lusso si configuri come un sistema economico e simbolico basato sulla centralità della marca, sull'identità e sulla creazione di valore immateriale.

## 1.1: Definire il concetto di lusso

Il concetto di lusso presenta una natura complessa e ambivalente, assumendo nel tempo, da un punto di vista etico e morale, sia una valenza negativa che una valenza positiva. Superando questa contrapposizione, si propone di seguito una rassegna di alcune definizioni del termine presenti in letteratura, peraltro non sempre concordanti e sovrapponibili. Tale pluralità interpretativa riflette la difficoltà di ricondurre il lusso a un'unica categoria estetica o funzionale.

Da un punto di vista economico, il lusso viene definito come «quel bene la cui domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto al reddito»<sup>6</sup>. In particolare, qualora un bene presenti una curva reddito-consumo di Engel stabile<sup>7</sup>, che consenta quindi il calcolo dell'elasticità della domanda, esso può essere considerato un bene di lusso se manifesta un'elasticità della domanda rispetto al reddito maggiore di uno.

Accanto a questa prima definizione si collocano le interpretazioni proposte dai sociologi, aziendalisti e società di consulenza, i quali concentrano l'attenzione sugli elementi del *marketing mix* propri dei beni di lusso. In questa prospettiva il lusso non è

---

<sup>6</sup> [https://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello\\_Donvito.pdf](https://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf)

<sup>7</sup> *Curva reddito-consumo di Engel*: relazione che descrive la spesa di un consumatore in una determinata categoria di beni e servizi in funzione delle proprie risorse economiche. La forma della curva di Engel dipende anche dalle caratteristiche dei consumatori, di cui le principali sono: il livello iniziale di reddito o ricchezza, l'età, la numerosità del nucleo familiare, lo stato occupazionale. Quando la curva è stabile significa, che, a prezzi costanti, le abitudini di consumo di un individuo o nucleo familiare non mutano al variare del reddito, mantenendo una relazione prevedibile.

[https://www.treccani.it/enciclopedia/curva-di-engel\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/curva-di-engel_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)



definito esclusivamente dal prezzo o dalla rarità del bene, ma dall'insieme di valori simbolici, esperienziali ed emozionali che il *brand* è in grado di trasmettere. Da una prospettiva sociologica, appunto, il lusso è simbolo di una società euforica, il prodotto dell'evoluzione del capitalismo. Da sempre, gli investitori finanziari si interrogano su come la crescita economica possa essere sostenuta, individuando una soluzione nello sviluppo sostenibile, una modalità che coniuga nuova domanda e opportunità di innovazione. Un'altra possibilità di crescita è offerta dalla tecnologia, ma stimolare gli acquisti quando il consumatore possiede già tutto invita a spostarsi verso il superfluo. Kapferer, in quest'ottica definisce il lusso come «il *business* del superfluo»<sup>8</sup>.

Nell'epoca contemporanea non si parla più unicamente di moda, quanto di moda e lusso. Le aziende operanti nel settore del *fashion* di qualità e di alta gamma sono progressivamente confluite all'interno del più ampio settore del lusso, che comprende oggi produzioni eterogenee e non limitate al solo abbigliamento, storicamente considerato il fulcro del concetto di moda.

Come sottolinea Cappellari «le aziende della moda non vendono semplicemente oggetti per coprirsi, ma cercano di proporre ai clienti uno stile di vita, un modo di essere»<sup>9</sup>. Attraverso l'estensione della gamma di prodotti o servizi oltre l'abbigliamento, le imprese del lusso hanno ampliato il proprio raggio d'azione, includendo nell'offerta un insieme di beni e servizi coerenti con lo stile di vita e l'universo valoriale proposto dal *brand*.

Il consumatore del lusso ricerca sempre di più marchi che risultino coerenti con i propri valori personali e con il proprio stile individuale, piuttosto che marchi esclusivamente noti o riconoscibili. In quest'ottica, il consumo di lusso non si configura più esclusivamente come ricerca di *status symbol*, ovvero come un'esibizione di ricchezza, ma piuttosto come espressione di uno *style symbol* e quindi come tentativo del consumatore di esprimere la propria identità personale. Ciò che il consumatore

---

<sup>8</sup> [https://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello\\_Donvito.pdf](https://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf)

<sup>9</sup> Cappellari, *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, Carocci editore, 2011, p.11

intende comunicare attraverso le proprie scelte è la sua capacità di apprezzare determinate caratteristiche estetiche del bene.

Il *brand* diviene così un codice culturale attraverso cui il consumatore comunica appartenenze e valori. Tale cambiamento modifica anche il ruolo strategico della comunicazione, che non ha più solo il mero compito di promuovere il prodotto, ma contribuisce alla creazione di significati condivisi e alla definizione dell'identità simbolica della marca.

Affinché i prodotti di lusso possano effettivamente assolvere alla funzione di segnale sociale, è necessario che i marchi siano conosciuti da un pubblico ampio, non limitato al solo mercato *target*. Questa esigenza comporta una ricerca di volumi di vendita sufficienti a garantire visibilità e notorietà, elementi indispensabili per sostenere gli elevati costi di *marketing* e *retail* tipicamente rilevanti per questo settore. I punti vendita dei *brand* di lusso, infatti, non rappresentano unicamente dei luoghi di vendita, ma spazi esperienziali e comunicativi volti a offrire una *customer experience* coerente con i valori del marchio. Senza un adeguato livello di notorietà, risulta difficile applicare politiche di *pricing* coerenti con il posizionamento di lusso, quindi l'aumento dei volumi, come sopra accennato, è in grado di generare visibilità, attributo fondamentale per costruire la notorietà del marchio. Di conseguenza, la presenza degli stessi marchi di lusso nelle piazze mondiali principali, in particolare nelle capitali del lusso e della mondanità, assume un significato strategico rilevante.

Nella società contemporanea il concetto di ostentazione risulta sempre meno allineato ai valori dominanti. Viene considerato un «consumatore intelligente»<sup>10</sup> colui che è in grado di individuare il miglior rapporto qualità-prezzo, l'affare. Tuttavia, tale atteggiamento non impedisce agli individui di compiere acquisti particolarmente onerosi nelle categorie di prodotto ritenute per loro significative, pagando prezzi molto elevati seguendo il concetto del passaggio da *status symbol* a *style symbol* come detto in

---

<sup>10</sup> Cappellari, *op. cit.*, p. 20

precedenza. Infatti, questo cambiamento implica una trasformazione delle modalità attraverso cui il brand si presenta e si legittima nello spazio sociale.

All'interno di questo quadro risulta fondamentale distinguere il concetto di lusso da quello di *premium*, rappresentato ad esempio da marchi come Coach o Victoria 's Secret. Sebbene i due ambiti condividano alcuni elementi, come l'elevata qualità percepita, un prezzo superiore alla media e una distribuzione selettiva, il lusso non rappresenta una semplice estensione del *premium*. Tra le due categorie esiste una discontinuità strutturale: mentre il *premium* rimane ancorato a una logica di mercato orientata al consumatore e alla competizione, il lusso opera su un piano simbolico e culturale autonomo, fondato sulla non-comparabilità, sull'unicità e sulla costruzione di un valore intangibile difficilmente replicabile.

Si parla del "nuovo lusso", concetto introdotto da Silverstein e Fiske (2004), per indicare la compresenza di pratiche di *trading down* e *trading up*. Il concetto di nuovo lusso viene affiancato a quello di "nuovi ricchi", cioè coloro che desiderano entrare nel mondo dei consumi e dei piaceri ostentati e vogliono rendere il loro successo visibile. Nonostante ciò i consumatori, da un lato, ricercano il massimo risparmio su alcune categorie di beni, dall'altro selezionano prodotti di fascia superiore per ambiti ritenuti rilevanti.

Il lusso contemporaneo svolge inoltre una funzione sociale rilevante. I beni di lusso possono essere interpretati come premi simbolici, come forme di gratificazione profonda che segnalano il raggiungimento di determinate posizioni all'interno della gerarchia sociale. In tal senso, il lusso non si limita a rappresentare un indicatore di status economico, ma diventa uno strumento di elevazione sociale, capace di attribuire riconoscimento e legittimazione all'individuo in un contesto culturale che tende a rifiutare l'ostentazione esplicita.

A tal proposito, Cappellari propone una precisazione fondamentale:

«Lussuoso non vuol dire costoso, ma soprattutto eccellente. Il prezzo alto da solo respinge il consumatore a caccia di occasioni; per portare all'acquisto il prezzo deve essere giustificato da una superiorità del prodotto sul piano tecnico e funzionale o sul

piano estetico e del design, oltre che dalla capacità del bene di entrare in sintonia con il consumatore sul piano emotivo.»<sup>11</sup>

Nel panorama delle imprese del settore emerge una netta distinzione tra chi rifiuta l'associazione del proprio marchio al termine lusso, considerandola un'accezione negativa e borghese, e chi continua a rivendicare esplicitamente tale posizionamento. Citando due esempi, che verranno approfonditi nel corso dell'elaborato, LVMH si definisce "leader mondiale del lusso", mentre il concorrente francese Kering, pur non rinnegando il concetto, opera una distinzione tra *brand* di lusso, come Gucci e Bottega Veneta, e marchi *lifestyle*, come Puma.

Un ulteriore elemento distintivo tra moda e lusso riguarda il rapporto con il tempo. La moda è per sua natura effimera, legata a cicli stagionali e a un continuo rinnovamento dell'offerta, che tiene conto anche del mutamento nei gusti del consumatore. Il lusso, al contrario, aspira alla durabilità, sia materiale che simbolica. I prodotti di lusso sono concepiti per mantenere valore nel tempo, per attraversare le stagioni e per incarnare un'estetica tendenzialmente atemporale. Questa relazione privilegiata con il tempo contribuisce a rafforzare la percezione di autenticità e di legittimità del *brand*.

La strategia dei *brand* di lusso mira alla produzione del massimo livello di valore intangibile aggiunto. Tale valore si fonda su prodotti di qualità eccezionale, ma soprattutto sulla capacità del brand di costruire un universo narrativo coerente, riconoscibile e non comparabile. Il lusso non è orientato primariamente al consumatore, bensì al produttore, inteso come depositario di un sapere, di una visione creativa e di un'autorità simbolica. La creatività, la firma del creatore e la cultura che circonda il prodotto rappresentano elementi centrali nella generazione del valore del lusso. In questo processo assumono un ruolo fondamentale anche gli spazi di vendita. I punti vendita dei brand di lusso non sono semplici luoghi di transazione economica, ma ambienti esperienziali nei quali si realizza una vera e propria messa in scena del marchio. Attraverso la teatralizzazione del retail, l'interazione con il personale di vendita e la cura

---

<sup>11</sup> Cappellari, *op. cit.*, pp. 20-21

dell'atmosfera, il brand trasmette la propria aura al consumatore, rafforzando il coinvolgimento emotivo e la percezione di esclusività<sup>12</sup>.

Kapferer, dopo aver analizzato la società, divide il lusso in quattro tipologie:

- il primo tipo di lusso esalta la bellezza dell'oggetto, l'eccellenza e l'unicità del prodotto (ad esempio marchi come Rolls-Royce, Cartier o Hermes);
- il secondo concetto di lusso esalta la creatività, la sensualità dei prodotti, come fanno ad esempio Gucci, Boss o Jean Paul Gaultier;
- la terza visione del lusso valorizza l'atemporalità e la reputazione internazionale, riconoscendo come esponenti Porsche e Louis Vuitton;
- infine, il quarto tipo valorizza la sensazione del consumatore di essere tra i pochi a possedere il marchio (si tratta di prodotti altamente esclusivi come per esempio le automobili a marchio Mercedes all'inizio della produzione).

In riferimento ai *Luxury Brands* in generale, Prendergast e Phau (2000) individuano cinque caratteristiche fondamentali: «devono evocare esclusività, possedere una ben nota *brand identity*, godere di una elevata notorietà, generare una elevata qualità percepita ed ottenere elevati livelli di *customer loyalty*»<sup>13</sup>

Prima di loro, Kapferer (1997) aveva individuato la presenza di due *Luxury Business Models* principali: il primo comprende i *brand* con una storia, mentre il secondo include i *brand* che non hanno una storia e quindi ne hanno creata una per loro stessi.

Si crea così una dicotomia tra cultura, lavoro specializzato e prodotto da un lato, storia e distribuzione dall'altro.

Il primo *brand model* può essere rappresentato dalla "*Luxury Pyramid*", ovvero la piramide del lusso (Figura 1).

---

<sup>12</sup> Kapferer, *op.cit.*, pp. 65-66

<sup>13</sup> [https://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello\\_Donvito.pdf](https://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf)



Figura 1: Il modello piramidale dei brand di lusso (Kapferer, 2012, p.70)

In questo modello, la gestione del lusso si basa sull'interazione fra i tre livelli: la griffe, il *brand* di lusso e il marchio *premium*. La griffe, caratterizzata da creazioni uniche e artistiche; la marca di lusso in senso stretto, che offre prodotti artigianali in serie limitata; e le marche-prodotti di alta gamma, contraddistinte da produzioni seriali di qualità superiore rispetto alla categoria di riferimento. La perpetuazione delle griffe dipende dalla loro integrazione in gruppi finanziari in grado di fornire risorse necessarie e darle in concessione in licenza a gruppi industriali in grado di creare, lanciare e distribuire prodotti in tutto il mondo. Gli investimenti sulla griffe sono necessari per «ricreare il sogno attorno al marchio<sup>14</sup>». Infatti, Kapferer ritiene che la realtà consumi i sogni, per cui più compriamo un marchio di lusso, meno lo sogniamo.

È così, ad esempio, che opera il gruppo LVMH. Il modello è ben spiegato dalle parole di Bernard Arnault, il CEO di LVMH, gruppo leader mondiale del lusso, che possiede ben 50 marchi di lusso. Viene chiesto all'amministratore delegato quali siano i fattori chiave per il successo dei suoi marchi e Arnault li elenca come segue: «qualità del prodotto, creatività, immagine, spirito aziendale, la spinta a reinventarsi ed essere

<sup>14</sup> Kapferer, *op. cit.*, p. 70

migliori<sup>15</sup>». In questo modello è necessaria una continua rigenerazione del valore alla punta; è in questo contesto che entrano in gioco la creatività, la firma e il creatore, fornendo al marchio la sua sfaccettatura artistica. Un esempio a conferma dell'importanza della creatività dell'etichetta è l'ingresso di John Galiano in Dior, a seguito del quale le vendite sono cresciute di quattro volte. Un rischio di questo modello è che le estensioni del marchio mostrino poco della creatività dello stesso, ma che ne sfruttino soltanto il nome.

Il secondo modello di *business*, ha avuto origine negli Stati Uniti, ed è necessario nominare marchi come Armani e Boss in questa categoria. Al centro c'è l'ideale del marchio, mentre tutte le manifestazioni del *brand* - le sue estensioni per esempio - si trovano ai margini. Di conseguenza, queste estensioni sono tutte trattate con la stessa cura, poiché ognuna di esse porta la propria espressione individuale di questo ideale al proprio mercato di riferimento. Ad esempio, l'estensione tessile per la casa di Ralph Lauren (lenzuola, coperte, tovaglie, asciugamani e così via) è un'espressione completa di un ideale storico della *East Coast* e dei suoi valori: infatti, la tattica di commercializzare la gamma negli angoli dei grandi magazzini ha come obiettivo quello di creare una ricostruzione idealizzata di una stanza di una casa.

Questo secondo modello può includere anche le case dei *brand*, ovvero negozi che non solo vendono tutti i prodotti del brand, ma sono specificatamente disegnati per dare struttura e significato all'ideale del *brand*.

I *brand* di lusso sono chiamati a mantenere un delicato equilibrio tra la necessità di diffusione del proprio marchio e il rischio di un'eccessiva sovraesposizione. Diversi studiosi sottolineano come le imprese del lusso sviluppino approcci di marketing non convenzionali, orientati alla costruzione di una *brand image* senza tempo, fondata su artigianalità, qualità, legame con il territorio e rispetto della tradizione, al fine di generare una solida *customer loyalty*.

---

<sup>15</sup> Ivi, p.70

Alla luce di queste considerazioni emerge con chiarezza il ruolo centrale della marca nel settore del lusso. Se in passato il valore del prodotto tendeva a prevalere su quello della marca, oggi la situazione si è progressivamente ribaltata. Secondo la definizione ufficiale dell'*American Marketing Association*, la marca è «*un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o i servizi di un venditore differenziandoli da quelli dei concorrenti*<sup>16</sup>». Il processo di *branding*, infatti, consiste nel differenziare i prodotti, conferendo a questi il potere proprio di un *brand*.

Il valore di un *brand* può essere inteso come il differenziale di prezzo che il consumatore è disposto a pagare per un prodotto contraddistinto da una determinata marca rispetto a un bene equivalente privo di marca.

Nel lusso, tale differenziale è giustificato non solo dalla superiorità tecnica o funzionale, ma soprattutto dalla capacità del *brand* di attribuire significato, emozione e identità agli oggetti.

Come ricorda Enzo Rullani<sup>17</sup>, i prodotti di lusso possono essere interpretati come l'output di una vera e propria fabbrica dell'immateriale, nella quale competenze specialistiche, immaginazione creativa e capacità comunicative concorrono alla produzione di simboli e conoscenze associate al bene. L'esperienza di consumo assume così una natura prevalentemente cognitiva ed emotiva: il valore non risiede tanto nell'uso funzionale del prodotto, quanto nel significato che il consumatore gli attribuisce.

In questo contesto diventa centrale il concetto di *brand identity* già citato. Definire l'identità di un brand significa individuare quell'insieme di elementi stabili, coerenti e distintivi che lo rendono unico, autentico e riconoscibile nel tempo. A differenza dell'immagine, che riflette la percezione del consumatore ed è influenzata dalle attività di comunicazione e dalle distorsioni percettive, l'identità affonda le proprie

---

<sup>16</sup> Cappellari, *op. cit.*, p.68

<sup>17</sup> Enzo Rullani: è docente di Economia della conoscenza presso il centro di ricerca TeDIS della Venice International University, dopo aver insegnato Strategie di impresa in numerose università italiane. I temi di ricerca che ha trattato vanno dall'economia dei distretti e del capitalismo di territorio alla globalizzazione, dall'impresa rete all'economia dell'immateriale.  
<https://www.marsilioeditori.it/lista-autori/scheda-autore/581/enzo-rullani>



radici nella storia del *brand*, nei suoi valori fondanti, nella cultura aziendale e nella visione del creatore. Essa rappresenta il nucleo profondo del marchio e costituisce una risorsa difficilmente imitabile. Un'altra differenza da evidenziare tra identità e immagine risiede nel fatto che l'immagine rilevante è quella percepita dal consumatore, che rispecchia il modo in cui l'identità viene comunicata, ma anche gli stravolgimenti percettivi di chi riceve il messaggio e l'effetto del rumore che si sovrappone all'attività di comunicazione. La distinzione tra identità e immagine assume particolare rilevanza nel settore del lusso, in cui la coerenza tra valori comunicati e valori percepiti rappresenta un elemento determinante per il consolidamento della *brand equity*, relazione che verrà approfondita nei capitoli successivi.

La *brand identity* non coincide con il posizionamento, che invece fa riferimento alla scelta strategica di collocazione del *brand* rispetto ai concorrenti in un determinato momento storico. Se il posizionamento può evolvere in risposta ai mutamenti del contesto competitivo, l'identità tende a mantenere una maggiore stabilità nel tempo, pur adattando il proprio linguaggio espressivo.

Uno dei modi utilizzati più di frequente per trasmettere l'identità del *brand* è rappresentato dalla valorizzazione della storia dell'azienda e del *brand* sin dalle origini. Un esempio vede come protagonista Gucci, che ha utilizzato come immagine pubblicitaria una foto del suo laboratorio nei primi anni '50, aggiungendo un testo che ricorda le origini dell'attività di Guccio Gucci nel 1921.

Nei *brand* della moda e del lusso, l'identità è spesso legata alla figura del fondatore o del direttore creativo e a un insieme di codici stilistici permanenti che rendono i prodotti riconoscibili stagione dopo stagione. La riscoperta della storia aziendale come elemento di differenziazione dei *brand* ha, in più occasioni, portato a una diffusione di volumi celebrativi degli anniversari più importanti come strumento di comunicazione, come nel caso di Prada, che per il suo trentesimo anniversario ha pubblicato dei volumi nei quali si fondono identità del brand e storia personale degli imprenditori e delle aziende.

La gestione strategica del *brand* nel lusso si configura pertanto come un processo volto a costruire, mantenere e rigenerare nel tempo il capitale di valore della marca. L'obiettivo non è soltanto garantire notorietà e visibilità, ma sviluppare un patrimonio di significati, associazioni ed emozioni che rafforzi la relazione con il consumatore, incrementi la fedeltà alla marca e riduca la sensibilità al prezzo. In questo senso, il lusso può essere interpretato come un sistema simbolico articolato, nel quale prodotto, marca, creatività e cultura concorrono alla creazione di un valore che va ben oltre la dimensione materiale del bene. In ogni caso bisogna ricercare un equilibrio tra la necessaria stabilità del "cuore" del brand, l'origine della sua identità, e la necessità di adeguare il linguaggio con cui questo appare; basti far riferimento all'evoluzione radicale, che ha attraversato Dior nella seconda metà degli anni novanta con il passaggio da Ferré a Galliano come direttore creativo, senza disperdere il valore del brand.

### **1.2: Il sistema del lusso e i grandi gruppi internazionali**

L'ampliamento dell'accesso al mondo del lusso ad un numero crescente di individui è riconducibile a quattro motivazioni di fondo, o "spazi emozionali", individuati da Silverstein e Fiske (2004). Tali fattori emergono in seguito alle trasformazioni sociali ed economiche successive alla crisi e comprendono: l'incremento del reddito familiare disponibile, il cambiamento delle famiglie e del ruolo della donna, l'aumento del livello dell'istruzione del consumatore e una diversa attitudine nei confronti del consumo. L'ampliamento del pubblico del lusso, insieme alle cause che l'hanno comportato, ha avuto un impatto anche sul fronte della *brand communication* che diventa più complessa e stratificata, dal momento che un *brand* oggi deve rivolgersi sia ai clienti storici, sia ai nuovi clienti, dovendo mantenere esclusività ed essere riconoscibile su scala globale.

Numerosi autori hanno inoltre individuato una piramide del lusso articolata in tre principali livelli, differenziati in base al grado di accessibilità. Alla base si colloca il lusso accessibile, caratterizzato da produzioni seriali distribuite su larga scala, in cui l'unicità del prodotto è prevalentemente costruita attraverso la comunicazione del *brand*; un esempio emblematico è rappresentato da marchi come Michael Kors. Il livello intermedio comprende il lusso intermedio, distribuito in modo selettivo e contraddistinto da prezzi molto elevati, come nel caso di alcuni prodotti Prada. Al vertice

della piramide si colloca infine il lusso inaccessibile, che riguarda beni unici o quasi unici, spesso realizzati artigianalmente con materiali pregiati e distribuiti in maniera estremamente esclusiva, come la borsa Birkin di Hermès.

La collocazione di un brand all'interno della piramide del lusso descritta incide fortemente sul grado di esclusività del linguaggio adottato e sulla costruzione del complesso simbolico e valoriale associato alla marca.

Le esigenze gestionali connesse alla conduzione di un *brand* di lusso hanno progressivamente spinto molte *maison*, storicamente indipendenti e a conduzione familiare, a entrare a far parte di grandi gruppi internazionali cedendo il controllo dell'impresa alle così dette *holding* o gruppi del lusso (quali Kering, Richemont, LVMH) oppure ad accettare l'ingresso nel proprio capitale sociale di fondi di investimento. I gruppi del lusso dispongono infatti di significative risorse finanziarie ed umane, che, unitamente a competenze strategiche e a sinergie fondamentali nel settore del *retail*, risultano determinanti per sostenere la competitività dei marchi in un mercato globale sempre più complesso.

La finalità principale di una *holding* è gestire e coordinare le attività delle società da essa controllate, con il fine di massimizzare il valore degli investimenti.

La *holding* ha, infatti, il potere di orientare le decisioni strategiche delle società controllate, offrendo inoltre supporto amministrativo e gestionale, nonché fornendo all'occorrenza i capitali necessari per gli investimenti. Inoltre, la *holding* ha la possibilità di fornire servizi comuni come la gestione delle risorse umane, la contabilità e la finanza. Non è raro che le società controllate operino in settori differenti, permettendo alla *holding* di diversificare il proprio portafoglio di investimenti. Infine, talvolta, le società utilizzano la struttura delle *holding* per ottenere una maggiore efficienza fiscale e per semplificare la gestione di una vasta gamma di attività commerciali.

Dal punto di vista tecnico, le *holding* presentano vantaggi e svantaggi. Tra i vantaggi possiamo menzionare la diversificazione del portafoglio, che consente di ridurre il rischio complessivo e cogliere opportunità in settori differenti, la riduzione dei costi di gestione attraverso la centralizzazione delle funzioni, il consolidamento delle risorse e la

creazione di sinergie operative tra le società controllate, oltre a benefici in termini di protezione del capitale, riduzione della responsabilità degli azionisti, efficienza fiscale e maggiore accesso al capitale e ai finanziamenti.

Tuttavia, tali benefici sono bilanciati da alcuni limiti strutturali, come la perdita di focalizzazione strategica, la maggiore complessità gestionale, la possibile riduzione dell'autonomia delle società controllate, il rallentamento dei processi decisionali, il rischio di minore innovazione e, in alcuni casi, una limitazione del potenziale di crescita e redditività.

Nel complesso, il modello societario della *holding* si configura come uno strumento organizzativo utile e flessibile, ma non privo di criticità.

Ogni azienda, dal momento della sua fondazione, mette in atto un processo di *branding*, che ha lo scopo di costruire e promuovere l'identità di marca e incentivare la fedeltà dei clienti alla stessa (*brand loyalty*). Durante questo processo il *brand* costruisce una strategia, che comprende anche il come il marchio vuole essere percepito dal suo target di consumatori, come desidera posizionarsi nel mercato, e come intende differenziarsi dalla concorrenza. Con l'ingresso in una *holding*, il rischio può essere quello di un'eccessiva standardizzazione strategica, che porterebbe ad un *rebranding* del marchio. Il *rebranding* può causare confusione nel consumatore, che non riconoscerebbe più la missione principale del marchio a cui riservava fedeltà; e una dissolvenza del valore del *brand* con conseguente perdita della reputazione che lo distingueva al momento dell'ingresso nella società.

Detto ciò, il fronte su cui il *brand* deve impegnarsi una volta fatto il suo ingresso in una *holding*, è quello di preservare la propria *heritage*, i propri valori e la propria *brand identity* attraverso il mantenimento dell'indipendenza operativa.

Come chiarito in precedenza, la "società controllante" ha una funzione di protezione attraverso la fornitura di supporto amministrativo e gestionale. Per cui, per quanto un marchio entrando in un colosso internazionale entri anche nella sua strategia,

si può sostenere che il ruolo di definizione della *brand identity*, e conseguente *brand image*<sup>18</sup>, sia nelle mani dei direttori creativi.

Ad esempio, nel caso di Gucci, parte del gruppo Kering dal 2004, ci sono stati diversi cambi di testimone. Si sono susseguiti direttori creativi come Alessandro Michele<sup>19</sup> o Sabato de Sarno<sup>20</sup>, i quali si sono impegnati nell'innovazione creativa pur mantenendo coerenza identitaria in modo da evitare la confusione del consumatore citata precedentemente.

Bisogna ricordare, però, che il panorama del lusso non è sempre stato governato dalle *holding* sopra citate, ovvero LVMH, Kering e Richemont. Infatti, fino al 1990 circa, l'industria del lusso era dominata principalmente da aziende a proprietà concentrata, quindi a gestione familiare.

Si può dire che sia stato Bernard Arnault a dare avvio alla lunga ascesa delle *holding* con la fondazione nel 1987 di LVMH, nato dalla fusione di *Moët Hennessy e Louis Vuitton*. Bernard Arnault guida il Gruppo dal 1989 ed è l'azionista di maggioranza, con lo scopo di far diventare LVMH il leader mondiale del lusso. Dei valori aziendali se ne parlerà in seguito, intanto basti sottolineare come questa holding, con 75 *maison* che operano nei settori chiave del lusso, si spinga ben oltre la mera performance aziendale, creando valore a più livelli grazie alle loro attività.

L'impronta economica del gruppo, in particolare in Francia, supera l'impatto positivo limitato alle sole attività aziendali. Si riconosce per la *holding* un modello di *business* unico, basato sullo sviluppo di ciascuna delle *maison*, disponendo le risorse

---

<sup>18</sup> *Brand image*: immagine della marca così come viene recepita dai consumatori. L'immagine di marca riassume posizionamento, personalità e reputazione della marca stessa.

<https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-image/>

<sup>19</sup> *Alessandro Michele*: è un influente stilista italiano. E' stato direttore creativo di Gucci dal 2015 al 2022, ed è stato in grado di rivoluzionare l'identità del brand, pur rimanendo sempre in contatto con la tradizione.

<https://www.moda.mam-e.it>

<sup>20</sup> *Sabato de Sarno*: è un rinomato stilista italiano, nominato direttore creativo di Gucci a gennaio 2023 ha lavorato nella *maison* fino a febbraio 2025.

<https://www.moda.mam-e.it>

necessarie per progettare, realizzare e commercializzare prodotti e servizi improntati all'eccellenza e conformi ai più elevati standard etici, sociali, ambientali.

Entrando nello specifico del *business model*, questo è caratterizzato da una struttura decentralizzata, che assicura l'autonomia e la reattività di ciascun marchio; una crescita interna con conseguente sostenimento dello sviluppo e della creatività delle *maison*; un'integrazione verticale, che consente di mantenere l'eccellenza a tutti i livelli, facilitando la gestione degli aspetti della *value chain*, dall'approvvigionamento alla distribuzione selettiva, passando per la produzione; la creazione di sinergie, alla quale si aggiunge la dedizione all'innovazione e alla continua ricerca dell'eccellenza, ed infine il mantenimento di un equilibrio tra le attività e una presenza internazionale distribuita. Ponendo attenzione al fattore innovazione e creatività, si può osservare che si tratta di due valori fondamentali dal momento che il successo del gruppo deriva dalle emozioni che i prodotti proposti al mercato suscitano nella mente dei consumatori, tenendo sempre in considerazione e rispettando le radici delle singole *maison*.

Parlando di numeri, secondo lo studio dell'impatto economico complessivo del Gruppo in Francia, le attività aziendali di LVMH solo nel Paese hanno generato 58 miliardi di euro di fatturato nell'anno fiscale 2023. Nello stesso anno, le esportazioni del Gruppo sono state stimate a 23,5 miliardi di euro, ossia il 4% del totale delle esportazioni francesi di beni, rendendo LVMH l'undicesimo esportatore francese in termini di valore<sup>21</sup>.

Un altro gruppo del lusso presente a livello internazionale è Kering, in precedenza conosciuto come PPR, che, sin dalla sua fondazione nel 1962 ad opera di François Pinault, continua a svilupparsi ed evolversi grazie, tra le altre cose, alle competenze delle *maison*, alla loro ispirazione e alla loro creatività, audacia e autenticità. Nel 2013, il Gruppo, insieme al nome, ha cambiato anche la propria immagine attraverso un nuovo logo, ovvero il gufo, simbolo di saggezza, protezione e lungimiranza. L'ultimo cambiamento che segna una tappa fondamentale per Kering, è avvenuto nel settembre 2025, quando François-Henri Pinault, Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo dal 2005, cede

---

<sup>21</sup> <https://www.lvmh.com/it/il-nostro-gruppo/impronta-economica>

le redini a Luca de Meo, successivamente nominato CEO, mentre François-Henri Pinault resta Presidente del Gruppo.

Kering fonda la propria strategia su una visione orientata al lungo periodo, volta a valorizzare il potenziale di crescita del mercato del lusso attraverso la creatività, l'eccellenza e l'influenza culturale delle sue *maison*. Il Gruppo si distingue per la capacità di reinterpretare il patrimonio creativo dei marchi, preservandone l'esclusività e il valore, e offrendo al contempo esperienze distintive ai consumatori.

La strategia di Kering si articola in quattro pilastri fondamentali. In primo luogo, la costruzione di un portafoglio di *maison* bilanciato e complementare, capace di coprire i principali segmenti del lusso e rafforzato dallo sviluppo di attività integrate nei settori *eyewear* e *beauty*. In secondo luogo, la valorizzazione della crescita organica delle *maison*, che operano in autonomia strategica sotto la supervisione del Gruppo, con l'obiettivo di coniugare sviluppo economico, sostenibilità ed esclusività del marchio. Il terzo pilastro è rappresentato dal modello integrato del Gruppo, che consente di sostenere le *maison* attraverso sinergie operative, condivisione di competenze e gestione efficiente delle risorse, includendo anche politiche strutturate di sviluppo e mobilità dei talenti. Infine, Kering pone lo sviluppo sostenibile e la promozione dell'emancipazione femminile al centro della propria strategia, considerandoli sia una responsabilità etica sia un fattore chiave di innovazione e creazione di valore nel lungo periodo<sup>22</sup>.

Interessante evidenziare come Kering, che si ricorda essere un gruppo globale con radici francesi, abbia scelto l'Italia come paese dove avviare la sua trasformazione in *player* del lusso, con un'iniziale partecipazione nel Gruppo Gucci nel 1999 e rilevando Bottega Veneta nel 2001. Inoltre, ad oggi in Italia lavora un quarto dei dipendenti del Gruppo e i marchi italiani costituiscono più della metà del portafoglio di Kering, tra cui Kering Eyewear, marchio nato e sviluppato in Italia nel 2014<sup>23</sup>. A proposito di dipendenti, nel 2024 Kering contava 47.000 collaboratori e vendite pari a 17,2 miliardi di euro.

---

<sup>22</sup> <https://www.kering.com/it/il-gruppo/scopri-kering/la-nostra-strategia/>

<sup>23</sup> <https://www.kering.com/it/il-gruppo/kering-highlights/italia-un-paese-fondamentale-per-kering/>

Concludendo con l'ultimo gruppo del lusso internazionale, la compagnia finanziaria Richemont SA è stata fondata nel 1988 da Johann Rupert a Ginevra. Nel 1999, in seguito ad un'iniziale separazione delle partecipazioni di Richemont nel settore dei beni di lusso (Vendome) e del suo *business* del tabacco, una successiva acquisizione degli azionisti di minoranza di Vendome e del *business* di tabacco Rothmans International; le strutture di gestione e di consiglio di amministrazione di Richemont e Vendome si fondono. Ripercorrendo le tappe della storia di Richemont si può notare l'interesse per l'orologeria e la gioielleria di lusso, oltre che per l'abbigliamento, data la forte presenza del marchio Cartier sin dall'inizio della storia della *holding*. Inoltre, non si può non evidenziare il forte impegno ambientale del Gruppo, che oltre alle numerose iniziative a salvaguardia del nostro pianeta, pubblica il suo primo Bilancio di Sostenibilità nel 2006.

Dal punto di vista patrimoniale, Richemont ha chiuso l'esercizio finanziario al 31 marzo 2025 con un fatturato di circa 21,4 miliardi di euro, segnando una crescita del 4% rispetto all'anno precedente e confermando la propria solidità commerciale nel segmento del lusso. Come è frequente notare, il settore della gioielleria, composto da marchi come Cartier e Van Cleef & Arpels, ha rappresentato la quota più significativa del fatturato, pari a circa 15,3 miliardi di euro<sup>24</sup>.

Come evidenziato precedentemente, le *holding* rappresentano una struttura societaria diffusa nel *luxury business*. Esse consentono il controllo coordinato di più imprese e marchi mantenendone, contemporaneamente, l'autonomia strategica e creativa. All'interno di tali assetti, le operazioni di *Merger and Acquisition* (M&A) assumono un ruolo centrale come strumento privilegiato di crescita esterna e di sviluppo dei grandi marchi di lusso. In generale, l'acquisizione consiste nell'acquisto di una partecipazione di controllo nel capitale di un'altra impresa, o di una sua parte, operato da una società acquirente, con l'obiettivo di integrare risorse, competenze e attività ritenute strategiche.

---

<sup>24</sup> [https://www.nasdaq.com/press-release/richemont-posts-robust-performance-year-ended-31-march-2025-2025-05-16?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.nasdaq.com/press-release/richemont-posts-robust-performance-year-ended-31-march-2025-2025-05-16?utm_source=chatgpt.com)



Nel settore del lusso, tali operazioni sono per lo più realizzate da *holding multi-brand* e multi-prodotto, come quelle studiate precedentemente in questo sottocapitolo, che perseguono una strategia di ampliamento e diversificazione del proprio portafoglio, considerando il brand come il principale asset competitivo. Le *M&A* danno la possibilità alle *holding* del lusso di incorporare marchi dotati di un forte *heritage*, di un'identità simbolica riconosciuta e di una reputazione dal valore elevato, oppure imprese altamente specializzate lungo specifiche fasi della filiera produttiva o distributiva.

Le principali motivazioni alla base di queste operazioni includono l'aumento delle dimensioni aziendali, l'accelerazione dei processi di internazionalizzazione, l'accesso a nuovi mercati geografici e la possibilità di realizzare sinergie operative, commerciali e organizzative. Nello specifico le *holding* del lusso, attraverso le acquisizioni, possono ampliare le proprie linee di prodotto, estendere i marchi a nuove categorie merceologiche e rafforzare il controllo su risorse critiche e competenze distintive difficilmente sviluppabili internamente.

Ad ogni modo, nel *business* del *luxury*, la creazione di valore derivante dalle *M&A* dipende in misura determinante dalla fase di integrazione successiva all'acquisizione, che deve essere gestita adeguatamente per evitare ritorni negativi sull'identità del marchio acquisito. Inoltre, l'integrazione nelle *holding* del lusso tende spesso a privilegiare modelli che garantiscono un elevato grado di autonomia organizzativa e creativa, così da preservare l'unicità del *brand* e la sua percezione di esclusività.

In conclusione, le operazioni di *M&A*, inserite all'interno delle strutture di *holding*, non si configurano come semplici operazioni di espansione dimensionale, bensì come strategie complesse orientate alla gestione del capitale immateriale, alla valorizzazione del portafoglio di marchi e al consolidamento del vantaggio competitivo nel lungo periodo<sup>25</sup>.

Non solo le *holding* attuano queste strategie di crescita, infatti nell'Aprile del 2025, Prada Group, una società a proprietà concentrata, ha acquisito il marchio Versace.

---

<sup>25</sup> Giacosa, *Mergers and Acquisitions (M&A) in the Luxury Business*, McGraw-Hill, 2012, pp. 126-173

Come si può leggere nella presentazione per gli stakeholder ideata dall'azienda, le tre motivazioni che hanno spinto Prada ad acquisire il marchio sono state: il potenziale di crescita dato dalla forte e riconoscibile identità del brand e dalla sua presenza geografica; la complementarità tra i due marchi grazie alla posizione allineata a livello di categoria del lusso di appartenenza ed infine la possibilità di crescita e creazione di valore attraverso l'infrastruttura operativa e strategica del gruppo Prada<sup>26</sup>.

Oltre a Prada, gli altri due *top players* presi in considerazione in questo elaborato sono Dior e Gucci, acquisiti attraverso le modalità soprariportate rispettivamente nel 2017 e nel 2004 dai grandi gruppi internazionali LVMH e Kering.

Un ultimo aspetto chiave, oggetto di approfondimento nel seguito di questo elaborato, è rappresentato dalla *brand equity*, nota anche come valore di marca. Come chiarito da Aaker, il valore di una marca risiede nella capacità del *brand* di generare un insieme di associazioni, percezioni e relazioni stabili che accrescono e riducono il valore del prodotto o del servizio per il consumatore e per l'impresa. Nel settore del lusso, tale concetto assume una rilevanza particolarmente marcata, poiché una quota significativa del valore percepito dal consumatore non risiede esclusivamente nelle caratteristiche funzionali del prodotto, bensì nel patrimonio simbolico, culturale ed emozionale costruito dal *brand* nel tempo. La *brand equity* dipende, infatti, dalla percezione che i consumatori hanno del marchio e dal rapporto che essi instaurano con l'azienda nel lungo periodo.

Il valore di una marca si basa su "attività" e "passività" associate ad essa, al suo nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio venduto da un'azienda e acquistato dai consumatori. Attività e passività possono mutare da un contesto all'altro, quindi per praticità vengono raccolte in cinque categorie: fedeltà della marca e notorietà del nome che influiscono nella *loyalty awareness*; poi qualità

---

<sup>26</sup>[https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/2025/Aprile/inglese/Prada\\_Group\\_Investor\\_Presentation-Acquisition\\_of\\_Versace.pdf](https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/2025/Aprile/inglese/Prada_Group_Investor_Presentation-Acquisition_of_Versace.pdf)

percepita, altri valori associati alla marca e altre risorse esclusive della marca come brevetti, marchi registrati e altri<sup>27</sup>.

Il valore della marca dà un valore aggiunto al prodotto sia per il produttore che per il consumatore. Come è noto, risulta generalmente più oneroso acquisire nuovi clienti rispetto al consolidamento di quelli già esistenti. In quest'ottica, la presenza di un gruppo di consumatori fidelizzati ha già ampiamente ammortizzato i costi di acquisizione, poiché parte dei consumatori si fa essa stessa promotrice del marchio avvicinando ad esso nuovi acquirenti.

Un ulteriore vantaggio della notorietà è che rassicura; infatti il consumatore tende a ricomprare una marca nota, dal momento che la ritiene più affidabile, duratura sul mercato e di qualità migliore.

Parlando di qualità, essa può assumere forme diverse da un settore all'altro, ma in ogni caso avrà un'influenza diretta sulle decisioni di acquisto, sulla fedeltà della marca. Inoltre, la qualità può giustificare un *premium price*, ed è spesso la prima condizione dell'estensione di linea.

I valori associati a un marchio possono essere di varia natura, ad esempio uno stile di vita o l'associazione a un determinato personaggio possono modificare l'esperienza d'uso del prodotto contribuendo a rafforzare il significato simbolico. In presenza di un forte posizionamento su una categoria chiave per una determinata classe di prodotto, il *brand* risulta maggiormente protetto dalle pressioni competitive, rendendo più difficile l'ingresso o l'attacco da parte dei concorrenti.

L'ultima categoria relativa al valore di marca da trattare sono le proprietà quali marchi registrati e brevetti. Tali *asset* assumono un valore particolarmente elevato qualora siano in grado di impedire che la concorrenza intacchi il gruppo dei clienti fidelizzati, contribuendo così alla tutela del capitale immateriale del *brand* nel lungo periodo.

---

<sup>27</sup> Aaker, *op.cit.*, pp. 36-37

Alla luce di queste considerazioni, è evidente come il valore della marca nel lusso non sia un dato statico, ma il prodotto di un processo dinamico di costruzione e comunicazione dei significati associati al *brand*. La capacità di gestire in maniera coerente tali dimensioni diventa una componente strategica fondamentale per sostenere il posizionamento competitivo e la relazione con il consumatore nel lungo periodo.

In conclusione, la comunicazione con il consumatore non rappresenta solo uno strumento promozionale, ma il principale dispositivo attraverso cui il *brand* di lusso costruisce e mantiene il proprio capitale simbolico. Analizzare il linguaggio e le strategie comunicative adottate dai principali attori del settore è essenziale per comprendere come l'identità venga tradotta in narrazione e come essa venga percepita dal pubblico. Tali assunti generali rappresentano la base per le ulteriori considerazioni sviluppate nel seguito del presente elaborato.

## CAPITOLO 2: LE STRATEGIE COMUNICATIVE DEL LUSSO CONTEMPORANEO

In questo secondo capitolo verranno, dapprima, presentate le principali strategie attraverso cui i *brand* del lusso comunicano con i propri consumatori, adottando a tal fine modalità e tecniche che vanno dalle forme più tradizionali di pubblicità fino agli approcci più innovativi, come ad esempio *l'influencer marketing*.

Successivamente, si analizzano le strategie effettivamente adottate dai tre *brand* presi in considerazione in questo elaborato: Gucci, Dior e Prada. Il capitolo si conclude con una riflessione su come il concetto di lusso venga interpretato nel contesto attuale.

### 2.1: Il linguaggio del lusso

Come già detto nel primo capitolo, attrarre e mantenere i consumatori è essenziale per i *brand* di lusso. Le varie *maisons* si impegnano costantemente nello sforzo di comprendere desideri e motivazioni dei propri consumatori, ponendosi come obiettivo la creazione di una narrativa stimolante e invitante del *brand*. Unendo questo fine a quello di aumentare la propria clientela, i marchi adottano specifiche strategie che includono, per esempio, il *retail* esperienziale, la personalizzazione, il *brand storytelling*, oltre naturalmente alla tradizionale pubblicità, sia su carta stampata che in video.

Entrando un po' più nello specifico delle strategie comunicative, descriviamo brevemente quelle poco sopra enunciate (*retail* esperienziale, personalizzazione, *brand storytelling*, pubblicità tradizionale). Per *retail* esperienziale si intende una modalità di acquisizione del prodotto attraverso l'associazione dello stesso con l'esperienza di un viaggio memorabile. Il *retail* esperienziale, inizialmente, nasce come *trend* trasformativo nell'industria dei beni di lusso, rivoluzionando il modo in cui i prodotti di questo mercato vengono presentati e venduti. Con tale modalità, si riescono a creare connessioni tra i diversi *brand*, dando la possibilità ai consumatori di apprezzare a pieno la storia e l'artigianalità che stanno a fondamento di ogni prodotto di lusso. In un periodo storico in cui lo *shopping online* ha preso il sopravvento, il *retail* esperienziale funge da

differentiatore strategico, rinforzando il concetto che il «lusso non è solo possedere un prodotto, ma anche concedersi ad un ricco e memorabile viaggio.»<sup>28</sup>

Spesso i consumatori cercano delle soluzioni su misura per loro, spingendo le aziende ad accontentarli creando delle offerte *ad hoc*. Questo processo è noto come personalizzazione e permette di rafforzare la *customer loyalty* potenziando il valore percepito dei prodotti di lusso.

Quando le aziende, con lo scopo di cogliere le preferenze soprattutto dei giovani utenti, creano contenuti focalizzati sul loro *brand* e le loro attività, stiamo parlando di brand storytelling. Questa strategia permette di connettersi con i propri consumatori ad un livello più profondo, mantenendo così un legame duraturo con il cliente<sup>29</sup>.

Il discorso per la pubblicità di tipo tradizionale, invece, è più ampio, in primis per la distinzione tra pubblicità su carta stampata e pubblicità in video, ma anche perché la pubblicità, nelle strategie comunicative del mondo della moda, riveste tradizionalmente un ruolo di primo piano. L'*advertising* ha, inoltre, il compito di trasformare le merci in significati e, come dichiara Fabris<sup>30</sup>, «la fisicità dei prodotti nell'immaterialità di un sogno»<sup>31</sup>.

Nella scelta del mezzo, le aziende della moda, si sono spesso trovate in conflitto tra stampa e televisione. Da un lato, la televisione permette il raggiungimento di un numero più consistente di persone in un minor tempo, ma il costo è elevato per ogni messa in onda (i.e. passaggio) della pubblicità e, dal momento che lo scopo è essere notati, solitamente è necessario programmare numerosi passaggi.

Dall'altra parte, la stampa richiede costi complessivi mediamente inferiori, ma trattandosi di brand di lusso, fare pubblicità su testate e rotocalchi di prestigio può

---

<sup>28</sup> <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/gr/pdf/2024/02/gr-kpmg-future-of-consumer-goods-the-market-of-luxury-goods.pdf>

<sup>29</sup> <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/gr/pdf/2024/02/gr-kpmg-future-of-consumer-goods-the-market-of-luxury-goods.pdf>

<sup>30</sup> *Giampaolo Fabris*: è stato uno dei pionieri nelle ricerche sull'opinione pubblica in Italia. A livello nazionale, si ricorda come uno dei maggiori esperti nello studio del consumatore e della pubblicità. Inoltre, è stato il fondatore di un nuovo approccio allo studio del consumatore: il cosiddetto Societing.

<sup>31</sup> Cappellari, *op.cit.*, p. 90

risultare comunque oneroso. Ad ogni modo la stampa presenta alcuni vantaggi da non trascurare: ad esempio, l'inserzione su una rivista consente di raggiungere in modo più preciso il *target* di riferimento. Spesso il messaggio viene supportato, inoltre, dal contesto nel quale viene inserito, dal momento che le riviste preferite dagli inserzionisti della moda e del lusso sono soprattutto le riviste *lifestyle*, che propongono uno stile di vita con il quale un marchio di lusso si trova in sintonia. Tra i *magazine* di moda a livello internazionale si possono citare Vogue, Dazed e Numéro, definiti anche come editoriali fotografici.

Oltre al costo di acquisizione, anche il costo di realizzazione tra stampa e televisione è differente<sup>32</sup>. Possiamo, ad esempio, paragonare i costi di un servizio fotografico con quelli di uno *spot* di richiamo: il primo, se vengono assunti un fotografo e un *art director* di alto livello, può costare anche qualche migliaio di euro; il secondo, se girato da un grande regista, può richiedere un investimento di diversi milioni di euro. Un esempio in tal senso sono gli spot realizzati da David Lynch o Frank Miller<sup>33</sup> per Gucci.

Un altro mezzo che sta tornando ad essere impiegato con una certa frequenza è rappresentato dalle affissioni, migliorate nella qualità grazie ai progressi tecnici. I marchi di lusso optano per affissioni di grandi dimensioni considerandole in grado di veicolare con efficacia la loro immagine. Neanche questa, però, può considerarsi una soluzione economica<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Cappellari, *op.cit.*, pp.90-91

<sup>33</sup> *David Lynch*: è un attore statunitense, regista, creatore, produttore, scrittore, sceneggiatore, fotografo, montatore, produttore esecutivo. Nessun regista fu più d'avanguardia di lui, tanto che il "New Yorker" lo definì «il primo surrealista populista» della Storia del Cinema per il suo stile narrativo basato sul flusso di coscienza e le sue colonne sonore kitsch, che lo fecero muovere tra la sua responsabilità artistica e il suo inspiegabile fascino popolare nel pubblico cinematografico più convenzionale.

<https://www.mymovies.it/persona/david-lynch/14712/>

*Frank Miller*: fumettista e sceneggiatore, è considerato uno dei migliori fumettisti statunitensi, uomo capace di ritrasformare il mondo dei supereroi immergendoli in un'atmosfera decisamente più cupa e noir, genere che più gli si avvicina.

[https://movieplayer.it/personaggi/frank-miller\\_24328/](https://movieplayer.it/personaggi/frank-miller_24328/)

<sup>34</sup> Cappellari, *op.cit.*, pp.92-93

Facendo di nuovo riferimento alla pubblicità, essa è stata messa in discussione come mezzo di comunicazione della moda, poiché ritenuta seccante per i consumatori, continuamente “bombardati” da messaggi pubblicitari.

Ricordiamo per inciso che definire una strategia comunicativa consiste non tanto nello scegliere un mezzo, quanto piuttosto nella definizione dei ruoli assegnati ai diversi mezzi e veicoli.

Si introducono, quindi, in questo scenario, le attività di PR (*Public Relation*), gli eventi, in particolare le sfilate di moda. Il ruolo delle attività di Public Relation nella moda è fondamentale soprattutto se relativo ai rapporti con la stampa, dal momento che molte riviste riservano considerevole spazio a consigli su cosa acquistare, attraverso rubriche pensate o con articoli fatti di fotografie, con i quali si propongono *look* e abbinamenti, illustrando le immagini con i nomi delle aziende produttrici.

La ripetuta esposizione al marchio, come avviene ad esempio nella pubblicità sulle riviste, contribuisce a rafforzare il riconoscimento del *brand* da parte dei consumatori. Tuttavia, quando le informazioni relative a un prodotto o a un marchio provengono da fonti percepite come indipendenti e credibili, oppure quando il consumatore ha l'opportunità di vivere un'esperienza diretta con il *brand*, è più probabile che tali elementi vengano interiorizzati e memorizzati attraverso associazioni più definite.

Portando come esempio quella di Fendi sulla Grande Muraglia, spostiamo l'attenzione sugli eventi come le sfilate di moda. Queste ultime svolgono la doppia funzione di offrire del materiale alla stampa utile per riportare l'evento generando redazionali e rendere partecipe chi vi prende parte, nei valori del *brand*. Nonostante tutto, però, l'organizzazione e la partecipazione a tali eventi richiedono un oneroso impegno economico.

Un altro esempio di eventi in senso lato vede come protagonista Prada, che ha partecipato all'*America's Cup* di vela con l'imbarcazione Luna Rossa. Luna Rossa è il *team* velico controllato dal Gruppo Prada, la cui partecipazione all'evento ha richiesto un



*budget* nell'ordine di un centinaio di milioni di euro per ogni sfida<sup>35</sup>. In questo caso, l'evento è stato sfruttato non solo per l'ampia copertura mediatica, ma anche come fonte di ispirazione per lo sviluppo di una linea di prodotti dedicata al *team* velico.

Restando nel campo degli eventi, tra le iniziative che combinano finalità comunicative e obiettivi commerciali si collocano i *trunk show* e gli *shopping lunch*. I *trunk show* sono eventi esclusivi durante i quali le nuove collezioni vengono presentate a una clientela selezionata, spesso in un momento immediatamente successivo alle sfilate riservate agli operatori del settore e prima della loro introduzione ufficiale nei punti vendita. Questa modalità consente ai *brand* di rafforzare la percezione di esclusività e di privilegio associata al marchio, stimolando al contempo l'interesse e la propensione all'acquisto da parte dei clienti coinvolti.

Una variante di questo *format* è rappresentata dagli *shopping lunch*, incontri più informali che prevedono un momento conviviale, generalmente organizzato sotto forma di pranzo e talvolta ospitato anche in contesti privati. In tali occasioni, oltre alla possibilità di visionare e acquistare in anteprima alcuni prodotti viene favorito anche un momento di interazione e socializzazione tra i membri di una ristretta cerchia di clienti fidelizzati, contribuendo così a rafforzare la relazione tra *brand* e consumatori<sup>36</sup>.

Al pari della strategia di *PR* e di quella pubblicitaria, si può ricorrere a dei *testimonial*, ovvero personaggi noti che, per scelta personale o per contratto, usufruiscono dei prodotti di un'azienda. Va da sé, che avere dalla propria parte un noto *testimonial* rende più visibile la pubblicità.

Un esempio possono essere le campagne di Versace, che vedono protagonisti la cantante Madonna, l'attore Patrick Dempsey, o quelle di Armani con l'ex calciatore britannico David Beckham e la moglie Victoria. Quelle appena citate sono campagne dove la presenza di un *testimonial* noto cattura l'attenzione sul messaggio e favorisce la memorizzazione.

---

<sup>35</sup> Cappellari, *op.cit.*, pp.95-96

<sup>36</sup> Ivi, pp. 93-96

L'efficacia dell'utilizzo di un *brand ambassador* nella comunicazione di marca dipende in larga misura dalla coerenza tra l'immagine della persona scelta, il *target* di riferimento e i valori che il *brand* intende trasmettere. Quando questa corrispondenza è presente, aumenta la possibilità che il consumatore si identifichi con il messaggio veicolato, rafforzandone l'impatto. In questo senso, è stato osservato come alcuni importanti marchi del settore abbiano progressivamente scelto *testimonial* non necessariamente giovani, ma più in linea con il prodotto e con il profilo anagrafico del proprio pubblico di riferimento, che nel caso dei prodotti di fascia di prezzo più elevata, è spesso costituito da consumatori maturi piuttosto che da un pubblico molto giovane<sup>37</sup>.

Nella selezione del *testimonial*, pertanto, non è sufficiente che la persona scelta goda di un elevato livello di notorietà; è altrettanto importante che il suo stile di vita, la sua immagine pubblica e i suoi comportamenti risultino coerenti con l'identità e i valori del marchio. Inoltre, l'efficacia di questa strategia comunicativa risulta maggiore quando il *brand ambassador* manifesta un'autentica affinità con il prodotto, utilizzandolo anche al di fuori di obblighi contrattuali. Un utilizzo spontaneo e credibile del prodotto contribuisce infatti a rendere il messaggio più autentico e, di conseguenza, più convincente agli occhi dei consumatori.

Relativamente a quest'ultimo concetto, è degno di nota il caso della borsa Kelly di Hermès, così nominata in onore di Grace Kelly, celebre attrice statunitense, che la esibiva ostentatamente in una celebre foto degli anni cinquanta per tentare di nascondere la gravidanza ai giornalisti.

Un altro influente strumento è il *product placement*, ovvero l'inserimento di un prodotto o di un marchio all'interno di un film. La forza di questa strategia rispetto alla pubblicità, risiede nel fatto che il prodotto è immerso in una storia. In questo modo esso può acquisire forza dalla stessa più di quanto possa accadere in uno *spot* pubblicitario o in una pagina di rivista. Esempio eclatante, in cui il nome del prodotto raggiunge addirittura il titolo del film, lo si ha con "Il Diavolo veste Prada"<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Corbellini, Saviolo, *L'esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi*, Etas, 2007, p.50

<sup>38</sup> Cappellari, *op.cit.*, pp.96-102

Con l'avvento dei *social media* e la digitalizzazione, è cambiato sostanzialmente il modo con cui le aziende si relazionano con il consumatore. Al giorno d'oggi, i media digitali vengono considerati canali marketing fondamentali per la gestione della relazione *brand*-cliente.

Le collaborazioni con *influencer* e celebrità permettono di accrescere notevolmente la portata di un messaggio. Grazie agli *influencer*, il *brand* ha la possibilità di raggiungere segmenti di pubblico specifici e influenzare, di conseguenza, le loro decisioni di acquisto. Può risultare utile, inoltre, in campagne di successo, scegliere collaboratori che rispecchino i valori del *brand* e che riescano ad instaurare una forte connessione con il pubblico *target*.

Lauren Copeland e Jewon Lyu<sup>39</sup> hanno condotto uno studio sull'interazione tra i *brand* e i consumatori e sull'efficacia comunicativa dei primi, osservando come, in particolare, la generazione dei *Millennial*, ormai abituata alla "tecnologia senza fili" e all'utilizzo di internet, sia solita essere contattata tramite comunicazioni *online* in modo fluido e continuo.

Una ricerca distinta ma affine è quella relativa alla PSI<sup>40</sup>, definita come:

«un'esperienza illusoria, come se il consumatore interagisse con delle rappresentazioni mediatiche di presentatori, celebrità o attori come se fossero presenti e interagissero in una conversazione reciproca»<sup>41</sup>.

Questo approccio, studiato dai sociologi Donald Horton e Richard Wohl, come contesto utilizza *Instagram*. Essendo una delle più famose piattaforme *social*, *Instagram* è riconosciuta come la più efficace per i *fashion brand* di lusso.

---

<sup>39</sup> Lauren Copeland è una professoressa associata presso la *School of Fashion della Kent State University*; Jewon Lyu ha portato a termine un dottorato in *Retailing and Consumer Science* presso *The University of Georgia*

<sup>40</sup> PSI = *Parasocial Interaction Theory*: teoria dell'interazione parasociale, nasce nel 1956 ad opera dei sociologi americani Donald Horton e R. Richard Wohl. Il concetto è stato introdotto nel loro celebre saggio "*Mass Communication and Para-Social Interaction: Observations on Intimacy at a Distance*" per descrivere una forma di relazione che si verifica attraverso i mass media.

<sup>41</sup> Pantoja, Wu, *Enlightened Marketing in Challenging Times*, Springer, 2020, p.97

Lo studio conclude che, seguendo sia i *brand* stessi sia le *celebrity influencer*, i consumatori si sentono più coinvolti nella relazione con il marchio. Inoltre, una duplice interazione come descritta, potrebbe creare un sentimento di PSI. I risultati mostrano che se un marchio assume una *celebrity influencer*, questa deve essere trasparente su *Instagram*, al fine di ottenere fiducia da parte del consumatore *millennial* attraverso conversazioni aperte su cosa offre il *brand*, quanta attenzione pone alla questione della sostenibilità, come gestisce la comunicazione, e così via.

Questa orizzontalità della comunicazione, in cui il destinatario diventa un partecipante attivo nel processo di definizione e diffusione dei contenuti attraverso i *social media*, comporta un maggior coinvolgimento, appunto, e genera un valore aggiunto al prodotto o servizio, soprattutto perché i consumatori sono più propensi a seguire raccomandazioni e consigli da parte di altri utenti piuttosto che affidarsi alle informazioni aziendali. A questo proposito, le recensioni *online* dei prodotti possono facilmente impattare sulle decisioni di acquisto del consumatore, perché sono percepite come spontanee.

L'orizzontalità dei flussi comunicativi tra *brand* e consumatori, alimentata e sostenuta da passaparola *online*, ha portato all'emergere e alla crescente popolarità del fenomeno dell'*influencer marketing* (IM), trend al quale si alludeva anche in precedenza. L'IM è una pratica sempre più adottata dalle aziende che, attraverso il coinvolgimento degli *influencer*, promuovono i propri marchi tramite canali digitali al fine di aumentare le vendite e il coinvolgimento del pubblico con il marchio.

Le attività di *Influencer Marketing* sono spesso implementate attraverso pubblicità integrata: questa si riferisce a qualsiasi forma di pubblicità a pagamento o contenuto sponsorizzato che appare agli occhi degli utenti come un contenuto editoriale spontaneo degli *influencer* stessi.

Tuttavia, va sottolineato che, parallelamente allo sviluppo di questo tipo di pubblicità, è cresciuta anche la preoccupazione che la sua efficacia possa derivare dalla poca consapevolezza dei clienti di trovarsi di fronte a contenuti a pagamento. La pubblicità integrata è un tipo di pubblicità che può confondere i consumatori, i quali

spesso non sono consapevoli della fonte della comunicazione né della natura della remunerazione. Pertanto, questo genere di pubblicità tende ad offuscare il confine tra contenuto editoriale e contenuto commerciale, poiché appare mescolata ai *post* non sponsorizzati sulla piattaforma digitale.

Un fattore che favorisce questa tipologia di *advertising* è la generale sfiducia delle persone nei confronti del marketing tradizionale. I consumatori percepiscono gli *influencer* dei *social media* come più autentici nella diffusione di messaggi pubblicitari. Per questo motivo, nel corso degli anni gli *influencer* sono riusciti a diventare la principale fonte da cui le persone traggono informazioni su prodotti o servizi.

Nella pubblicità integrata, quindi, l'obiettivo è diffondere un messaggio in modo editoriale e personale. Tuttavia, quando la sponsorizzazione viene dichiarata, emerge un fattore esterno di interesse economico che può generare una certa diffidenza nei confronti di questa comunicazione.<sup>42</sup>

Riassumendo, la scelta del mezzo e del veicolo di comunicazione deve essere coerente anche con la natura del messaggio che il brand intende trasmettere. La strategia del messaggio pubblicitario, ad esempio, deriva direttamente dal posizionamento dell'impresa e dell'identità del marchio. Nel settore della moda e del lusso, la comunicazione, tende a privilegiare messaggi caratterizzati da una forte componente emotiva e simbolica, piuttosto che contenuti puramente informativi.

## **2.2: Strategie di comunicazione: tre noti marchi a confronto**

Per esemplificare in concreto i concetti alla base delle strategie comunicative nel mondo del lusso, di seguito tratteremo nello specifico quelle adottate dai *brand* Gucci, Dior e Prada.

### GUCCI

Iniziamo da Gucci, una casa di moda fondata nel 1921 da Guccio Gucci, che dal 1999 fa parte della holding di moda francese Kering. Il marchio si è sempre reso

---

<sup>42</sup> Ozuem, Ranfagni, Willis, *Digital Transformation for Fashion and Luxury Brands*, Palgrave Macmillan, 2024, pp. 155-162

riconoscibile al pubblico, e il suo successo duraturo deriva da un approccio di marketing che lascia spazio alla sua tradizione, unendola a innovazione moderna e rilevanza culturale. Infatti, la strategia di marketing del *brand* fonde il tradizionale posizionamento del lusso con sperimentazioni digitali audaci, collaborazioni con *influencer* e un'attenzione particolare ai consumatori più giovani, in particolare *Gen-Z* e *Millennial*.

Il marchio italiano del lusso preserva il proprio prestigio attraverso strategie di comunicazione attentamente calibrate, capaci di coniugare esclusività e una certa forma di accessibilità. Accanto agli strumenti più tradizionali del marketing del lusso, il *brand* ha progressivamente adottato approcci innovativi, tra cui campagne pubblicitarie non convenzionali, l'utilizzo di contenuti virali come i *meme*<sup>43</sup> e un'intensa attività sulle piattaforme *social*. Tali iniziative hanno consentito al marchio di mantenere una forte rilevanza culturale anche presso le generazioni più giovani, salvaguardando al tempo stesso il proprio posizionamento nel segmento alto del mercato.

In relazione ai *meme*, ci si riferisce a quelli prodotti in occasione del progetto *Instagram* di arte collaborativa della *maison* nell'estate del 2017, per il quale artisti e autori di *meme* interpretano la nuova collezione di orologi "*Le Marché del Merveilles*"<sup>44</sup>.

Le narrazioni costruite dal marchio oltrepassano le caratteristiche del prodotto. Esiste una campagna firmata Gucci, promossa con l'hashtag #TFWGucci, ovvero "*That Feeling When Gucci*", che ha raccolto momenti personali di vita quotidiana, piuttosto di concentrarsi solamente sulle tendenze al lusso. In questo modo il pubblico *target* ha sentito il *brand* parte delle proprie vicende personali, anziché come uno *status symbol* irraggiungibile.

Tra il 2015 e il 2022, quando la direzione creativa era affidata a Alessandro Michele e la guida manageriale a Marco Bizzarri, il *brand* ha sviluppato uno *storytelling*

---

<sup>43</sup> I *meme* digitali sono contenuti virali in grado di monopolizzare l'attenzione degli utenti sul web. Un video, un disegno, una foto diventa *meme* (termine coniato nel 1976 dal biologo Richard Dawkins ne *Il gene egoista* per indicare un'entità di informazione replicabile) quando la sua «replicabilità», che dipende dalla capacità di suscitare un'emozione, è massima.

[https://www.treccani.it/vocabolario/meme\\_\(Neologismi\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/meme_(Neologismi)/)

<sup>44</sup> [https://www.gucci.com/it/it/stories/inspirations-and-codes/article/spring\\_summer\\_2017\\_tfw\\_gucci\\_meme/](https://www.gucci.com/it/it/stories/inspirations-and-codes/article/spring_summer_2017_tfw_gucci_meme/)

fortemente orientato alla valorizzazione dell'individualità e dell'espressione di sé. Le campagne pubblicitarie si distinguevano per la presenza di *cast* eterogenei, ambientazioni inusuali e narrazioni visive che privilegiavano autenticità ed emotività rispetto ai codici tradizionali della comunicazione del lusso.

Anche gli spazi di vendita contribuiscono a rafforzare questa dimensione narrativa. Le *boutique* del marchio sono progettate come ambienti esperienziali nei quali i clienti possono entrare in contatto diretto con l'universo estetico del *brand*. Il *design* degli *store* integra installazioni artistiche, arredi *vintage* e dettagli accuratamente selezionati, trasformando l'atto dell'acquisto in un'esperienza immersiva di carattere culturale.

Parallelamente, i canali digitali prolungano questa relazione attraverso contenuti personalizzati, strumenti interattivi e iniziative orientate alla costruzione di *community*, che permettono di mantenere vivo il coinvolgimento dei consumatori anche tra un acquisto e l'altro.

Nel corso degli ultimi anni, Gucci ha svolto un ruolo pionieristico nell'introduzione di campagne digitali innovative, contribuendo a ridefinire le modalità di comunicazione nel settore del lusso. Il marchio ha sperimentato strumenti tecnologici avanzati come funzionalità di prova virtuale dei prodotti, esperienze di realtà aumentata e lanci di articoli disponibili esclusivamente in formato digitale. Queste iniziative hanno mostrato come il concetto di esclusività possa essere trasferito anche negli ambienti digitali senza compromettere il prestigio e il valore simbolico del marchio.

Le campagne del *brand* si caratterizzano, inoltre, per la combinazione tra estetica dell'alta moda e riferimenti alla cultura contemporanea. La visione creativa sviluppata da Alessandro Michele ha prodotto immagini dense di riferimenti visivi e simbolici che richiamano simultaneamente la storia dell'arte, la cultura popolare e diverse subculture. Questa stratificazione di significati ha favorito la diffusione virale delle campagne e stimolato il pubblico a reinterpretarle più volte, scoprendo progressivamente nuovi dettagli.

Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato dall'investimento nella produzione di contenuti audiovisivi. Il *brand* ha realizzato numerosi video e cortometraggi concepiti come vere e proprie opere creative autonome, coinvolgendo registi, musicisti e attori affermati. Attraverso queste produzioni, il marchio si è inserito in un dialogo più ampio con il mondo della cultura e delle arti. Inoltre, il lancio delle campagne è stato progettato tenendo conto delle specificità di ciascuna piattaforma *social*, con contenuti adattati ai diversi canali invece di limitarli alla semplice ripubblicazione dello stesso materiale.

Un altro pilastro della strategia di crescita del *brand* è rappresentato dallo sviluppo di collaborazioni strategiche con partner appartenenti a diversi ambiti. Queste *partnership* hanno consentito a Gucci di ampliare il proprio pubblico e di rafforzare la propria presenza in differenti segmenti di mercato.

Un esempio rilevante è la collaborazione con *The North Face*, che ha dato vita alla collezione "*The North Face x Gucci*", nella quale l'artigianalità e l'estetica del lusso sono state integrate con la funzionalità tipica dell'abbigliamento *outdoor*.

Le *partnership* sviluppate dal marchio possono essere ricondotte a diverse categorie tra cui ricordiamo le collaborazioni con *influencer* e figure culturali provenienti da differenti settori creativi. A questo proposito ricordiamo la pluriennale collaborazione di Gucci con Xiao Zhan<sup>45</sup> come *Global Brand Ambassador*. L'attore, nel 2024, è stato protagonista della campagna del marchio ambientata per le vie di Milano, ideata dal direttore creativo Sabato de Sarno con la direzione artistica di Riccardo Zanola. La campagna vuole ripercorrere l'esperienza di Xiao Zhan in città, accompagnato dalla sua borsa Horsebit 1955 e le sneaker Re-Wen, pezzi iconici del *brand*<sup>46</sup>.

La capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato rappresenta un ulteriore fattore chiave nella strategia di sviluppo di Gucci. Sotto la guida di Marco Bizzarri, il marchio ha accelerato il proprio processo di trasformazione digitale, adottando in anticipo rispetto a molti concorrenti strumenti come l'*e-commerce*, il *social commerce* e

---

<sup>45</sup> Xiao Zhan = attore e cantante cinese, membro della boy band X Nine

<sup>46</sup> <https://www.gqitalia.it/article/gucci-campagna-xiao-zhan>



forme avanzate di *marketing online*. Questa strategia ha consentito al *brand* di intercettare un pubblico più giovane, abituato a scoprire e acquistare prodotti attraverso canali digitali<sup>47</sup>.

Un ultimo aspetto interessante della strategia comunicativa di Gucci, è l'aggiornamento del proprio logo in concomitanza con un cambiamento importante all'interno della *maison*. Ciò è avvenuto di recente, nel 2025 con il passaggio, nella direzione creativa, da Sabato de Sarno a Demna<sup>48</sup>.

### PRADA

Passando all'analisi di Prada, casa di moda fondata da Mario Prada nel 1913 a Milano come negozio di pelletteria e articoli da viaggio, viene poi trasformata in un colosso del lusso grazie alla collaborazione tra la nipote del fondatore, Miuccia Prada, e il marito Patrizio Bertelli. La strategia comunicativa del marchio si distingue per una marcata dimensione intellettuale e concettuale, che lo differenzia nettamente dai concorrenti nel panorama del lusso internazionale.

Il tratto più caratteristico della comunicazione di Prada risiede nella sua capacità di trasformare le campagne pubblicitarie in veri e propri esercizi di riflessione sul medium stesso. Emblematica, in questo senso, è la campagna Primavera/Estate 2026 "*Image of an Image*"<sup>49</sup>, realizzata in collaborazione con l'artista americana Anne Collier, nella quale le fotografie della campagna diventano oggetti fisici sorretti da mani guantate su sfondo colorato. L'immagine riflette su sé stessa, ponendo lo spettatore in una posizione critica nei confronti dei meccanismi della pubblicità. Questo approccio meta-comunicativo non è un episodio isolato, ma un tratto stilistico ricorrente: già con la campagna "*Dialogues*" della stagione Primavera/Estate 2021<sup>50</sup>, prima collezione nata dalla collaborazione tra Miuccia Prada e Raf Simons<sup>51</sup>, il *brand* aveva scelto di superare

---

<sup>47</sup> [https://businessmodelanalyst.com/it/strategia-di-marketing-di-Gucci/?srltid=AfmBOorruqjtvZNq4ts6UyzzD046r8c53pNlwqITmyfXbLzupX0K8Jcr#What\\_Are\\_Guccis\\_Strategies](https://businessmodelanalyst.com/it/strategia-di-marketing-di-Gucci/?srltid=AfmBOorruqjtvZNq4ts6UyzzD046r8c53pNlwqITmyfXbLzupX0K8Jcr#What_Are_Guccis_Strategies)

<sup>48</sup> [https://www.gucci.com/ch/it/nst/history-of-gucci#FH\\_Media\\_History\\_of\\_Gucci\\_7](https://www.gucci.com/ch/it/nst/history-of-gucci#FH_Media_History_of_Gucci_7)

<sup>49</sup> <https://www.pradagroup.com/it/news-media/news-section/26-01-07-prada-ss26-campaign.html>

<sup>50</sup> <https://www.pradagroup.com/it/news-media/press-releases-documents/2021/21-01-05-dialogues-prada-ss2020-campaign.html>

<sup>51</sup> *Miuccia Prada* = imprenditrice e stilista italiana, co-direttrice creativa della casa di moda Prada

la comunicazione pubblicitaria tradizionale, rivolgendosi direttamente allo spettatore attraverso una serie di domande poste accanto a ogni immagine, su temi quali la percezione di sé, la tecnologia, la diversità e la sostenibilità. Le immagini stesse erano state prodotte non da un singolo fotografo, ma da centinaia di macchine fotografiche che ruotavano a 360 gradi attorno ai soggetti, trasformando il processo creativo in un dialogo tra occhio umano e tecnologia.

Accanto a questa dimensione più sperimentale, il *brand* sviluppa anche narrazioni emotive di carattere universale. La campagna “*Holiday 2025- A Winter’s Tale*”<sup>52</sup>, diretta da Glen Luchford<sup>53</sup>, richiama esplicitamente la tradizione cinematografica cara al marchio, costruendo un racconto visivo sull’archetipo del ritorno a casa, in cui un gruppo di giovani attraversa un paesaggio innevato. I protagonisti raccontano ricordi personali legati alle festività, sfumando il confine tra finzione e realtà e avvicinando il *brand* a un immaginario condiviso, capace di toccare generazioni diverse.

Un elemento trasversale che percorre tutta la comunicazione di Prada, e che ne costituisce il filo conduttore più profondo, è la rappresentazione della figura femminile. La riflessione sull’identità della donna non è mai decorativa, ma strutturale: Miuccia Prada ha proposto alle donne una visione della femminilità deliberatamente distante dagli stereotipi dell’abbigliamento provocante, esaltando l’individualità senza rinunciare a eleganza e sensualità<sup>54</sup>. Questo orientamento affonda le radici nel percorso biografico e intellettuale della stilista, formatasi nell’ambiente del femminismo militante degli anni Settanta e capace di trasformare le proprie contraddizioni in segno stilistico del *brand*, celebre per il mood “*ugly chic*”, che propone una bellezza scomoda e volutamente dissonante<sup>55</sup>.

Tale visione si traduce concretamente nelle scelte comunicative del marchio. La campagna Prada “*Stories*” per la stagione Autunno/Inverno 2022, realizzata con un *cast*

---

Raf Simons = stilista belga, co-direttore creativo della casa di moda Prada

<sup>52</sup> <https://www.pradagroup.com/it/news-media/press-releases-documents/2025/25-10-28-prada-holiday-campaign-25.html>

<sup>53</sup> Glen Luchford = fotografo di moda e regista britannico

<sup>54</sup> <https://isabellaratti.com/miuccia-prada-da-erede-di-un-impero-ad-imprenditrice/>

<sup>55</sup> <https://ateliercareniomagazine.it/dalla-politica-al-pret-a-porter-la-visione-di-miuccia-prada/>

intergenerazionale, punta a raccontare le storie delle protagoniste superando i confini del possibile per mostrare la realtà<sup>56</sup>: ogni ritratto è abbinato a immagini in *still-life* che invitano lo spettatore a entrare nell'universo emotivo delle donne raffigurate, ad ascoltarle oltre che osservarle. Allo stesso modo, la fragranza *La Femme* Prada rifiuta il *cliché* della singola figura iconica, evocando molteplici identità per celebrare l'individualità e la diversità delle donne. Anche la scelta dei *testimonial* riflette questa tendenza: per esempio, nel caso dell'attrice Emma Watson, volto della fragranza Prada *Paradoxe*, il *brand* ha accolto la richiesta dell'attrice di dirigere personalmente lo *spot*, in un gesto che incarna la filosofia del marchio: valorizzare le sfaccettature infinite che rendono ogni donna unica<sup>57</sup>.

È la coerenza di fondo, presente nelle campagne, nelle fragranze, nelle collezioni e nella selezione dei *testimonial*, che fa della figura femminile non un soggetto della comunicazione di Prada, ma il suo centro di gravità.

Sul fronte delle collaborazioni, Prada ha sviluppato *partnership* strategiche che riflettono la sua vocazione a dialogare con ambiti culturali e produttivi distanti dal lusso tradizionale. La collaborazione con Adidas<sup>58</sup>, che nel 2023 ha prodotto una collezione di scarpe da calcio in edizione speciale, ne è un esempio significativo: due mondi apparentemente lontani, quello dell'artigianalità di lusso e quello della *performance* sportiva, vengono fusi attraverso materiali pregiati e tecnologie ad alte prestazioni, in continuità con la linea Prada Linea Rossa. Nella selezione dei *testimonial*, il brand privilegia figure dal profilo culturalmente rilevante: accanto a nomi della moda come Bella Hadid e Liu Wen, compaiono attori quali Tom Holland, Jeff Goldblum e Kyle MacLachlan, a conferma di un posizionamento che guarda al mondo del cinema e dell'arte come interlocutori privilegiati. Di rilievo è anche l'introduzione di Candy, una musa generata tramite intelligenza artificiale per la campagna dell'omonima fragranza,

---

<sup>56</sup> <https://www.pradagroup.com/it/news-media/news-section/prada-stories-womenswear-fw2022-adv-campaign.html>

<sup>57</sup> <https://www.engage.it/campagne/prada-emma-watson-testimonial-e-regista-nello-spot-del-profumo-paradoxe.aspx>

<sup>58</sup> <https://www.pradagroup.com/it/news-media/press-releases-documents/2023/23-05-22-prada-adidas.html#:~:text=Milano%2FHerzogenaurach%2C%202022%20maggio%202023,ad%20alte%20prestazioni%20di%20adidas.>

che segnala l'interesse del *brand* per le frontiere più avanzate della comunicazione digitale.

Sul versante dei canali digitali, Prada ha progressivamente costruito una presenza strutturata, approdando su TikTok nel settembre 2020, in occasione del *TikTokFashionMonth*, con la presentazione in *streaming* della collezione Primavera/Estate 2021 e una conversazione in diretta con Miuccia Prada e Raf Simons aperta alle domande degli utenti<sup>59</sup>. La strategia digitale del *brand* si articola sulla complementarità tra piattaforme: Instagram viene utilizzato per la narrazione dell'*heritage* e per l'annuncio delle collaborazioni più rilevanti, mentre TikTok è impiegato per avvicinare il pubblico più giovane attraverso *backstage*, sfilate e contenuti creativi. Il *target* si è progressivamente ampliato, includendo la fascia 16-24 anni, con adeguamenti al piano di comunicazione volti a mantenere la coerenza identitaria del marchio pur intercettando sensibilità generazionali differenti<sup>60</sup>.

Ciò che accomuna le diverse manifestazioni comunicative di Prada è una tensione costante tra permanenza e sperimentazione: la casa di moda non rinuncia alla profondità storica e culturale che ne costituisce il patrimonio identitario, ma la mette continuamente in dialogo con il contemporaneo, attraverso la collaborazione con artisti, registi e tecnologie emergenti. In questo senso, la comunicazione di Prada non si limita a promuovere un prodotto, ma costruisce un sistema di significati nel quale moda, arte e riflessione critica risultano inseparabili.

## DIOR

Per completare il quadro comparativo, esaminiamo la strategia comunicativa di Dior, *maison* fondata a Parigi nel 1946 da Christian Dior e oggi parte del gruppo LVMH. La strategia del marchio si distingue per la capacità di conciliare un patrimonio storico radicato nella tradizione dell'alta moda francese con una visione comunicativa aperta al dialogo con i bisogni culturali e sociali del presente. Sotto la guida creativa di Maria

---

<sup>59</sup> [https://www.vogue.it/moda/article/sfilata-prada-tiktok-milano-fashion-week#:~:text=La%20sfilata%20di%20Prada%20\(e,solo\)%20su%20TikTok%20%7C%20Vogue%20Italia](https://www.vogue.it/moda/article/sfilata-prada-tiktok-milano-fashion-week#:~:text=La%20sfilata%20di%20Prada%20(e,solo)%20su%20TikTok%20%7C%20Vogue%20Italia)

<sup>60</sup> <https://blucactus.it/strategia-di-marketing-di-prada/>

Grazia Chiuri, direttrice creativa della linea donna dal 2016, Dior ha progressivamente accolto nella propria narrazione temi legati all'identità femminile, al femminismo in sé e alla diversità, trasformando le collezioni in veri e propri manifesti culturali.

Sul piano delle campagne pubblicitarie, Dior ha adottato un approccio fortemente definito dal punto di vista concettuale e politico. La campagna *prêt-à-porter* Primavera/Estate 2018<sup>61</sup> costituisce un esempio simbolico di questa tensione tra moda e riflessione intellettuale: aperta dalla modella e artista Sasha Pivovarova, che indossava una maglietta recante il titolo del saggio di Linda Nochlin<sup>62</sup> "*Why Have There Been No Great Women Artists?*", la collezione si interrogava sul ruolo della donna nel mondo dell'arte, trovando nella figura di Niki de Saint Phalle<sup>63</sup> la sua principale fonte di ispirazione. La scenografia, denominata "*The Tarot Garden*", e la maglietta ampiamente condivisa sui canali *social* rappresentano un caso emblematico di come Dior sappia generare contenuti virali a partire da un posizionamento intellettuale, facendo di un capo di abbigliamento un atto di presa di posizione pubblica. In simil modo, la campagna *Haute Couture* Autunno/Inverno 2019<sup>64</sup>, ispirata alle riflessioni dell'architetto Bernard Rudofsky, analizzava il rapporto tra abito e abitare, tra moda e architettura, proponendo ogni capo come una struttura che non teme di mostrare la propria impalcatura. In entrambi i casi, la comunicazione supera i confini del settore moda per inserirsi in un discorso più ampio che abbraccia l'arte, l'architettura e la critica culturale.

Centrale nella comunicazione del *brand* è la dimensione dell'impegno verso la rappresentazione femminile nella sua interezza. Attraverso iniziative come le campagne "*Dior Stands With Women*" e "*I Feel Pretty*"<sup>65</sup>, il marchio valorizza la forza, la diversità e la solidarietà tra donne di diverse etnie, età, corporature, collaborando con figure che possono raccontare storie di riscatto e traguardo personale. Coerentemente con questo

---

<sup>61</sup> <https://www.amica.it/2018/01/08/dior-la-campagna-pubblicitaria-spring-summer-2018/>

<sup>62</sup> Linda Nochlin = storica dell'arte e scrittrice statunitense

<sup>63</sup> Niki de Saint Phalle = pittrice, scultrice, regista francese. Ricordata soprattutto per le sue grandi e colorate sculture femminili, chiamate Nanas.

<sup>64</sup> <https://www.amica.it/2019/07/02/dior-haute-couture-autunnoinverno-2019-20-la-sfilata/>

<sup>65</sup> <https://digitalagencynetwork.com/diors-digital-marketing-strategies-and-campaigns/#dior-digital-strategy>

orientamento, la campagna “*Capture Youth*”<sup>66</sup>, con protagonista l’attrice britannica Cara Delevingne, pone al centro il racconto in prima persona dell’esperienza con il marchio, declinando il concetto di femminilità come strumento di libertà e autodeterminazione. Questa posizione si traduce anche nella scelta dei collaboratori creativi: significativa è la collezione uomo Primavera/Estate 2021, affidata al *designer* ghanese Amoako Boafo, scelta che ha consentito al *brand* di instaurare connessioni con il pubblico locale e di arricchire la propria proposta estetica con elementi provenienti da tradizioni e culture differenti.

Un elemento distintivo della strategia comunicativa di Dior è la capacità di generare risonanza mediatica su scala globale attraverso la presenza in eventi di rilievo culturale. Il *brand* sfrutta appuntamenti come il *Met Gala* e la cerimonia degli *Academy Awards*, dove le *celebrity* che indossano le sue creazioni diventano esse stesse veicoli di comunicazione, accrescendo la visibilità del marchio. Parallelamente, Dior consolida la propria associazione con l’alta cultura sponsorizzando eventi di prestigio internazionale come la Biennale di Venezia, il Festival di *Cannes* e il torneo di *Wimbledon*, posizionandosi come interlocutore naturale di un immaginario fatto di raffinatezza, arte e tradizione. In questo senso è significativa anche la scelta dei *testimonial*: il marchio collabora con personalità di profilo internazionale tra cui la cantante Rihanna, la modella Bella Hadid e l’attrice Jennifer Lawrence, mentre l’attore Robert Pattinson è stato protagonista della campagna “*Dior Icons*”, a conferma di una strategia che coniuga *glamour* cinematografico e attrattività del lusso.

Sul versante dell’*influencer marketing*, Dior ha costruito una presenza strutturata sulle principali piattaforme *social*, Instagram, Facebook e X, avvalendosi della collaborazione con agenzie di *fashion marketing* specializzate. Il marchio organizza, inoltre, viaggi ed esperienze esclusive riservate agli *influencer* selezionati, al fine di diffondere la narrazione del *brand* attraverso contenuti autentici e coinvolgenti. Questa strategia si affianca a iniziative digitali immersive che includono *showroom* virtuali, campagne interattive e accesso esclusivo ai *backstage* delle sfilate, possibilità che

---

<sup>66</sup> <https://blucactus.it/qual-e-la-strategia-di-marketing-di-dior/>

aumentano il coinvolgimento e il senso di appartenenza presso un pubblico giovane, traslando il senso di esclusività tipico del marchio anche negli ambienti digitali.

Un caso di rilievo nella comunicazione di Dior è sicuramente stato l'evento offerto dalla prima serata del Festival di Sanremo 2023, in cui la co-conduttrice Chiara Ferragni indossava abiti realizzati dalla direttrice creativa Maria Grazia Chiuri<sup>67</sup>. Il primo abito sfoggiato, sul cui retro compaiva la scritta "sentiti libera", fungeva da vero e proprio manifesto contro l'*hate speech online*, trasformando le offese effettivamente ricevute in rete dalla testimonial in materiale di denuncia visiva. Questo episodio dimostra con chiarezza la coerenza del posizionamento comunicativo del marchio: la scelta di Dior di fare dell'abito uno strumento di attivismo sociale è l'espressione più diretta della propria identità.

\*\*\*

A conclusione di queste brevi analisi delle strategie di comunicazione dei tre brand oggetto di osservazione, possiamo formulare qualche osservazione di sintesi.

Ciò che pare accomunare le diverse manifestazioni comunicative di Dior è la capacità di tenere insieme tradizione e attivismo, inclusività ed esclusività, patrimonio storico e sensibilità contemporanea.

Dal canto suo, Gucci ha privilegiato la sperimentazione digitale e la frammentazione culturale come pilastri della propria rilevanza.

Prada, invece, ha optato per la via della riflessione concettuale e meta-comunicativa, dedicando largo spazio alla figura della donna, come anche Dior.

In generale, si può concludere che la comunicazione dei tre marchi non appare come semplice promozione di un prodotto, ma come sistema coerente di significati nei quali convivono e si intrecciano moda, cultura e impegno civile.

---

<sup>67</sup> <https://www.insidemarketing.it/vestito-chiara-ferragni-a-sanremo-2023-hater/>

### 2.3: Interpretazione contemporanea del lusso

Per comprendere le trasformazioni che caratterizzano il lusso contemporaneo è necessario partire da una prospettiva teorica. Gilles Lipovetsky<sup>68</sup> tratta il tema della commercializzazione moderna dei bisogni, che delinea in tre fasi, l'ultima delle quali, la più interessante ai nostri fini, è caratterizzata dall'epoca dell'iperconsumo, coordinata da una logica de-istituzionalizzata, soggettiva, emotiva. Il fine ultimo dell'acquisto, in questa fase, è la soddisfazione emotiva e fisica, non più l'esibizione del prodotto. L'epoca dell'ostentazione è stata sostituita dalla dimensione dell'iper-merce deconflittualizzata e post-conformista. Il valore di un bene non risiede più nella sua capacità di distinguere chi lo possiede agli occhi degli altri, ma nell'esperienza che è in grado di generare per chi lo acquista. Il consumo si fa personale, intimo, orientato al benessere del singolo piuttosto che al riconoscimento collettivo. Derivanti da questo discorso sulla commercializzazione moderna dei bisogni, sono le nuove funzioni soggettive dei consumi. In passato, i consumi rendevano evidente l'identità economica e sociale delle persone, il *trend* d'acquisto contemporaneo della società rispecchia principalmente le differenze d'età, di gusti personali, l'identità culturale e soggettiva dei consumatori.

Un altro concetto proposto da Lipovetsky è quello di consumo emotivo, che si traduce in marketing sensoriale o esperienziale. Si tratta di un genere di marketing che garantisce "un'avventura sensoriale ed emotiva" all'iper-consumatore in cerca di benessere sensibile e sensazioni diversificate.

Nella contemporaneità, alla base dell'orientamento verso le marche superiori, non si ha la volontà di essere riconosciuti socialmente, «quanto il piacere narcisistico di percepire una distanza con la maggior parte della gente, beneficiando di un'immagine positiva di sé stessi per sé stessi.»<sup>69</sup> Ad ogni modo i piaceri elitari non sono svaniti, ma sono stati rivoluzionati dalla logica soggettiva del neo-individualismo, che produce più soddisfazioni per se stessi solo alla luce dell'ammirazione e della stima del prossimo.

---

<sup>68</sup> Gilles Lipovetsky = filosofo e sociologo francese, noto per aver analizzato l'iperindividualismo, il consumismo e l'edonismo nella società moderna

<sup>69</sup> Lipovetsky, *Una felicità paradossale: sulla società dell'iperconsumo*, Raffaello Cortina Editore, 2007, p.27



Il culto contemporaneo per i marchi è definito da una nuova relazione con lusso e qualità di vita. Non si spende per *brand* costosi per una sollecitazione sociale, ma in base al momento, ai desideri, al piacere che ne deriva; allo stesso modo non si spende per dimostrare il proprio status economico o sociale, ma per beneficiare di un rapporto qualitativo con prodotti o servizi.<sup>70</sup> Un esempio di tale atteggiamento è osservabile nel comportamento delle donne, che non si vestono all'ultima moda per segnalare il proprio status economico o il posizionamento nella piramide sociale, ma per mostrarsi individualmente, esprimendo una sensibilità estetica. Si è passati da una cultura dello *chic* distintivo a una cultura del look personalizzato: questa trasformazione accompagna una spinta di individualizzazione del rapporto con la moda e la seduzione. Ormai, a sedurci non è più la moda in sé, piuttosto ciò che rispecchia i nostri gusti e valorizza la nostra individualità.<sup>71</sup>

Si può quindi affermare che nel tempo c'è stata un'evoluzione rispetto a come viene interpretato e concepito il lusso. Come già approfondito nei paragrafi precedenti, il lusso oramai non è solo questione di prodotto ma di valore percepito, esperienza, fiducia e coerenza. Il rapporto di PwC<sup>72</sup> "*Trends in Luxury Fashion: Consumer Survey 2025*"<sup>73</sup> lo conferma. Secondo questa ricerca, il prodotto di lusso non viene più acquistato per il famoso *status symbol* che conferisce, di cui si è già discusso in precedenza nell'elaborato, bensì le ragioni che spingono all'acquisto sono sempre più legate all'artigianalità, alla qualità del servizio, alla sostenibilità e al *Made in Italy*. A sostegno di questa argomentazione si ha un'analisi statistica, secondo cui il 37% dei consumatori considera artigianalità e *customer experience* fattori determinanti, mentre il 32% attribuisce grande importanza alla sostenibilità ambientale, valore che si approfondirà nel capitolo successivo.

---

<sup>70</sup> Lipovetsky, *Una felicità paradossale: sulla società dell'iperconsumo*, Raffaello Cortina Editore, 2007, pp.17-29

<sup>71</sup> Lipovetsky, *Piacere e colpire: la società della seduzione*, Raffaello Cortina Editore, 2019, pp. 185-186

<sup>72</sup> PwC = anche nota come PricewaterhouseCoopers, è una rete multinazionale di imprese di servizi professionali, operativa in 158 Paesi, che fornisce servizi di consulenza di direzione e strategia, revisione di bilancio e consulenza legale e fiscale.

<sup>73</sup> <https://www.milanoluxurylife.it/lusso-2025-trend-consumatori-pwc/>

Questo discorso è accompagnato anche da un evidente divario generazionale, infatti, i *Baby Boomers* (1946-1964) rimangono legati maggiormente all'idea tradizionale di lusso e non si sbilanciano pagando un *premium price* a sostegno della sostenibilità. Al contrario, *Gen Z* (1997-2012) e *Millennials* (1980-1996) dimostrano di essere aperti anche verso modelli circolari, *second-hand* e personalizzazione, e sono disposti a pagare fino al 30% in più per prodotti eco-responsabili.

Quest'ultima valutazione dimostra come il lusso del futuro non possa essere "*one size fits all*", ma dovrà accontentare ideologie diverse pur mantenendo coerenza e identità.

Infatti, il *second-hand* non è più una nicchia; si tratta di una scelta consapevole soprattutto per *Gen-Z* e *Millennials*. Per il sistema del *fashion luxury* ciò comporta il dover ripensare al concetto di valore nel tempo. Si deve sfruttare la circolarità come opportunità per costruire fiducia, relazione e continuità con il nuovo consumatore.

Il *report* conferma quanto appena riportato, affermando che il futuro del lusso parli il linguaggio della consapevolezza, non dell'ostentazione. I *brand* in grado di investire in esperienza, personalizzazione e fiducia costruiranno valore nel lungo periodo.

Analizzando l'annata 2026, il concetto di lusso si trova in una fase di profonda ridefinizione. Guardando al passato, per gran parte del Novecento, esso è stato associato all'eccellenza funzionale, alla rarità e qualità del materiale e alla esternazione dello *status* economico. Oggi il lusso cambia dimensione e si colloca in un territorio post-funzionale, un territorio complesso, instabile e ambivalente.

La funzione del lusso diventa invisibile, data per scontata. Si crea una sorta di crisi da cui nasce il così detto lusso post-funzionale: quando l'oggetto smette di giustificarsi attraverso l'uso e inizia a esistere come dispositivo culturale. Ad esempio, un capo di *haute couture*, mantenendo il tema della moda di lusso, non risponde più in prima istanza a un bisogno pratico, ma a una domanda di senso. Questi capi non necessitano più di essere esibiti quanto più di essere raccontati, abitati mentalmente.

Apparentemente risultano inutili, ma la verità è che questa inutilità diventa un valore, una forma di resistenza alla logica dell'ottimizzazione continua.

Il lusso ha sempre avuto una facile associazione con l'arte e, come nel passato, anche l'oggetto di lusso post-funzionale funziona come un'opera: non si esaurisce nell'uso, ma richiede interpretazione, tempo e contesto. Tenendo come esempio le denunce sociali di cui si è parlato a proposito degli abiti di Dior per Sanremo, il lusso diventa una forma di post-produzione culturale, che crea nuovi immaginari attraverso la rielaborazione di archivi, *heritage* e memorie collettive.

Tramite queste trasformazioni vissute dall'universo del *fashion luxury*, che hanno portato l'attenzione dall'oggetto al significato, dalla funzione alla visione, dall'utilità al racconto; il lusso ha una responsabilità maggiore a cui adempiere: non si limita più ad essere bello e raro, bensì intellettualmente necessario<sup>74</sup>.

È in questo quadro che le strategie comunicative di Gucci, Dior e Prada, analizzate nel presente capitolo, acquistano una maggiore coerenza. Ciascuno dei tre brand ha saputo riportare le trasformazioni descritte in linguaggio di marca, seppur attraverso approcci e percorsi differenti. Gucci ha risposto alla logica dell'iperconsumo identitario facendo leva sulla frammentazione culturale e sulla costruzione di una comunità di consumatori, che non si rispecchino tanto nel prodotto quanto più nei valori del *brand*. Dior ha rappresentato la dimensione del lusso come dispositivo culturale e politico, facendo dell'abito un manifesto di valori condivisi. Infine, Prada ha scelto la via della riflessione meta-comunicativa, ha esplorato il linguaggio della moda e della pubblicità, proponendo al suo *target* un sistema di pensiero con cui confrontarsi piuttosto che un'immagine da desiderare.

Nonostante si abbiano tre processi diversi, il principio è comune: nel lusso contemporaneo, ciò che si comunica conta quanto ciò che si vede, se non addirittura di più.

---

<sup>74</sup> <https://www.firstonline.info/arte-lusso-e-desiderio-perche-il-2026-segnera-la-nuova-era-del-post-funzionale/>

### CAPITOLO 3: ANALISI DI TRE TOP PLAYERS: VALORI, IDENTITÀ E POSIZIONAMENTO

Nel presente capitolo sono esaminati i tre *top players* del lusso oggetto del presente elaborato (Gucci, Dior e Prada) dal punto di vista dei valori che essi dichiarano confrontati con i valori che i consumatori percepiscono.

Dapprima, si ripercorrono gli attributi distintivi dei tre marchi, (identità, posizionamento, valori), successivamente si mettono a confronto i valori percepiti e dichiarati dagli stessi con il supporto di un'indagine applicata condotta con l'obiettivo di analizzare la percezione dei valori associati a ciascuno dei tre *brand* da parte di giovani di età compresa tra i 20 e i 30 anni.

Per definire posizionamento e identità dei marchi, si fa riferimento alle tre fasce in cui si usa suddividere il mercato del lusso, basate su accessibilità, prezzo e rarità, di cui si è argomentato nel paragrafo 1.1. In base a tale criterio distintivo, proposto dall'esperto di marketing Danielle Allérès (2005), i marchi oggetto di analisi si posizionano nella fascia intermedia, essendo caratterizzati da elementi *premium* e *supreme luxury* valorizzati da *heritage*, artigianalità e creatività.

Nello specifico, Gucci si posiziona come *brand* di lusso innovativo, enfatizzando creatività e vicinanza alle nuove generazioni, si avvicina quasi alla zona di lusso accessibile vicina al *premium luxury* senza caratterizzarsi da estrema scarsità. Dior, invece, bilancia un posizionamento esperienziale e femminista, con alla base un inconfondibile *heritage* francese che avvicina il brand al *supreme luxury*, pur essendo limitato da produzioni globali *off-shore* - caratterizzate da un equilibrio tra *Made in Italy* e necessità di efficienza produttiva per abbattere i costi - che ne attenuano l'aura di assoluta inaccessibilità, di cui parla Kapferer (2012), rispetto a concorrenti come Chanel. Prada, infine, adotta una strategia di lusso intellettuale e minimalista, con particolare attenzione su innovazione sostenibile e posizionamento *stand-alone*, ovvero indipendente da un posizionamento di gruppo, collocandosi nel segmento *intermedio-exclusive*, differenziandosi per un *target* colto, pur non ambendo alla *griffe*.

Per dare un'idea della dimensione dei tre *top players* si riporta di seguito una tabella contenente gli indicatori dimensionali di sintesi, ovvero fatturato, numero di negozi e numero di dipendenti, per ognuno dei tre marchi.

|                          | <b><i>Gucci</i></b>                 | <b><i>Dior</i></b>                                               | <b><i>Prada</i></b>                               |
|--------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Fatturato</b>         | <u>5,99</u> miliardi di euro (2025) | <u>37,77</u> miliardi di euro (2025 – Fashion and Leather Goods) | <u>5,7</u> miliardi di euro (2025 – Gruppo Prada) |
| <b>Numero negozi</b>     | <u>529</u> (2024)                   | <u>245</u> (2025)                                                | <u>439</u> (2025)                                 |
| <b>Numero dipendenti</b> | <u>20.032</u> (2024)                | <u>16.000</u> (2026 – Christian Dior Couture)                    | <u>17.901</u> (2025 – Gruppo Prada)               |

Infine, va fatta una considerazione: come già emerso nel primo capitolo, due dei tre *top-players* presi in esame appartengono alle principali *holding* del lusso internazionale. Nello specifico, Gucci fa parte del gruppo Kering e Dior è una *maison* del gruppo LVMH. Prada rappresenta invece un caso distinto, configurandosi come un'entità a sé stante all'interno del Gruppo Prada, che comprende altri sette *brand*. Sebbene tale assetto societario possa, in linea teorica, influenzare le strategie comunicative e il posizionamento dei marchi, esso non ha costituito un filone d'indagine autonomo nel presente elaborato.

### **3.1: Gucci, Dior e Prada a confronto: valori dichiarati e valori percepiti**

Dei tre *brand* sono già state approfondite le strategie comunicative e, in sintesi, la loro storia (cfr. Capitolo 2). Si passa ora ad esaminare i valori dichiarati, rintracciabili soprattutto nei siti ufficiali dei marchi, ma riconoscibili anche nelle loro collezioni e campagne moda.

## GUCCI

Gucci categorizza i suoi valori focalizzandosi su due aree strategiche: le persone e il pianeta. Di quest'ultimo tratteremo in un secondo momento. L'impegno nei confronti delle persone si pone come obiettivo l'uguaglianza, il rispetto e il benessere collettivo. Il principio di uguaglianza ed equità, sostenuto dal marchio, si evolve in primo luogo all'interno dell'azienda, dove, nel 2019, Gucci ha istituito il suo primo *Global Equity Board*. Lo scopo del *board* è quello di incrementare la Diversità, l'Equità e l'Inclusione (DE&I) in tutta l'azienda, consolidando i già saldi principi quali uguaglianza di genere e *leadership* femminile. Anche al di fuori del contesto aziendale, l'impegno sociale di Gucci conta numerosi interventi e collaborazioni. Il *focus* ritorna sui diritti delle donne, delle ragazze e delle persone non binarie, sostenuti dal marchio attraverso una campagna globale con obiettivo quello di incentivare la partecipazione collettiva nella lotta per l'uguaglianza. In quest'ottica una parte dell'impegno di Gucci si traduce nel sostenere le ONG e i movimenti civili che, di pari passo con gli obiettivi della *Kering Foundation*, si impegnano per la parità di genere e l'*empowerment* femminile. Grazie a questo programma di sostegno, dal 2013 al 2024, Gucci ha collaborato con oltre 196 organizzazioni, raccogliendo oltre 23.590 milioni di dollari e aiutando attivamente più di 648.000 donne e ragazze a migliorare le proprie condizioni di vita. Nell'ottica dell'uguaglianza, il *brand* sostiene organizzazioni come *Equity Now*, che agisce per abbattere quadri giuridici che perpetuano le disuguaglianze e le discriminazioni di genere.

L'impegno di Gucci si sposta anche in Italia, dove ha guidato il cambiamento culturale, da un lato sfidando e mettendo in discussione gli stereotipi, dall'altro combattendo la violenza di genere contro donne e ragazze. Tra le collaborazioni principali rientra la *partnership* con organizzazioni come Artemisia, BEAWARENOW, Fondazione Una Nessuna Centomila e Cooperativa Eva. Questi progetti potenziano la maestria artigianale italiana e promuovono la sostenibilità reinserendo i materiali inutilizzati nel processo produttivo attraverso il programma di circolarità noto come *Gucci-Up*.

Infine, in collaborazione con la *Kering Foundation*, Gucci organizza sessioni di formazione con il fine di sensibilizzare tutti i dipendenti sul tema della violenza domestica. Nell'ambito dell'inclusività, il *brand* svolge un ruolo attivo promuovendo l'inclusione dei rifugiati; con la partecipazione al programma "*Welcome. Working for Refugee Integration*", ha ottenuto per diversi anni il premio dell'Agenzia ONU per i Rifugiati (UNHCR), in riconoscimento all'impegno per la promozione dell'inserimento professionale dei rifugiati in Italia.

Per quanto riguarda le campagne del *brand*, a sostegno dell'uguaglianza di genere, Gucci nel 2019 ha lanciato la campagna "*Chime for Change*" con lo slogan "*To Gather Together*". In spiegazione a questo, l'allora direttore artistico Alessandro Michele, afferma:

«Tutti nasciamo uguali. Abbiamo tutti il potere di far sentire la nostra voce per sostenere ciò in cui crediamo. Quando intere generazioni e comunità si uniscono, al di là delle differenze, il cambiamento diventa possibile. Il coraggio dimostrato da questa generazione nell'esprimersi liberamente mi induce a sperare che un futuro di libertà e uguaglianza sia possibile<sup>75</sup>»

Le immagini della campagna mostrano i profili di persone, non identificabili per genere, unite a coppie in diverse combinazioni grazie al simbolo dell'uguale. Questo stesso simbolo è stato posto sopra alla doppia G del logo per sottolineare la vicinanza del brand a certe tematiche.

## DIOR

Dior dichiara di agire con lo scopo di promuovere valori universali, inclusivi e sostenibili, tutto ciò al servizio dell'*empowerment* individuale dovunque nel mondo. Uno dei pilastri dell'impegno sociale globale della *Maison* sono l'indipendenza e l'*empowerment* femminile, che da sempre stanno alla base della visione della femminilità del marchio: libera, radiosa e audace. Un altro valore della *Maison* è quello di tutela del proprio *savoir-faire* attraverso molteplici impegni concreti:

---

<sup>75</sup> <https://www.vogue.it/moda/article/gucci-chime-for-change>

dall'organizzazione di mostre a quella di eventi internazionali per la valorizzazione dei mestieri creativi, artigianali e di vendita. In questo modo si formano e si assumono i talenti di domani, e il marchio mette in luce il lavoro dei propri artigiani, coloro che custodiscono l'eccellenza Dior. Fin dalla fondazione del *brand*, trasmissione del sapere, formazione e tutela dell'eccellenza artigianale fanno parte dell'identità di Dior.

Emblematico è anche l'impegno della *maison* a favore della cultura e della creatività nel mondo attraverso iniziative di mecenatismo. In Francia, per esempio, Dior è impegnata nella tutela del patrimonio con progetti come la ripiantumazione del Giardino delle *Tuileries*, il restauro del soffitto del Salone di Diana a *Versailles*, la ristrutturazione della Casa della Regina nell'Amleto a *Petit Trianon*. Le sfilate della *Maison*, spesso ambientate in questi luoghi maestosi, contribuiscono alla loro visibilità culturale a livello globale.

Dior si impegna anche a sostegno del patrimonio artistico e culturale a livello internazionale, per esempio in Italia collabora con la Fondazione *Venetian Heritage* per il restauro di siti veneziani iconici come la Porta Magna dell'Arsenale e il museo Ca' d'Oro. In Vaticano, invece, collabora con la Biblioteca Apostolica per la mostra *En Route* e un programma di borse di studio per la digitalizzazione degli archivi Poma-Periodici.

Come in Gucci, anche in Dior, a livello aziendale, la *maison* si impegna attivamente contro ogni forma di discriminazione, sensibilizzando i dipendenti attraverso programmi di formazione internazionale e con il supporto della rete *All LVMH Pride*. Inoltre, dal 2013, il *brand* è attivamente impegnato nell'inclusione di persone con disabilità e, relativamente alla tematica, sostiene iniziative locali come *Runway of Dreams* negli Stati Uniti, che promuove l'accesso all'abbigliamento adattato; in Italia, con *art4sport ONLUS*, fondata dall'atleta paraolimpica Bebe Vio, aiuta i giovani con disabilità a praticare lo sport che desiderano con la giusta attrezzatura.

Proseguendo con l'impegno sociale dell'azienda, Dior favorisce l'accesso all'istruzione e al lavoro da parte dei giovani in diverse aree del mondo: in Francia, per esempio, sostiene i giovani della *Seine-Saint-Denis* nella costruzione del loro futuro professionale. In ambito medico, Dior sostiene la ricerca medica, in particolare sulle



malattie genetiche attraverso l'Istituto *Imagine*, e sulla ricerca oncologica con organizzazioni come *Odyssea* e l'*American Cancer Society*. Infine, la Maison porta avanti azioni concrete a sostegno delle persone più vulnerabili, collaborando con UNICEF, Croce Rossa e altre organizzazioni internazionali.

### PRADA

In modo affine, il Gruppo Prada, dichiara di essere animato da oltre cento anni da valori come la passione, la qualità e la cura del dettaglio, che vengono tramandati di giorno in giorno alle nuove generazioni. Il Gruppo si pone come obiettivo primario l'innovazione: obiettivo condiviso da azienda, collaboratori e fornitori, che si basa su un instancabile lavoro di squadra in cui la sperimentazione e la ricerca confluiscono nello sviluppo di inedite rielaborazioni.

Un altro elemento fondamentale per il Gruppo è la diversità, che si pone alla base della sostenibilità sociale. All'interno del luogo di lavoro si mira a favorire l'espressione del potenziale di ciascuno attraverso la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo che valorizzi le qualità di ognuno. Come i *brand* di cui si è trattato in precedenza, anche Prada si impegna nel rispetto delle pari opportunità e investe in azioni strategiche concrete come una *governance* internazionale efficace dei processi di Diversità, Equità e Inclusione (DE&I), o un'adeguata presenza femminile nelle posizioni superiori e di *senior management*, o ancora l'implementazione di politiche retributive eque.

Si ricorda, che facendo riferimento al Gruppo Prada ci si confronta con tutti i sette *brand* che ne fanno parte tra cui Prada nello specifico. L'identità del Gruppo si fonda su valori quali l'indipendenza creativa, la trasformazione e lo sviluppo sostenibile. Grazie a questi principi viene offerta ai marchi una base solida e condivisa su cui sviluppare la propria espressione.

Miuccia Prada e Patrizio Bertelli, rispettivamente co-direttrice creativa di Prada e presidente del Gruppo Prada affermano:

«La trasformazione e l'innovazione dei codici di riferimento, alla base di ogni evoluzione, ci spinge a interagire con diverse sfere culturali [...] portandoci a cogliere

[...] lo spirito dei tempi. Oggi, [...], occorre essere Attori del Cambiamento, con la flessibilità necessaria per tradurre le richieste del mercato e della società in azioni concrete, [...].<sup>76</sup>»

I valori che caratterizzano il Gruppo, possono essere riassunti in sei manifesti ideati dallo stesso. Il primo dei sei ha come *slogan* #RE-THINKTHERULES, e va a ribadire principi quali innovazione, trasformazione e indipendenza. Come si è già chiarito in precedenza, questi valori condivisi permettono ai marchi di esprimere la propria identità.

Il secondo manifesto che si incontra contiene l'*hashtag* #INNOVATIVETRADITION, che valorizza la dedizione del Gruppo a ricerca e innovazione che si fondano su tradizione e storia.

A seguire, si incontra lo *slogan* #SPIRITOFEXCELLENCE, che sottolinea la costante ricerca dell'eccellenza che stimola le persone a superare sempre i traguardi raggiunti.

#UNIQUENESSOFTALENTS è l'*hashtag* presente nel quarto manifesto che attribuisce importanza a passione, curiosità, attenzione al dettaglio e competenza che sono solo alcuni dei valori aziendali del Gruppo.

Come Dior, anche Prada si impegna nell'ambito culturale, infatti il quinto manifesto dallo *slogan* #BEYONDBOUNDARIES, riassume in arte, filosofia, architettura e cinema alcune delle sfere culturali da cui trae ispirazione il Gruppo.

Infine, il sesto manifesto è dedicato all'attenzione del Gruppo Prada per la sostenibilità.

La tematica della sostenibilità è, infatti, comune a tutti e tre i *brand* analizzati nell'elaborato, per questo motivo seguirà un confronto orizzontale sulla *vision* di ognuno riguardo il *topic*.

---

<sup>76</sup> <https://www.pradagroup.com/it/group/manifesto.html>

Secondo un report di KPMG del 2024<sup>77</sup>, da sempre i grandi marchi del lusso incarnano i valori e gli ideali a cui la società aspira. In quest'ottica la sostenibilità non viene percepita come un vincolo, ma come una leva strategica, e l'impegno verso la comunità e l'ambiente diventa un pilastro fondante dell'intera visione aziendale. Al giorno d'oggi, le imprese orientano sempre più la propria produzione verso soluzioni che riducano l'impatto ecologico e rispondano a una domanda crescente di responsabilità. Secondo una ricerca tra i consumatori condotta da Statista nel 2022<sup>78</sup>, essi percepiscono la prioritizzazione della sostenibilità nelle attività di solo una piccola porzione di *brand* di lusso. Un'iniziativa comune messa in pratica dai marchi di lusso in ambito di sostenibilità, è la promozione dell'economia circolare con l'obiettivo di minimizzare gli sprechi e ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili. Cambia la filosofia alla base della produzione: il prodotto non è più pensato per l'obsolescenza, ma per resistere nel tempo, così da garantire una lunga durata che limita la necessità di ricorrere a nuove lavorazioni e consumi di materie prime. Parallelamente, come accennato nel secondo Capitolo, si stanno diffondendo pratiche come il restauro e il ricondizionamento dei prodotti usati, la loro rivendita sul mercato secondario e l'*upcycling*, ovvero la trasformazione creativa di materiali dismessi in nuovi oggetti di valore.

Per Gucci, l'adozione e l'ampliamento dei principi della circolarità sono legati al *design* creativo e all'innovazione, che ne costituiscono l'*input*. I progressi in quest'ambito sono guidati da programmi interni come *Gucci-Up* e *Gucci-Scrapless*, unitamente agli sforzi interni all'azienda al fine di creare nuovi modelli di *business* stabilendo forti sinergie con i *leader* del settore. Inoltre, l'utilizzo di materie prime riciclate, biologiche, rigenerative e certificate, ha contribuito alla riduzione dell'impronta ambientale complessiva del *brand*. L'analisi apportata dal marchio all'impatto di ogni singola fase di produzione, permette di avere un quadro chiaro e

---

<sup>77</sup> <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/gr/pdf/2024/02/gr-kpmg-future-of-consumer-goods-the-market-of-luxury-goods.pdf>

<sup>78</sup> <https://www.statista.com/statistics/1323040/most-sustainable-luxury-brands/>

una migliore comprensione delle criticità, fornendo un margine su cui poter migliorare e su cui basarsi per creare soluzioni efficaci.

Anche Dior si impegna nella circolarità, definita dal *brand* come circolarità creativa. Ogni creazione Dior nasce per durare, grazie ad una qualità che sfida il tempo. Tra le principali iniziative in quest'ambito, si ha la collaborazione con Wenturn - uno specialista nel riciclo tessile - la quale consente di trasformare materiali inutilizzati in nuovi filati pregiati. Lo stesso principio di riuso e riciclo si applica ai *set* delle sfilate, grazie all'attenzione di team dedicati, e l'obiettivo 2026 consiste nel riutilizzo, donazione o riciclo del 100% dei *set*. Inoltre, Dior prolunga la vita dei propri prodotti con l'aiuto dei laboratori di riparazione dislocati in tutto il mondo. Il servizio noto come *Dior Care*, incarna questo impegno verso la sostenibilità.

Le ambizioni nel contesto di sostenibilità si allineano con quelle del programma *LIFE360* del Gruppo LVMH, che ha il ruolo di guida per le politiche ambientali delle 75 *Maison* del Gruppo. Questa strategia si fonda su obiettivi concreti e misurabili, con a fondamento un approccio scientifico rigoroso. Con l'applicazione di queste azioni quotidianamente, Dior promuove una visione cooperativa sia globale che locale.

Per elencare rapidamente gli altri pilastri d'impegno ambientale di Dior, oltre alla circolarità creativa, si occupano di biodiversità e tutela delle risorse naturali, riduzione dell'impatto climatico attraverso diverse iniziative e certificazioni ambientali, e il coinvolgimento di dipendenti e partner, tramite corsi di formazione sulle tematiche ambientali.

Concludendo con Prada, il Gruppo pone al centro della propria strategia la sostenibilità come espone attraverso il sesto manifesto dallo *slogan* #SUSTAINABLEPATHS. Sospinto dallo spirito di innovazione che lo contraddistingue, il Gruppo persegue la propria crescita economica in armonia con persone, luoghi e l'ambiente in cui opera. I tre paradigmi principali del Gruppo per questa tematica sono: mitigare l'impatto sul clima, preservare gli ecosistemi e adottare il pensiero circolare. Come esempio emblematico dell'impegno del Gruppo in tema di sostenibilità, si fa riferimento al progetto *Prada Re-Nylon*, nato nel 2019. Il *nylon* è un materiale

rappresentativo del DNA di Prada ed è segno distintivo del suo approccio alla moda contemporanea. L'iniziativa è stata unita al progetto del Gruppo Prada *Sea Beyond*, che ha come elemento centrale il mare e si pone l'obiettivo di preservare l'oceano attraverso l'educazione. La campagna 2026 per il progetto Prada *Re-Nylon*, vuole proprio fare leva sul potere della consapevolezza, attraverso l'unione di responsabilità e creatività. Per la produzione della *capsule* di questa collezione il processo di produzione si snoda in tre fasi: raccolta di materiali di scarto come reti da pesca o scarti industriali, rigenerazione e purificazione attraverso un processo di depolimerizzazione chimica a cui viene sottoposto il *nylon* per riacquisire la purezza originaria, ed infine, il materiale riciclato viene nuovamente trasformato in polimeri attraverso un processo di polimerizzazione. Attraverso questi passaggi, si crea ECONYL, un filo di *nylon* rigenerato che può essere riciclato all'infinito senza perdere la qualità iniziale del materiale.

### **3.2 Tentativo di indagine empirica: metodologia proposta**

Allo scopo di sottoporre a verifica la fondatezza degli assunti teorici proposti in letteratura ed esposti nel presente elaborato, è stata condotta un'indagine empirica applicata, che adotta un approccio quantitativo di tipo descrittivo-esplorativo, basato sulla somministrazione di un questionario strutturato a un campione non probabilistico di 150 giovani adulti di età compresa tra i 20 e i 30 anni durante i mesi di gennaio e febbraio 2026. L'indagine, di natura trasversale, si propone di rilevare e comparare la percezione dei valori associati ai tre brand del settore del lusso presi in considerazione, contribuendo all'analisi del comportamento del consumatore giovane in relazione all'identità di marca.

Pur nella consapevolezza che l'età del target di riferimento non è solitamente associata al profilo del consumatore tipo di prodotti del *fashion luxury*, tuttavia il cluster giovanile dei consumatori del lusso sono già stati studiati in passato, analizzando la loro attitudine all'acquisto di prodotti di lusso. Secondo uno studio<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> [https://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Aiello\\_Donvito\\_et\\_al.pdf](https://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito_et_al.pdf)

condotto nel 1993 da Dubois e Laurent<sup>80</sup>, il rapporto tra età e acquisto dei *brand* di lusso sembra collegato alle differenti modalità di “introduzione al lusso” degli acquirenti presenti nei differenti paesi. Allo scopo della ricerca ne sono stati indagati cinque, ovvero Spagna, Francia, Italia, Gran Bretagna e Germania. Se in Francia, Gran Bretagna e Germania l’età in cui si acquista il numero di *brand* del lusso più elevato è quella compresa tra i 35 ed i 49 anni; in Italia e in Spagna questa classe è decisamente più giovane comprendendo individui tra i 25 e i 34 anni.

Inoltre, è stato scelto un *target* giovanile a cui somministrare il questionario, data la loro maggiore esposizione alla comunicazione digitale, anche a quella proposta dai brand di lusso analizzata nel secondo capitolo dell’elaborato. Si possono considerare gli individui appartenenti a questa fascia d’età come economicamente deboli ma culturalmente influenti, dal momento che sono questi a definire le tendenze, ad interagire con i diversi marchi attraverso i canali *social* e ad orientare la percezione pubblica dei valori di marca. Inoltre, sono sempre loro, nel contesto attuale, ad interessarsi particolarmente ai valori etici e sociali, di cui nello specifico si è trattato nel sottocapitolo precedente. A tal fine, il questionario è stato creato su *Google Forms* e distribuito *online* attraverso piattaforme universitarie e *social* quali *Moodle*, *Instagram* e *Whatsapp*, canali che permettono di raggiungere con maggiore facilità un campione giovane. L’insieme dei 150 rispondenti è costituito per l’82% da donne, di cui circa il 73% appartengono alla fascia d’età 20-23 e l’81% dei rispondenti ha dichiarato di essere uno studente. La frequenza d’acquisto risulta essere molto bassa (il 55% risponde “1” su scala da 1 a 5, dove 1 significa “mai” mentre 5 significa “spesso”).

Il campione è, quindi, composto da giovani adulti che costruiscono la loro percezione principalmente attraverso i *social media* e le *celebrity/influencer*, che risultano essere i canali di contatto dominanti per tutti e tre i *brand*.

La struttura del questionario si sviluppa in tre sezioni: una prima composta da cinque domande dedicate ai dati demografici; una seconda dedicata alla familiarità con

---

<sup>80</sup> Bernard Dubois e Gilles Laurent: rinomati ricercatori di marketing, noti per i loro studi fondamentali sul consumatore e sul mercato del lusso negli anni '90 e 2000

i *brand*, articolata in quattro quesiti; una terza ed ultima sezione, riservata ai valori percepiti dai consumatori, nella quale vengono proposti un video di una campagna moda e una *mood-board* per ciascuno dei tre *brand*, seguiti da tre *set* di domande. Si rinvia all'appendice per una illustrazione dettagliata del questionario somministrato.

### 3.3 Analisi dei risultati

I risultati emersi dall'indagine empirica offrono spunti di riflessione particolarmente interessanti, talvolta in contrasto con quanto teorizzato nella letteratura di riferimento e con le strategie comunicative dichiarate dai *brand* stessi.

Sul fronte dell'affinità generazionale, il dato più sorprendente riguarda Gucci: nonostante il marchio abbia deliberatamente orientato la propria comunicazione verso i segmenti più giovani del mercato, attraverso campagne non convenzionali, un'intensa presenza sui *social media* e l'utilizzo di linguaggi culturalmente vicini alla Gen-Z, è Prada il *brand* che i rispondenti percepiscono come maggiormente affine alla propria generazione, raccogliendo il 52% delle preferenze e ben 78 risposte su 150. Gucci, invece, raggiunge solo il 19% delle preferenze, preceduto da Dior (29%), risultando così il meno associato ad un *target* giovane fra i tre marchi analizzati.

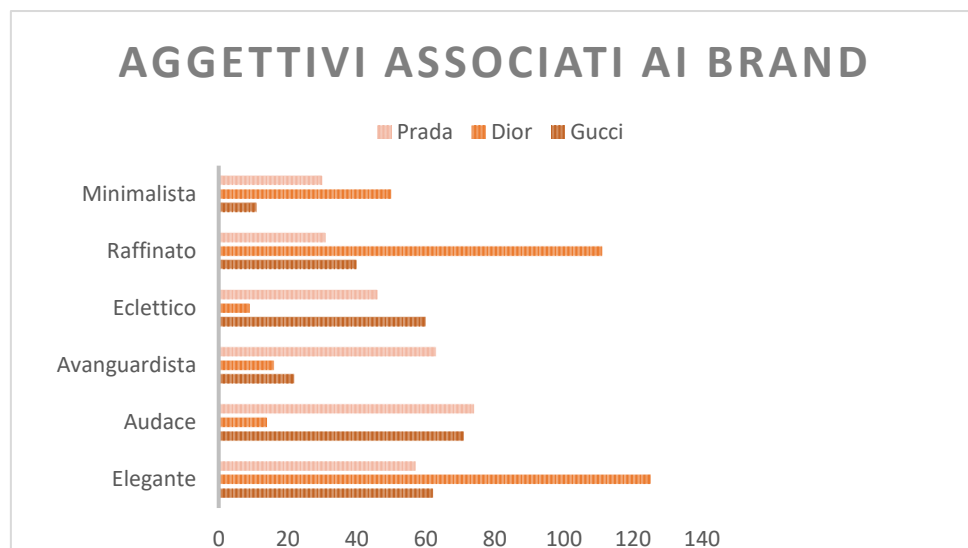


Figura 2: Grafico a barre relativo agli aggettivi associati ai brand (elaborazione dell'autore)

Questo scarto tra intenzione comunicativa e percezione effettiva trova parziale conferma anche nell'analisi degli aggettivi attribuiti dai partecipanti (Figura 2): se Gucci viene descritto in media da 64 rispondenti come un *brand* audace, elegante ed eclettico,

Prada ottiene numeri leggermente superiori: una media di 68 partecipanti, le

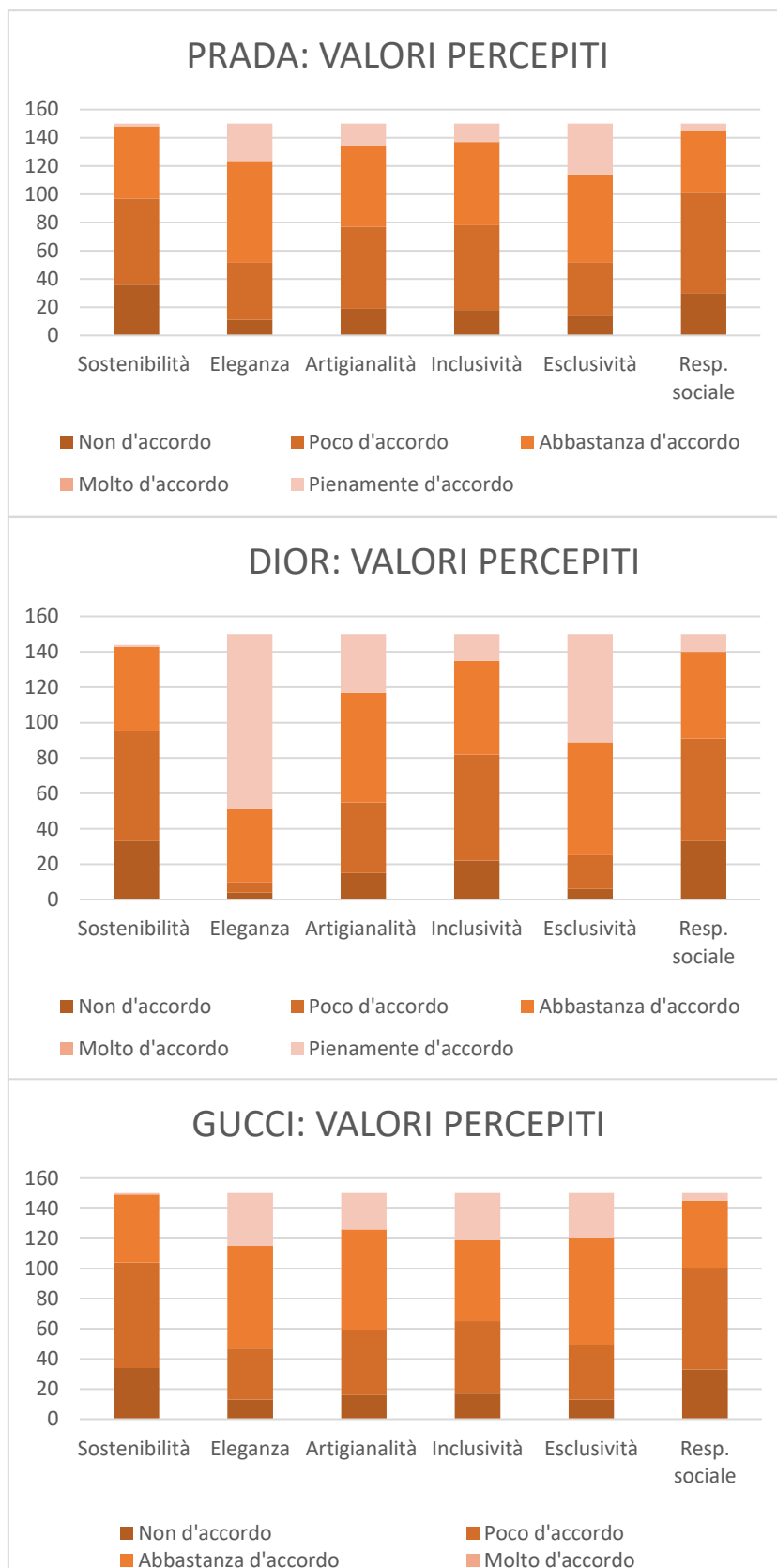


Figura 3: Valori che i rispondenti percepiscono per brand Prada, Gucci e Dior (esecuzione dell'autore)

attribuiscono epiteti quali audace e avanguardista, che sembrano risuonare con maggiore autenticità presso il pubblico moderno.

Sul versante dei valori percepiti (Figura 3), l'analisi rivela un *gap* significativo tra i valori dichiarati e perseguiti dai brand, tra cui sostenibilità artigianalità e impegno sociale - comuni a tutti e tre i marchi - e quelli

effettivamente percepiti dai rispondenti. Come chiarito da Aaker, il valore di una marca dipende in misura determinante dalla percezione del consumatore, che non sempre coincide



con l'identità che l'azienda intende trasmettere: è proprio questa distanza tra *brand identity* e *brand image* a emergere con forza dai dati raccolti. Nel caso di Gucci, l'impegno in ambito ambientale non risulta percepito dalla maggioranza del campione, con 70 rispondenti che si dichiarano poco d'accordo, così come la responsabilità sociale (67 rispondenti poco d'accordo); emergono invece con chiarezza l'esclusività (71 abbastanza d'accordo), l'eleganza (68 abbastanza d'accordo) e la valorizzazione dell'artigianalità (67 abbastanza d'accordo). Dior presenta una criticità simile sul piano dell'inclusività, valore non percepito da 60 rispondenti, mentre spicca in maniera netta la capacità del marchio di comunicare eleganza, con 99 rispondenti che si dichiarano molto d'accordo: un risultato che conferma la solidità e la coerenza dell'identità visiva e simbolica del *brand* agli occhi del pubblico. Prada, infine, registra il divario più accentuato tra valori dichiarati e percezione: sia l'impegno nella promozione della responsabilità sociale che la valorizzazione della sostenibilità trovano poco d'accordo una media di 65 rispondenti rispettivamente 71 e 60.

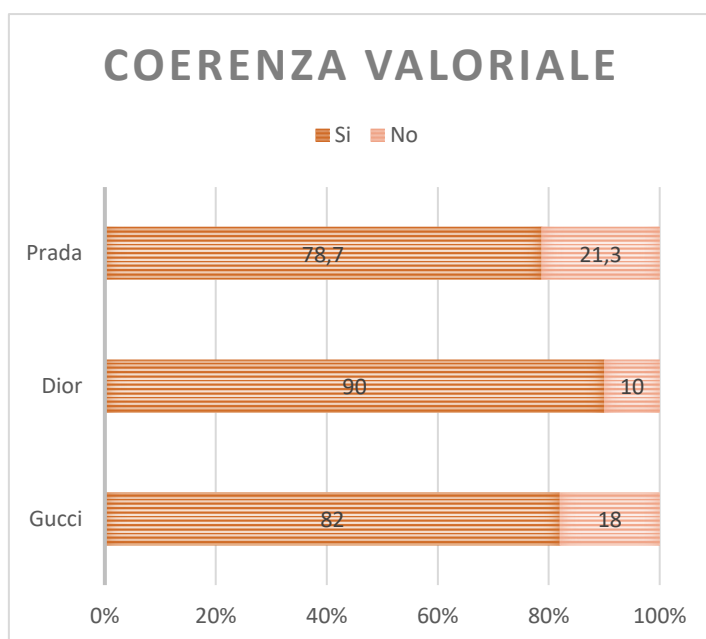


Figura 4: Quanto i rispondenti ritengono che lo stile visivo dei brand sia coerente con la percezione che loro hanno degli stessi (esecuzione dell'autore)

Come ricorda Cappellari, i *brand* della moda e del lusso non vendono semplicemente oggetti, ma propongono ai propri consumatori uno stile di vita e un modo di essere: nel caso di Prada, questo codice identitario risulta particolarmente stratificato e meta-riflessivo, come descritto nel secondo Capitolo, e proprio per questa ragione può rivelarsi più complicato da

decodificare per un pubblico non specializzato nel settore, generando una percezione di incoerenza tra i valori comunicati e quelli effettivamente percepiti. A ciò si aggiunge un

ulteriore dato degno di nota: Prada è il marchio che meno rispecchia, attraverso i propri prodotti e contenuti, l'idea che i partecipanti hanno del *brand* (Figura 4), con solo il 21,3% dei rispondenti che ritrova piena coerenza tra immagine attesa e contenuti proposti, sebbene la maggioranza del campione percepisca comunque la presenza di un filo conduttore relativo all'identità del *brand*.

### 3.4 Discussione e interpretazione dei risultati

Dalla lettura complessiva dei dati emergono alcune dinamiche ricorrenti che meritano di essere approfondite rifacendosi al quadro teorico, poiché rivelano come la percezione del *brand* si possa costruire in modo spesso autonomo rispetto alle intenzioni comunicative dei tre *top players* analizzati.

Nel primo capitolo si è parlato di distinzione tra identità e immagine, tematica discussa dal ricercatore francese Jean-Noel Kapferer. Dalle risposte ottenute alla domanda “Dove entri più spesso in contatto con questi brand?” (Figura 5), è emerso che i canali dominanti sono *social media* (in media 50 rispondenti) e celebrità (in media 48 rispondenti). Dato il divario discusso nel paragrafo precedente tra valori percepiti e valori dichiarati, si può trarre la conclusione che il *medium* plasma una percezione semplificata dei *brand*: i valori percepiti tendono a coincidere con quelli più visibili (eleganza, audacia), mentre i valori più profondi che i *brand* dichiarano (sostenibilità, responsabilità sociale e femminismo) non traspaiono. Alla base di questo risultato si ha, appunto, quanto dichiarato da Kapferer, ovvero che *brand identity* e *brand image* sono due concetti separati che non sempre coincidono.

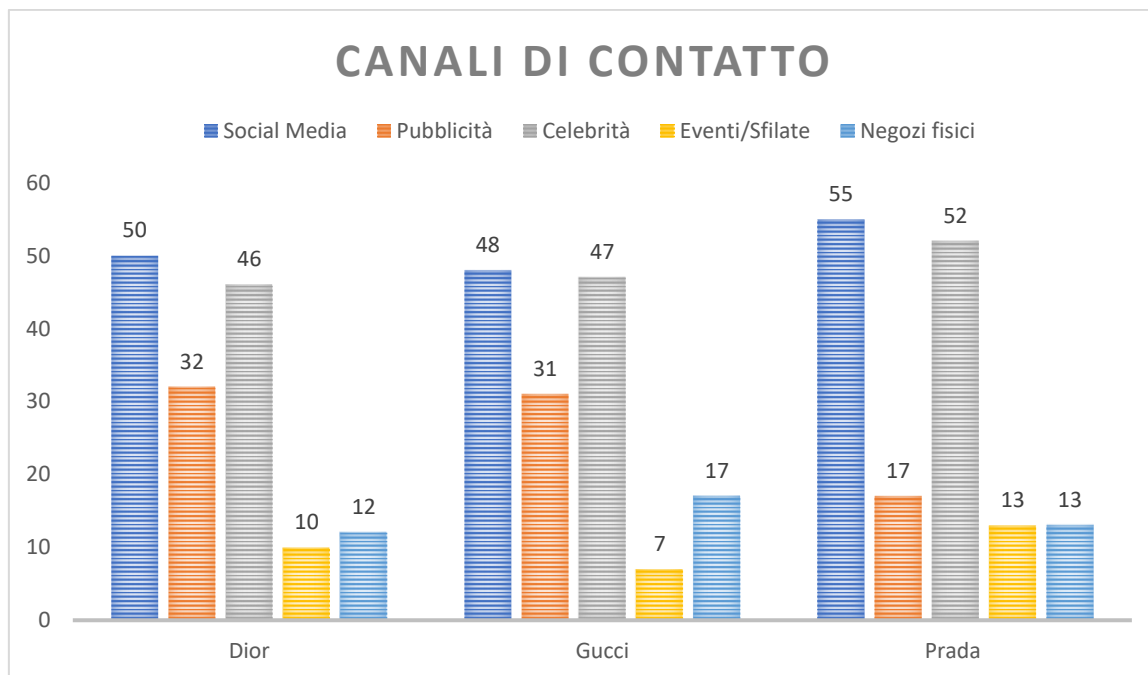


Figura 5: Canali attraverso cui i rispondenti entrano in contatto con i tre brand (esecuzione dell'autore)

Un ulteriore aspetto su cui riflettere riguarda la percezione di Prada come il *brand* più affine alla Gen-Z (Figura 6), un risultato che sembra coerente con la strategia

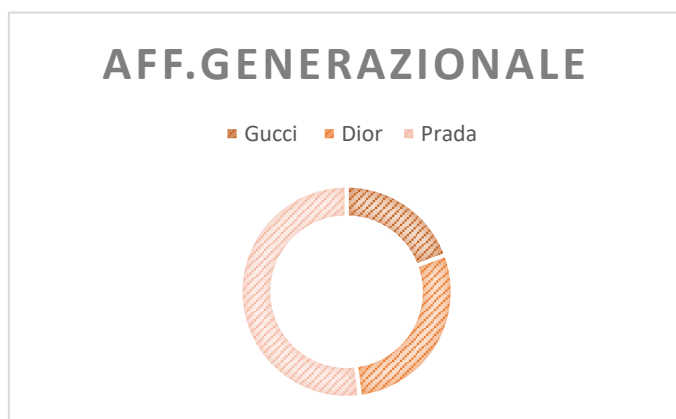


Figura 6: Quanto i brand sono affini alla generazione dei rispondenti secondo questi ultimi (esecuzione dell'autore)

*stand-alone* e intellettuale del marchio descritta nel secondo capitolo. Il controllo diretto dell'esperienza del cliente rappresenta per il *brand* del lusso uno strumento fondamentale per garantire che l'identità venga trasmessa in modo coerente, preservandone il

valore simbolico e l'esclusività. In quest'ottica, la scelta di Prada di presidiare autonomamente ogni punto di contatto con il consumatore potrebbe aver contribuito a costruire un'immagine percepita come autentica e distintiva, qualità che il pubblico giovane tende a valorizzare a riconoscere.

In ultima, la quasi totale assenza di acquisti effettivi tra i rispondenti non inficia la solidità delle percezioni emerse. Tale considerazione trova fondamento nel modello

teorico proposto da Aaker, secondo cui il valore di una marca risiede nell'insieme di associazioni, percezioni e relazioni stabili che il *brand* è in grado di generare nel consumatore. La notorietà del marchio, la qualità percepita e le associazioni simboliche ad esso legate costituiscono, infatti, dimensioni da *brand equity* che si costruiscono e si consolidano attraverso l'esposizione al *brand*, non necessariamente attraverso l'acquisto. I rispondenti, pur non essendo ancora clienti effettivi dei tre *brand* analizzati, hanno maturato percezioni concrete, frutto di un'interazione continuativa con i canali comunicativi del lusso, *social media*, campagne pubblicitarie, contatti con *celebrities*, confermando come la *brand equity* si sedimenti anche in un pubblico non ancora acquirente.

Un'ulteriore riflessione, legata alla precedente, emerge dall'analisi circoscritta alla quota di rispondenti che hanno acquistato almeno un prodotto dei *brand* in esame. Anche tra chi ha avuto un'esperienza diretta con il prodotto, la percezione dei valori dichiarati risulta tutt'altro che scontata. Dior si conferma il *brand* più efficace in questo senso, con il 50% degli acquirenti che riconosce i valori comunicati (22 su 44); Prada registra una distribuzione pressoché paritaria tra chi li riconosce e chi non li riconosce (17 su 39 per entrambe le categorie); Gucci, invece, presenta il *gap* più critico, con quasi la metà degli acquirenti, 20 su 41, che non riconosce i valori dichiarati dal *brand*. Questo dato è particolarmente significativo: se talvolta il consumatore che ha vissuto un'esperienza d'acquisto non riesce a decodificare il messaggio valoriale del *brand*, ciò suggerisce che il problema potrebbe risiedere in una frattura comunicativa coerente con quanto già osservato nella sezione precedente riguardo al divario tra *brand identity* e *brand image* teorizzato da Kapferer.

È proprio a partire da queste dinamiche che risulta possibile tracciare un confronto più organico tra i tre *player*, evidenziando le specificità di ciascuno in relazione alla propria strategia comunicativa.

### **3.5 Sintesi del confronto**

Si tenga, innanzitutto, in considerazione che Gucci, Dior e Prada operano all'interno dello stesso settore, ovvero quello del *fashion luxury*, si rivolgono in parte allo

stesso pubblico e condividono principalmente i medesimi valori dichiarati: sostenibilità, artigianalità e impegno sociale. Eppure, i risultati dell'indagine empirica restituiscono tre profili percettivi sensibilmente diversi, a conferma che non è solo la scelta degli strumenti comunicativi a determinare l'efficacia di un *brand*, bensì il modo in cui questi vengono declinati e il grado di coerenza con cui l'identità viene trasmessa nel tempo.

Dior si distingue come il marchio più efficace nel tradurre la propria strategia comunicativa in percezione coerente: l'eleganza, valore centrale storicamente radicato nella maison, viene in gran parte riconosciuta dal campione, e la quota di acquirenti in grado di identificare i valori dichiarati è la più alta tra i tre. La scelta di una comunicazione istituzionale, aperta al dialogo culturale ma mai compromessa da eccessi di sperimentazione, sembra garantire una trasmissione dell'identità più lineare e decodificabile.

Prada rappresenta il caso più interessante sul piano della percezione generazionale: nonostante il proprio linguaggio meta-riflessivo risulti complesso da decodificare per un pubblico non specializzato, come evidenziato dal *gap* sui valori profondi, è il brand che il campione percepisce come più affine alla Gen-Z. Questo suggerisce che l'autenticità e la coerenza di un'identità distintiva possono generare affinità anche in assenza di una piena comprensione del messaggio, e che la complessità, se padroneggiata con coerenza, non necessariamente allontana il pubblico giovane.

Gucci, infine, incarna la tensione più acuta tra ambizione comunicativa e percezione effettiva. La strategia più aperta, sperimentale e orientata alle nuove generazioni non si traduce in una corrispondente chiarezza valoriale agli occhi del consumatore: è il *brand* meno associato alla Gen-Z tra i tre e quello con il divario più critico tra acquirenti che riconoscono e non riconoscono i valori dichiarati. Un risultato che invita a riflettere su come, nel lusso, la ricerca di visibilità e accessibilità comunicativa possa, talvolta, indebolire la trasmissione di quei valori simbolici profondi che costituiscono il nucleo stesso dell'identità di marca.

Nel complesso, i tre casi confermano quanto teorizzati da Kapferer sulla divergenza tra *brand identity* e *brand image*: la percezione del consumatore segue

logiche proprie, influenzate dai canali di contatto, dal contesto culturale e dalla coerenza nel tempo, e non sempre rispecchia fedelmente le intenzioni del *brand*. In un settore in cui il valore simbolico è componente essenziale del prodotto, la capacità di trasmettere un'identità autentica e riconoscibile si rivela più determinante della quantità o della varietà degli strumenti comunicativi adottati.

## CONCLUSIONI

L'obiettivo di questa tesi era analizzare le strategie comunicative dei marchi di lusso Gucci, Dior e Prada, indagando in che misura i valori da essi dichiarati vengano effettivamente percepiti da un *target* giovane e poco specializzato, quale la Gen-Z e i Millennial. La ricerca ha dimostrato come la *brand identity* sia un processo dinamico influenzato da strategie narrative, canali digitali e contesti culturali, dove la percezione del consumatore spesso devia dalle intenzioni dichiarate.

Dall'indagine empirica è emerso come valori quali sostenibilità, responsabilità sociale e inclusività, ovvero valori centrali nelle dichiarazioni dei brand, siano poco riconosciuti dal pubblico analizzato; mentre eleganza ed esclusività vengano maggiormente percepite, recando sostegno alle teorie di Kapferer, secondo cui esiste una distinzione tra *brand identity* e *brand image*, ed evidenziando come la semplificazione di messaggi complessi possa derivare dall'esposizione a *social media* e *celebrities* come principali canali di contatto con i *brand*.

Parallelamente, l'elaborato ha portato alla luce come nell'universo del lusso il valore non risieda tanto nel prodotto quanto nel significato culturale e nell'impegno sociale dimostrati dal singolo *brand*. Infatti, contesti come l'iperconsumo e la sensibilità etica dei giovani impongono alle *maison* adattamenti continui, bilanciando *heritage* e innovazione per ridurre il *gap* percettivo.

I limiti principali di questo elaborato risiedono nella natura del campione utilizzato per l'indagine empirica e nel perimetro ristretto dei casi analizzati. Il questionario è stato somministrato a 150 giovani italiani tra i 20 e i 30 anni, selezionati in modo non probabilistico attraverso canali digitali e reti personali, il che introduce un potenziale *bias* di selezione e riduce la rappresentatività rispetto a un pubblico globale e diversificato. Inoltre, il *focus* esclusivo su tre *top player*, Gucci, Dior e Prada, offre un'analisi approfondita ma settoriale, impedendo una generalizzazione delle conclusioni ad altre *maison* del lusso o a segmenti diversi del mercato, come i *brand* emergenti. Trattandosi di una ricerca prevalentemente qualitativa e quantitativa su un campione limitato, senza dati che catturino l'evoluzione temporale delle percezioni, i risultati

rappresentano un'istantanea specifica dei primi mesi del 2026, sensibile a contesti contingenti come campagne recenti o *trend social*.

Questa ricerca apre molteplici direzioni per approfondimenti futuri, offrendo spunti per ampliare la comprensione delle dinamiche percettive nel lusso. Un primo sviluppo potrebbe consistere in analisi comparative estese ad altri *player* del settore, per identificare *pattern* comuni nel *gap* tra valori comunicati e percepiti, o per esplorare come *brand* indipendenti differiscano da quelli integrati in *holding* come LVMH o Kering. Ulteriori indagini qualitative, attraverso interviste in profondità con consumatori *high-spender* per esempio, permetterebbero di sondare le motivazioni sottostanti alle discrepanze emerse, indagando oltre le risposte quantitative per rivelare narrazioni personali e contesti esperienziali.

Particolare attenzione meritano le tecnologie emergenti: studi sull'impatto dell'intelligenza artificiale e della realtà aumentata sulla *brand perception* potrebbero quantificare come esperienze immersive (quali ad esempio *virtual try-on* o mondi digitali brandizzati) influenzino il riconoscimento di valori come sostenibilità o inclusività, riducendo il divario tra intenzione comunicativa e ricezione.

Infine, un approccio longitudinale, replicando l'indagine su più anni, consentirebbe di misurare l'efficacia di specifiche campagne o cambi di direzione creativa contribuendo a modelli strategici più robusti per la gestione della *brand equity* nel panorama del lusso contemporaneo, sempre più orientato ad un'autenticità percepita e a un dialogo bidirezionale con i consumatori, che non si limiti alla presentazione di campagne pubblicitarie, ma introduca canali interattivi che permettano ai consumatori di esprimere feedback o porre domande.



## **Appendice – Il Questionario**

### **Percezione dei valori di tre top brand: Dior, Gucci e Prada**

*Ciao!*

*Sono Emma Paparella, una studentessa di Comunicazione presso l'Università di Padova.*

*Il presente questionario è parte di una ricerca condotta nell'ambito di una tesi di laurea e ha l'obiettivo di analizzare la percezione dei valori associati a tre brand di lusso da parte di giovani di età compresa tra i 20 e i 30 anni.*

*Basteranno pochi minuti per completare il questionario, ma le risposte saranno un grande aiuto per la riuscita di questa ricerca! Grazie per il contributo :)*

#### **MODULO INFORMATIVO E DI CONSENSO ALLA PARTECIPAZIONE ALLA RICERCA IN AMBITO DI TESI UNIVERSITARIA**

***Gentile partecipante,***

*Le proponiamo di aderire a uno studio online il cui scopo è quello di indagare la differenza tra i valori percepiti e i valori dichiarati dai brand di lusso proponendo degli stimoli visivi e prendendo in esame tre top brand.*

*Per verificare empiricamente quanto evidenziato dalla letteratura scientifica, verrà condotta un'indagine attraverso la somministrazione di un questionario online che prevede la somministrazione di alcune domande standard per i tre brand a cui rispondere previa osservazione di tre moodboard contenenti gli stimoli visivi.*

*Il questionario conterrà domande volte a studiare in minima parte il legame dei giovani con i brand di lusso e in particolare la percezione dei valori del brand da parte del consumatore, come varia rispetto a ciò che il brand dichiara.*

*La partecipazione è volontaria, anonima e i dati raccolti saranno utilizzati esclusivamente a fini di ricerca accademica.*

#### **DESCRIZIONE**

*Il questionario è diviso nelle seguenti parti principali:*

- 1) dati demografici*
- 2) familiarità con i brand*
- 3) valori percepiti per ognuno dei tre brand*

*Il tempo previsto per la compilazione è di massimo 8 minuti.*

## **TRATTAMENTO DATI**

*Tutte le informazioni raccolte in questa ricerca saranno trattate nel rispetto delle vigenti leggi D.Lgs.196/2003 sulla privacy novellato dal D.Lgs. n. 101/2018, UE GDPR 679/2016 sulla protezione dei dati personali. I suoi dati saranno analizzati in modo anonimo e con tutti i criteri che garantiscono la massima riservatezza, utilizzati unicamente ai fini della ricerca medesima.*

*Il trattamento dei suoi dati sarà avviato solo con la sottoscrizione di tale consenso.*

### **DICHIARO:**

- *Di essere maggiorenne*
- *Di aderire volontariamente alla realizzazione della ricerca in qualità di partecipante*
- *Di essere a conoscenza degli obiettivi e delle finalità di tale progetto di ricerca*
- *Di essere a conoscenza che i dati ricavati, nell'assoluto anonimato, saranno trattati esclusivamente per fini didattici e di ricerca*
- *Di essere consapevole che non è prevista la possibilità di ottenere la restituzione dei dati raccolti una volta inviati.*

*Grazie mille per il tuo prezioso contributo!*

## **Sezione 1: Dati Demografici**

Domanda 1: In che fascia di età ti collochi? <sup>\*81</sup> (Opzioni: 20-23, 24-27, 28-30)

Domanda 2: Genere\* (Opzioni: Femmina, Maschio, Non binario/Altro, Preferisco non specificare)

Domanda 3: Occupazione\* (Opzioni: Studente, Lavoratore, Altro)

Domande 4: Interesse per la moda \*

Scala di valutazione da 1 a 5:

- 1 = Poco interessato
- 2
- 3
- 4
- 5 = Molto interessato

Domanda 5: Frequenza di acquisto di prodotti di lusso \*

Scala di valutazione da 1 a 5:

- 1 = Mai

---

<sup>81</sup> \*= domanda obbligatoria

- 2
- 3
- 4
- 5 = Spesso

## Sezione 2: Familiarità con i Brand

**Domanda 6:** Quanto conosci i seguenti brand? \*

Scala di valutazione a scelta multipla per riga

| Brand | Nessuna familiarità | Poca familiarità | Abbastanza familiarità | Molta familiarità |
|-------|---------------------|------------------|------------------------|-------------------|
| Dior  |                     |                  |                        |                   |
| Gucci |                     |                  |                        |                   |
| Prada |                     |                  |                        |                   |

**Domanda 7:** Hai mai acquistato prodotti di uno dei seguenti brand? \*

Scelta multipla per riga:

- Dior: Sì | No
- Gucci: Sì | No
- Prada: Sì | No

**Domanda 8:** Dove entri più spesso in contatto con questi brand? \*

Opzioni a scelta singola per riga:

| Brand | Social Media | Pubblicità | Celebrità Influencer | Eventi Sfilate | Negozi fisici |
|-------|--------------|------------|----------------------|----------------|---------------|
| Dior  |              |            |                      |                |               |
| Gucci |              |            |                      |                |               |
| Prada |              |            |                      |                |               |

**Domanda 9:** Quale brand ritieni più affine alla tua generazione? \*

Scelta singola

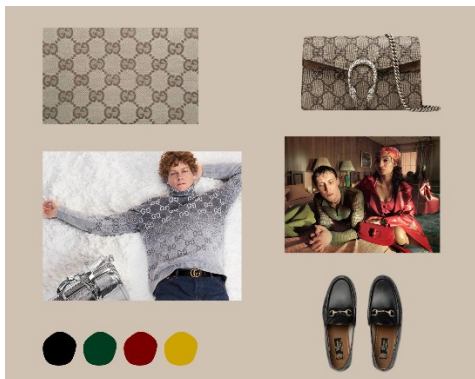
- Dior
- Gucci
- Prada

## Sezione 3: Valori Percepiti

*Di seguito verranno proposti 6 items uguali e due domande per ognuno dei brand in esame. Si richiede di rispondere ad essi in seguito alla visione delle*

campagne moda Spring-Summer 2025 e la moodboard di ogni brand, basando la propria risposta sui valori percepiti da esse.

**Gucci:** [https://www.youtube.com/watch?v=JJ\\_T89DS734](https://www.youtube.com/watch?v=JJ_T89DS734)



**Domanda 10:** Secondo me, Gucci rappresenta un brand che... \*

|                               | Non<br>d'accordo | Poco<br>d'accordo | Abbastanza<br>d'accordo | Pienamente<br>d'accordo |
|-------------------------------|------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| Valorizza la<br>sostenibilità |                  |                   |                         |                         |
| Comunica<br>eleganza          |                  |                   |                         |                         |
| Valorizza<br>l'artigianalità  |                  |                   |                         |                         |
| Promuove<br>l'inclusione      |                  |                   |                         |                         |
| Comunica<br>esclusività       |                  |                   |                         |                         |
| Dimostra<br>responsabilità    |                  |                   |                         |                         |

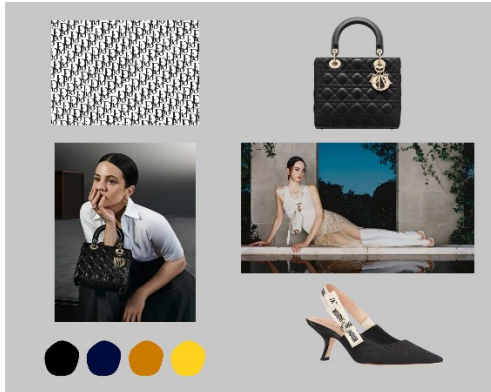
**Domanda 11:** Quali dei seguenti aggettivi assoceresti al brand Gucci? \*

- Elegante
- Audace
- Avanguardista
- Eclettico
- Raffinato
- Minimalista

**Domanda 12:** Lo stile visivo di Gucci ti sembra coerente con l'idea che hai del brand? \*

- Sì
- No

**Dior:** <https://www.youtube.com/watch?v=3C4ULbqbBXo>



**Domanda 13:** Secondo me, Dior rappresenta un brand che... \*

|                            | Non d'accordo | Poco d'accordo | Abbastanza d'accordo | Pienamente d'accordo |
|----------------------------|---------------|----------------|----------------------|----------------------|
| Valorizza la sostenibilità |               |                |                      |                      |
| Comunica eleganza          |               |                |                      |                      |
| Valorizza l'artigianalità  |               |                |                      |                      |
| Promuove l'inclusione      |               |                |                      |                      |
| Comunica esclusività       |               |                |                      |                      |
| Dimostra responsabilità    |               |                |                      |                      |

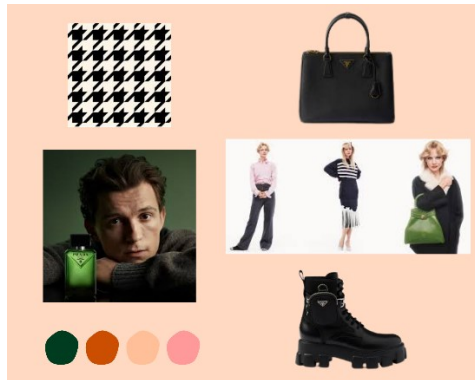
**Domanda 14:** Quali dei seguenti aggettivi assoceresti al brand Dior? \*

- Elegante
- Audace
- Avanguardista
- Eclettico
- Raffinato
- Minimalista

**Domanda 15:** Lo stile visivo di Dior ti sembra coerente con l'idea che hai del brand? \*

- Sì
- No

Prada: <https://www.youtube.com/watch?v=hWJMmmYmG8Y>



Domanda 16: Secondo me, Prada rappresenta un brand che... \*

|                               | Non<br>d'accordo | Poco<br>d'accordo | Abbastanza<br>d'accordo | Pienamente<br>d'accordo |
|-------------------------------|------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| Valorizza la<br>sostenibilità |                  |                   |                         |                         |
| Comunica<br>eleganza          |                  |                   |                         |                         |
| Valorizza<br>l'artigianalità  |                  |                   |                         |                         |
| Promuove<br>l'inclusione      |                  |                   |                         |                         |
| Comunica<br>esclusività       |                  |                   |                         |                         |
| Dimostra<br>responsabilità    |                  |                   |                         |                         |

Domanda 17: Quali dei seguenti aggettivi assoceresti al brand Prada? \*

- Elegante
- Audace
- Avanguardista
- Eclettico
- Raffinato
- Minimalista

Domanda 18: Lo stile visivo di Prada ti sembra coerente con l'idea che hai del brand? \*

- Sì
- No

## Bibliografia

Aaker, *Brand Equity*, FrancoAngeli, 1997, pp. 36-37

Cappellari, *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, Carocci editore, 2011, pp. 11-102

Corbellini, Saviolo, *L'esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi*, Etas, 2007, p.50

Giacosa, *Mergers and Acquisitions (M&A) in the Luxury Business*, McGraw-Hill, 2012, pp. 126-173

Kapferer, *Strategic Brand Management*, KoganPage, 2012, pp. 65-70

Lipovetsky, *Piacere e colpire: la società della seduzione*, Raffaello Cortina Editore, 2019, pp. 185-186

Lipovetsky, *Una felicità paradossale: sulla società dell'iperconsumo*, Raffaello Cortina Editore, 2007, pp. 17-29

Ozuem, Ranfagni, Willis, *Digital Transformation for Fashion and Luxury Brands*, Palgrave Macmillan, 2024, pp. 155-162

Pantoja, Wu, *Enlightened Marketing in Challenging Times*, Springer, 2020, p. 97

## Sitografia

Aiello, Donvito (2006), *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca.*, [https://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello\\_Donvito.pdf](https://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf), [Consultato il 20/03/2026]

Aiello, Donvito (2007), *Le percezioni del concetto di lusso nei giovani.*, [https://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Aiello\\_Donvito\\_et\\_al.pdf](https://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito_et_al.pdf), [Consultato il 17/04/2026]

Campagna (2018), *Dior: la campagna pubblicitaria Spring/Summer 2018*, <https://www.amica.it/2018/01/08/dior-la-campagna-pubblicitaria-spring-summer-2018/>, [Consultato il 19/03/2026]

Campagna (2019), *Dior Haute Couture Autunno/Inverno 2019-20: la sfilata*, <https://www.amica.it/2019/07/02/dior-haute-couture-autunnoinverno-2019-20-la-sfilata/>, [Consultato il 19/03/2026]

Carenzio (2025), *Dalla politica al prêt-à-porter: la visione di Miuccia Prada*, <https://ateliercarenziomagazine.it/dalla-politica-al-pret-a-porter-la-visione-di-miuccia-prada/>, [Consultato il 15/03/2026]

Dara (2023), *Con un vestito Chiara Ferragni a Sanremo 2023 condanna gli hater*, <https://www.insidemarketing.it/vestito-chiara-ferragni-a-sanremo-2023-hater/>, [Consultato il 19/03/2026]

Dior (2024), *Responsabilità sociale*, [https://www.dior.com/it\\_it/fashion/news-savoir-faire/folder-novita-ed-eventi/responsabilita-sociale](https://www.dior.com/it_it/fashion/news-savoir-faire/folder-novita-ed-eventi/responsabilita-sociale), [Consultato il 11/04/2026]

Dior (2025), *Ambiente*, [https://www.dior.com/it\\_it/fashion/news-savoir-faire/folder-novita-ed-eventi/ambiente](https://www.dior.com/it_it/fashion/news-savoir-faire/folder-novita-ed-eventi/ambiente), [Consultato il 12/04/2026]



Ekren (2025), *Dior's Digital Marketing Strategies & Advertising Campaigns*, <https://digitalagencynetwork.com/diors-digital-marketing-strategies-and-campaigns/>, [Consultato il 20/03/2026]

Engage (2022), *Prada, Emma Watson testimonial e regista nello spot del profumo Paradoxe*, <https://www.engage.it/campagne/prada-emma-watson-testimonial-e-regista-nello-spot-del-profumo-paradoxe.aspx>, [Consultato il 15/03/2026]

Gucci (2016), *Equilibrium – Diversity and Inclusion*, <https://www.gucci.com/it/it/nst/equilibrium-diversity-and-inclusion>, [Consultato il 11/04/2026]

Gucci (2017), *#TFWGucci – That Feel When Gucci*, [https://www.gucci.com/it/it/st/stories/inspirations-and-codes/article/spring\\_summer\\_2017\\_tfw\\_gucci\\_meme/](https://www.gucci.com/it/it/st/stories/inspirations-and-codes/article/spring_summer_2017_tfw_gucci_meme/), [Consultato il 11/03/2026]

Gucci (2019), *Chime for Change – Branding and Artwalls*, <https://www.gucci.com/it/it/st/stories/article/chime-branding-and-artwalls>, [Consultato il 11/04/2026]

Gucci (2024), *Equilibrium – Planet*, <https://www.gucci.com/it/it/nst/equilibrium-planet>, [Consultato il 12/04/2026]

Gucci (2026), *History of Gucci*, <https://www.gucci.com/ch/it/nst/history-of-gucci>, [Consultato il 12/03/2026]

Kering (2025), *La nostra strategia*, <https://www.kering.com/it/il-gruppo/scopri-kering/la-nostra-strategia/>, [Consultato il 27/01/2026]

Kering (2025), *Italia: un paese fondamentale per Kering*, <https://www.kering.com/it/il-gruppo/kering-highlights/italia-un-paese-fondamentale-per-kering/>, [Consultato il 27/01/2026]

KPMG (2024), *Future of Consumer Goods: The Market of Luxury Goods*, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/gr/pdf/2024/02/gr-kpmg-future-of-consumer-goods-the-market-of-luxury-goods.pdf>, [Consultato il 12/04/2026]

Lion (2026), *Arte, lusso e desiderio: perché il 2026 segnerà la nuova era del post-funzionale*, <https://www.firstonline.info/arte-lusso-e-desiderio-perche-il-2026-segnera-la-nuova-era-del-post-funzionale/>, [Consultato il 22/03/2026]

LVMH (2023), *Impronta economica*, <https://www.lvmh.com/it/il-nostro-gruppo/impronta-economica>, [Consultato il 26/02/2026]

Martino (2024), *Gucci e la campagna con Xiao Zhan*, <https://www.gqitalia.it/article/gucci-campagna-xiao-zhan>, [Consultato il 12/03/2026]

Mastrangelo (2022), *Strategia di marketing di Prada*, <https://blucactus.it/strategia-di-marketing-di-prada/>, [Consultato il 15/03/2026]

Mastrangelo (2022), *Qual è la strategia di marketing di Dior*, <https://blucactus.it/qual-e-la-strategia-di-marketing-di-dior/>, [Consultato il 20/03/2026]

NASDAQ (2025), *Richemont Posts Robust Performance For The Year Ended 31 March 2025*, <https://www.nasdaq.com/press-release/richemont-posts-robust-performance-year-ended-31-march-2025-2025-05-16>, [Consultato il 28/01/2026]

Pantano (2019), *Gucci Chime for Change*, <https://www.vogue.it/moda/article/gucci-chime-for-change>, [Consultato il 11/04/2026]

Pereira (2026), *Strategia di marketing di Gucci*, <https://businessmodelanalyst.com/it/strategia-di-marketing-di-Gucci/>, [Consultato il 12/03/2026]

Prada (2021), *Campagna pubblicitaria Prada Primavera/Estate 2021 "Dialogues"*, <https://www.pradagroup.com/it/news-media/press-releases-documents/2021/21-01-05-dialogues-prada-ss2020-campaign.html>, [Consultato il 15/03/2026]

Prada (2022), *PRADA STORIES: campagna pubblicitaria Prada Donna A/I 2022*, <https://www.pradagroup.com/it/news-media/news-section/prada-stories-womenswear-fw2022-adv-campaign.html>, [Consultato il 15/03/2026]

Prada (2023), *Prada e adidas: una nuova collaborazione*, <https://www.pradagroup.com/it/news-media/press-releases-documents/2023/23-05-22-prada-adidas.html>, [Consultato il 15/03/2026]

Prada (2024), *Prada Re-Nylon*, <https://www.pradagroup.com/it/sustainability/environment-csr/prada-re-nylon.html>, [Consultato il 12/04/2026]

Prada (2025), *Prada Group Investor Presentation – Acquisition of Versace*, [https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/2025/Aprile/inglese/Prada\\_Group\\_Investor\\_Presentation-Acquisition\\_of\\_Versace.pdf](https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/2025/Aprile/inglese/Prada_Group_Investor_Presentation-Acquisition_of_Versace.pdf), [Consultato il 29/01/2026]

Prada (2025), *Campagna Prada Holiday 2025: A Winter's Tale*, <https://www.pradagroup.com/it/news-media/press-releases-documents/2025/25-10-28-prada-holiday-campaign-25.html>, [Consultato il 15/03/2026]

Prada (2025), *Know-How*, <https://www.pradagroup.com/it/group/know-how.html>, [Consultato il 12/04/2026]

Prada (2026), *Campagna Prada Primavera/Estate 2026: Image of an Image*, <https://www.pradagroup.com/it/news-media/news-section/26-01-07-prada-ss26-campaign.html>, [Consultato il 15/03/2026]

Prada (2026), *Group Profile*, <https://www.pradagroup.com/it/group/group-profile.html>, [Consultato il 26/05/2026]

Prada (2026), *Diversity & Inclusion Advisory Council*, <https://www.pradagroup.com/it/sustainability/people-csr/diversity-inclusion-advisory-council.html>, [Consultato il 12/04/2026]

Prada (2026), *Manifesto*, <https://www.pradagroup.com/it/group/manifesto.html>, [Consultato il 12/04/2026]

Ratti (2018), *Miuccia Prada: da erede di un impero ad imprenditrice*, <https://isabellaratti.com/miuccia-prada-da-erede-di-un-impero-ad-imprenditrice/>, [Consultato il 15/03/2026]

Redazione Milano Luxury Life (2025), *Lusso 2025: come cambiano i consumatori secondo PwC*, <https://www.milanoluxurylife.it/lusso-2025-trend-consumatori-pwc/>, [Consultato il 21/03/2026]

Spagnuolo (2020), *La sfilata di Prada su TikTok durante la Milano Fashion Week*, <https://www.vogue.it/moda/article/sfilata-prada-tiktok-milano-fashion-week>, [Consultato il 15/03/2026]

Martin (2023), *Parasocial Interaction*, <https://www.britannica.com/science/parasocial-interaction>, [Consultato il 25/05/2026]

Camurati (2026), <https://www.milanofinanza.it/fashion/kering-ricavi-2025-in-calco-a-14-6-miliardi-13-ma-il-titolo-vola-in-borsa-ecco-perche-202602100810253694> [Consultato il 26/05/2026]

Wikipedia (2025), Gucci, <https://it.wikipedia.org/wiki/Gucci> [Consultato il 26/05/2026]

Market Screener (2026), <https://it.marketscreener.com/quotazioni/azione/CHRISTIAN-DIOR-SE-9676232/finanza-segmenti/> [Consultato il 26/05/2026]

Dior (2025), [https://www.dior.com/fashion/stores/it\\_it](https://www.dior.com/fashion/stores/it_it) [Consultato il 26/05/2026]

Rocket Reach (2026), [https://rocketreach.co/christian-dior-couture-profile\\_b5c65d7bf42e0cad](https://rocketreach.co/christian-dior-couture-profile_b5c65d7bf42e0cad) [Consultato il 26/05/2026]

Camurati (2026), <https://www.milanofinanza.it/fashion/prada-ricavi-2025-a-5-7-miliardi-5-il-ceo-guerra-versace-avra-effetto-diluitivo-sull-ebit-margin-nel-202603051318353623> [Consultato il 26/05/2026]