

**MARIA CARMELA OSTILLIO**

fa parte della Core Faculty ed è responsabile scientifica della Brand Academy della SDA Bocconi School of Management. È docente incaricato e responsabile del corso di Brand Management del Master of Science in Marketing Management dell'Università Bocconi.

carmela.ostillio@sdbocconi.it

**ANTONELLA CARÙ**

è professore presso l'Università Bocconi, ove attualmente ricopre la carica di Dean della Graduate School. È docente presso la SDA Bocconi School of Management. I suoi interessi di ricerca si focalizzano sul marketing dei servizi e sulla prospettiva esperienziale dei processi di consumo e di marketing.

antonella.caru@unibocconi.it

**GIUSEPPE LEONE**

ha conseguito la laurea magistrale in Marketing Management presso l'Università Bocconi. Dopo aver maturato precedenti esperienze nel lusso, attualmente è Business Analyst presso la società di consulenza Focus Management Srl.

giusp1987@yahoo.it

L'autenticità come driver strategico per il brand value

Il caso Salvatore Ferragamo

Un settore particolarmente sensibile al tema dell'autenticità è quello del lusso. Aspetti quali tradizione, heritage, artigianalità, unicità e i valori del brand generano un'aura di autenticità che non solo rafforza le fonti del valore della marca, ma alimenta anche nuove brand association e promuove giudizi di qualità, affidabilità e considerazione che concorrono a rendere unici i brand all'interno del *consideration set* dei consumatori. L'articolo analizza il caso Salvatore Ferragamo, un'impresa del lusso che ha saputo far leva sul proprio passato per affermarsi come brand autentico. L'analisi, basata su una ricerca effettuata sui consumatori, dimostra non solo che questi percepiscono i tratti del brand, ma che esiste un potenziale di autenticità che può offrire ulteriori spazi di differenziazione per rafforzare l'unicità del brand.

Parole chiave: *strategia di marca, autenticità di marca, brand management, impresa del lusso, Salvatore Ferragamo*

Authenticity as a Strategic Driver For Brand Value. The Salvatore Ferragamo Case

The luxury industry is highly sensitive to the issue of authenticity. Aspects such as tradition, heritage, craftsmanship, uniqueness and brand values contribute to building an aura of authenticity that not only succeeds in strengthening the sources of brand equity, but also nurtures new brand associations and promotes judgments of quality, reliability and consideration which create a unique brand within the customers' consideration set. The article discusses the Salvatore Ferragamo case, a luxury company that has been able to leverage on its heritage to establish itself as an authentic brand. The analysis, based on consumer research, shows how consumers perceive the traits of brand, but also that there is a potential of authenticity for differentiating and strengthening brand uniqueness.

Keywords: *brand strategy, brand authenticity, brand management, luxury company, Salvatore Ferragamo*

Introduzione

La ricerca di autenticità da parte del consumatore post-moderno è divenuta una sfida che le imprese di differenti industry sono invitate a fronteggiare al fine di conferire legittimità, affidabilità e superiorità al brand e alla propria offerta. La riscoperta della storia e della tradizione, il valore riconosciuto agli antichi mestieri, la componente umana e naturale nei prodotti e nei processi produttivi, il legame col territorio d'appartenenza e le sue specificità, i metodi di realizzazione di un prodotto «come si faceva una volta», si configurano come i tratti distintivi dell'odierna ricerca di autenticità da parte di un consumatore che sfugge alle consolidate leve del marketing tradizionale, mostrandosi sempre più attento e sensibile ad attributi e benefici dell'offerta che siano espressione dei suddetti valori (Brown 2001).

Dinanzi a un presente che delude, conseguenza dei limiti macro e micro-economici che continuano ad affliggere l'economia mondiale, e dello stato di caos e di disordine, anche a livello morale, sociale e culturale, l'individuo postmoderno ricerca una risposta nelle emozioni, nelle esperienze iper-reali e nella riscoperta del passato (Giddens 1994). Da qui, il tentativo del consumatore di ricongiungersi con un tempo trascorso, spesso idealizzato, ritenuto migliore del presente, attraverso consumi nostalgici e la ricerca di un *modus operandi* e di un'offerta capaci di donare ancora un piacere autentico.

Secondo alcuni autori, il consumatore appare abbandonare la superficialità e la dovizia degli eccessi a favore di una concretezza e di un'essenza che rassicurano, e del desiderio di ritorno a una dimensione più genuina nel consumo (Carù e Cova 2011a). Si tratta anche di una ricerca di affrancamento dall'industrializzazione di massa, dalle logiche della produzione seriale, che appaiono modalità orientate alla mera massimizzazione dei profitti (Beverland, Lindgreen e Vink 2008). La standardizzazione dei prodotti e dei processi – oggetto di una globalizzazione che sembra

comprimere gradualmente le forme di produzione artigianale e di genuina qualità in nome dell'opportunismo commerciale e di business – diviene distonica rispetto a un consumatore alla ricerca di esperienze autentiche.

La rilevanza che i brand hanno oggi nel nostro quotidiano porta a una riflessione sull'importanza che l'autenticità di marca assume per i consumatori.

Si tratta di un tema noto a molte imprese che operano da tempo per la valorizzazione delle radici della marca, del suo heritage e del «made in», cercando di farne emergere le distintività nei significati e nelle espressioni. L'interesse verso questo tema accomuna vari settori e richiama alla mente molte marche: per l'industria alimentare, basti citare prodotti quali il Brunello di Montalcino, il Parmigiano Reggiano o il limoncello; per quella automobilistica e motociclistica si pensi ai noti casi della New Beetle, della Mini e della Fiat 500, e ancora di Harley Davidson o Vespa Piaggio.

Un comparto particolarmente sensibile al tema è quello del lusso. Le imprese in esso operanti si richiamano a molti aspetti quali la tradizione, l'artigianalità, l'unicità e i valori del brand al fine di generare un'aura di autenticità che non solo riesce a rafforzare le fonti del valore della marca, ma anche ad alimentare nuove brand association e a promuovere giudizi di qualità, affidabilità e considerazione che concorrono a rendere unici i brand all'interno del *consideration set* dei consumatori.

La ricerca di marketing ha iniziato a occuparsi con crescente pervasività del tema dell'autenticità (Gilmore e Pine 2007; Beverland, Napoli e Farrelly 2010; Grayson e Martinec 2004; Rose e Wood 2005). Se è vero infatti che molti brand si ispirano al tema dell'autenticità, è proprio la definizione di questo concetto a ricevere attenzione da parte di molti studiosi al fine di verificare l'effettiva rilevanza e il potenziale di questo concetto nel rapporto con i consumatori.

Dopo aver ripercorso sinteticamente la letteratura sul tema dell'autenticità e sull'evoluzione del concetto di lusso, l'articolo presenta i risultati di una ricerca basata sull'analisi del caso Salvatore Ferragamo, impresa apparte-

nente al comparto del lusso che ha saputo far leva su elementi connessi al proprio passato per affermarsi come brand autentico. L'analisi, basata su una ricerca effettuata sui consumatori, dimostra non solo che questi ne percepiscono i tratti, ma che esiste un potenziale di autenticità su cui far leva che può offrire ulteriori spazi di differenziazione nella prospettiva di rafforzamento dell'unicità del brand.

Le dimensioni dell'autenticità, tra caratteristiche oggettive e percezione soggettiva

La definizione del concetto di autenticità è stata oggetto di numerosi studi. Secondo l'approccio teorico modernista, l'autenticità sarebbe una proprietà reale degli oggetti, suscettibile di essere misurata in modo assoluto secondo criteri oggettivi; al tempo stesso, ciò che è ritenuto falso non potrà mai essere autentico, anche se potenzialmente percepito come tale (Boorstin 1961; MacCannell 1973). Questa posizione è stata messa in discussione da molti autori che, al contrario, enfatizzano il significato relativo che si cela dietro al concetto di autenticità. L'idea dominante è che l'autenticità sia un concetto relativo, strettamente legato al capitale culturale dell'individuo che la valuta (Cohen 1998).

Proprio sulla base di questo approccio, si è fatto largo un filone di studi costruttivista, in base al quale i giudizi di autenticità non dipenderebbero necessariamente dalle effettive proprietà degli artefatti, ma da un'interpretazione dei loro significati, che sarebbe costruita individualmente e che potrebbe anche non essere ricondotta a riferimenti reali e oggettivi. In questa direzione si apre lo spazio per la definizione di un'ulteriore dimensione: l'autenticità esistenziale (Wang 1999), non più attributo dell'oggetto o costruzione soggettiva, ma frutto dell'esperienza vissuta individualmente (autenticità intrapersonale) o collettivamente (autenticità interpersonale).

Se dunque l'autenticità da fattore esogeno, ossia esterno all'individuo, diviene essenza non più meramente di un'offerta ma di un'e-

sperienza che penetra la sfera soggettiva, resta il tema di come darne evidenza in termini più dettagliati, ragionando sulle dimensioni che la costituiscono. A tal proposito, può essere utile un riferimento a due tra i contributi più rilevanti in letteratura: Gilmore e Pine 2007, e Beverland, Napoli e Farrelly 2010.

Gilmore e Pine (2007) distinguono cinque possibili forme in cui essa può manifestarsi secondo la sensibilità del consumatore.

1. Autenticità naturale: insita in tutto ciò che si presenta nella sua essenza naturale, che non è prodotto virtualmente dall'uomo (per esempio lardo di Colonnata, Parmigiano Reggiano), ma viene realizzato secondo metodi tradizionali con utilizzo di materiali nobili e una maestria artigianale.

2. Autenticità originale: riguarda ciò che presenta caratteri di originalità e specificità nel design e nel concept ritenuti unici, innovativi e non individuabili in precedenza (si pensi allo spirito rivoluzionario di Apple e ai suoi prodotti come iPad, iPhone ecc.).

3. Autenticità eccezionale: in questo caso l'autenticità emerge non dal prodotto o dal servizio, ma dalla componente umana e personale, dalla competenza e dall'eccellenza di uno straordinario talento (per esempio la competenza di artisti, di creatori, ma anche quella che incontriamo nelle persone che si interfacciano con noi nel momento della vendita di un prodotto).

4. Autenticità referenziale: qui l'autenticità si richiama alla pratica umana, al rito che affonda le sue radici nel tempo. Ciò che appartiene al passato di un territorio, alle tradizioni, agli usi e ai costumi dei suoi abitanti è considerato autentico (per esempio, in Italia, il Palio di Siena).

5. Autenticità influente: legata alla difesa di una causa sociale, che può essere ancorata al territorio o a un progetto di corporate social responsibility (un esempio in questo senso è quello di Dove, che si è impegnata nel promuovere un'immagine della donna al naturale, lontana dagli eccessi e dai deliri di una bellezza artificiale favorita negli ultimi anni, con il supporto dei media e anche con progetti a impatto sociale).

Beverland, Napoli e Farrelly (2010) identificano tre *brand core attributes* sulla base dei quali i consumatori formulano i propri giudizi sull'autenticità di una marca o di una specifica offerta:

1. *quality leadership*: la percezione che dietro al brand e all'offerta vi sia il lavoro, la passione e la dedizione di artigiani che utilizzano le migliori materie prime per raggiungere l'eccellenza qualitativa;
2. *heritage*: il legame indissolubile del brand con un tempo, uno spazio e una cultura come pilastri di una tradizione che rimanda a un glorioso e intramontabile passato;
3. *sincerity*: il forte commitment del brand nel preservare e perpetuare tenacemente le proprie radici e i propri valori.

La brand authenticity nel lusso: quali sfide e quali potenzialità?

La recente evoluzione del mercato, unitamente agli scenari economici, socioculturali e ai comportamenti di acquisto e di consumo, sta ridisegnando velocemente i paradigmi del lusso, i valori e i bisogni/desideri a esso connessi, richiedendo alle imprese la ridefinizione delle proprie strategie competitive e di brand (Corbellini e Saviolo 2009).

In questo contesto, l'autenticità può divenire

fonte di vantaggio competitivo, ovvero rilevante e positivo *point of difference*, anche in quei settori industriali in cui la componente intangibile che accompagna l'offerta incide significativamente sulla decisione d'acquisto e di consumo. In questi casi viene richiesto al cliente un prezzo elevato, e gli elementi legati all'autenticità possono supportare il contenuto simbolico del brand o interagire con esso in una complementare (ma unanime) generazione di valore. La letteratura e l'approccio manageriale dominante riconoscono il valore dell'autenticità, ma raramente si sono spinti nell'analisi approfondita dei significati e delle espressioni con cui l'autenticità si declina nei brand del lusso, delineando le potenzialità per i player italiani del settore in termini di valore generato per la marca (*brand value*) e per il mercato (*market value*).

Queste potenzialità emergono anche da numerose ricerche che hanno analizzato le strategie delle imprese e la trasformazione dei consumi nei mercati dei prodotti di lusso.

Secondo Boston Consulting Group (2013), all'idea di un lusso ostentativo ed esuberante si sostituisce sempre più spesso un valore sostanziale legato all'eccellenza, all'expertise tradizionale e alla qualità dei prodotti in grado di donare un piacere autentico (Figura 1).

FIGURA 1 | NUOVI SCENARI E PROSPETTIVE PER I PLAYER DELLA MODA E DEL LUSO



Fonte: elaborazione degli autori

Da sempre avvolto da un'aura di fascino e desiderio, riflesso del proprio potere evocativo e aspirazionale, il termine «lusso» alimenta immediatamente percezioni di sfarzo e di dovizia capaci di connotare un prodotto e, sempre più spesso, un brand oggetto di processi di consumo strumentali volti a raggiungere fini legati alla sfera simbolica e sociale. Tuttavia, se il lusso è stato spesso considerato sinonimo di eccesso e vacuità, in tempi più recenti, complice anche la crisi economica che ha fatto emergere una «vergogna» del lusso ostentato (Saviolo 2009), l'interesse e la sensibilità del consumatore tralasciano la dimensione astratta a vantaggio di un concreto ed effettivo valore

intrinseco dell'offerta. La componente artigianale nei materiali e nella lavorazione, la qualità superiore, la valorizzazione del legame con uno specifico territorio (*genius loci*) e un passato fatto di solide radici, storia, tradizione e savoir-faire (*brand heritage*), si presentano dunque come *key success factor* del lusso esclusivo anche nei mercati emergenti o in fase di sviluppo, abitati da un consumatore già attento, selettivo e più consapevole. Un recente studio di Bain & Company e Altagamma (2012), osservando *ex post* le aziende della moda e del lusso che meglio hanno resistito al crollo delle vendite durante l'*annus horribilis* del 2009, individua le migliori performance di mercato per i brand che hanno scelto di rifocalizzarsi sul proprio heritage, sulle radici, sul know-how tradizionale e sul savoir-faire artigianale, recuperando dal passato le fonti del proprio valore.

Si arriva così a tratteggiare una nuova geografia attraverso territori, che possono rivelarsi «carte vincenti» per le imprese al fine di assicurarsi stabilità e crescita all'interno dell'attuale scenario competitivo.

Il concetto di lusso: da consumo ostentativo ad autentico piacere

Il termine «lusso» veniva indiscutibilmente associato all'acquisto di determinati beni

esclusivi dai prezzi superlativi, in risposta a un bisogno di differenziazione e riconoscimento sociale. Il tema in realtà è stato ampiamente studiato e appare più complesso. Una prima utile distinzione in proposito è tra *luxury for others* e *luxury for oneself*: il riferimento è, nel primo caso, al lusso come un marcatore sociale, spesso legato proprio ai brand; nel secondo, invece, alla componente edonistica e di piacere personale caratteristica del lus-

Determinante oggi è la possibilità di sperimentare un'esperienza di lusso che abbia il sapore del passato, della storia

so (Kapferer e Bastien 2009). Proprio quest'ultima è centrale nel lusso: si tratta di un aspetto più rilevante rispetto alla dimensione funzionale, tipica invece dei prodotti premium, e si ritrova nella dimensione esperienziale del consumo legata all'aspetto umano, che sia esso l'artigianalità o la capacità di far sentire qualcuno unico; per questo il lusso può essere legato ai beni e ai servizi. In questo senso, determinante oggi è la possibilità di sperimentare un'esperienza di lusso che abbia il sapore del passato, della storia e sia il risultato di competenza (*sapere*), capacità (*saper fare*) e tradizione (*saper perpetuare e legittimare*) consolidate nel tempo (Kapferer 2010).

Con riferimento alla dimensione sociale, è da rilevare come stia tramontando l'idea che il lusso si accompagni a un generico desiderio di status, riconosciuto dalla generalità dei consumatori. Alcuni autori hanno sottolineato il ruolo di *subtle signalling* richiesto ai beni di lusso, ovvero della capacità di comunicare non tanto all'intero mercato ma a un più ristretto gruppo di consumatori in grado di decifrarne il significato (Berger e Ward 2010). In quest'ottica, altre ricerche hanno individuato l'esistenza di diversi segmenti di consumatori, definiti in relazione alla ricchezza posseduta e al bisogno di status, che manifestano una diversa propensione verso brand ostentativi o

più discreti, riconoscibili solo da pochi (Han, Nunes e Drèze 2010).

Secondo una ricerca di Boston Consulting Group (2013), specie nei mercati maturi, dove il consumatore possiede un'anima più sofisticata e già dispone di status e ricchezza riconosciutagli anche socialmente, il bisogno di appagamento personale e di autorealizzazione si sostituisce alla ricerca di differenziazione sociale. Lo studio, tuttavia, rivela che il concetto del lusso di un tempo fatica a sopravvivere anche nei paesi BRIC: è il valore intrinseco del prodotto a primeggiare nell'acquisto di beni di lusso, definito da un'attenzione per la qualità della manifattura e dei materiali, una sapienza artigianale e manuale, un'esclusività data anche dalla dedizione e dall'impegno sincero dell'azienda. Accanto a ciò, in modo crescente negli ultimi anni, nei mercati maturi ma anche in quelli emergenti, il cliente del lusso alla sola immagine della marca appare privilegiare i contenuti qualitativi e sostanziali in termini di eccellenza e maestria nella manifattura, in grado di rendere il prodotto un vero lusso dapprima per se stessi.

La comunicazione del lusso: da esuberante straordinarietà a «sincero» valore delle radici

Un secondo territorio del lusso è costituito dalla scelta di modalità comunicative altamente differenzianti, tese ad allontanare i messaggi caratterizzati da toni imperativi ed eccessiva opulenza, a favore di una dimensione più genuina e di un *tone of voice* rassicurante volto a elogiare il reale valore dei prodotti. Per molte aziende il brand heritage, il peso e l'esclusività del know-how, la superiorità di una produzione artigianale sono divenuti nuovi temi di comunicazione. La necessità di virare su questi core concept è duplice: da un lato, si racconta l'heritage della marca alla nuova clientela dei mercati emergenti che hanno fame di «cultura» di brand di lusso occidentali; dall'altro, in un periodo di incertezza come quello attuale, si rassicura la clientela dei mercati maturi mediante la tradizione, l'expertise e la presenza ancora attuale del patrimonio storico del brand (Dubois, Czellar e Laurent 2001).

I prodotti di lusso: da valore estrinseco a valore intrinseco

Come risposta al desiderio e alla ricerca di autenticità del consumatore postmoderno, l'eccellenza qualitativa, la sapienza tradizionale e l'artigianalità incidono favorevolmente sugli *economics* delle aziende che adottano e sostengono strategicamente tale approccio (Boston Consulting Group 2013). L'impegno nella cura della dimensione sostanziale dell'offerta, risultato di un *modus operandi* consolidato dell'impresa, configura il beneficio distintivo e connotativo della proposta ricercata dal consumatore, che sfugge alla rapida caducità del tradizionale ciclo di vita del prodotto moda per essere concepita come possibile investimento volto a «portare a casa» un pezzo di storia, tradizione e know-how artigianale dal valore imperituro.

Salvatore Ferragamo: la brand authenticity come pillar della strategia di marca

L'articolo si propone di comprendere l'impatto della brand authenticity sulla strategia di marca di un'impresa operante nel lusso. La scelta del caso Salvatore Ferragamo è dovuta all'interesse di un brand storico dal made in Italy che mantiene un forte attaccamento alle sue radici, in particolare al suo fondatore e al territorio, un forte ancoraggio alla tradizione ma che al tempo stesso si è trasformato in una delle più importanti imprese del lusso a livello internazionale, quotata alla Borsa di Milano e tra i best performer del segmento blue chip.

La ricerca è centrata sull'analisi dell'autenticità del brand Salvatore Ferragamo percepita dai consumatori, con l'obiettivo di indagare i significati e la criticità che l'autenticità di marca assume per il brand, individuandone gli elementi distintivi di valore, la loro influenza e l'attuale ruolo come pilastri della strategia di marca.

In particolare, la ricerca esplorativa, di natura qualitativa, ha consentito di concentrarsi sui significati e sulla valenza strategica che l'autenticità di marca assume per i consumatori. Un'intervista web-based, basata su un

questionario semi-strutturato – con domande aperte e contenente una sezione dedicata alle caratteristiche socio-demografiche degli informant – è stato somministrato a 33 consumatori, selezionati sulla base di un interesse dichiarato per il lusso, al fine di indagare le percezioni e le determinanti dell'autenticità del brand.

Di seguito, dopo aver introdotto la storia dell'azienda Salvatore Ferragamo e del suo fondatore, saranno presentati i principali risultati della ricerca.

La storia del fondatore e il successo attuale

Salvatore Ferragamo nasce nel 1898 a Bonito (Avellino), undicesimo di quattordici figli. Non ancora adolescente dimostra una grande passione per le scarpe: a undici anni è apprendista a Napoli presso un maestro calzolaio e a tredici apre un proprio negozio a Bonito. A quattordici anni, Salvatore sceglie di trasferirsi in America per raggiungere uno dei fratelli già emigrato negli States e lavorare a Boston in una fabbrica di calzature.

Molto presto si mostrerà intollerante verso la produzione di massa e l'utilizzo in modo massiccio dei macchinari, preferendo la personalizzazione, ovvero la realizzazione di modelli di calzature ideati e plasmati in base alle specifiche esigenze e desideri di ogni singola cliente, offrendo così un prodotto unico e interamente lavorato a mano.

Nella sua costante ricerca di stile e comfort nella calzatura, Salvatore sceglie di iscriversi all'università di Los Angeles per studiare anatomia, ingegneria e matematica. Si trasferisce quindi a Hollywood, dove il mondo del cinema e le sue protagoniste si rivelano i primi e principali clienti che fanno presto di Salvatore lo *shoemaker to the Stars*.

A seguito del successo e della notorietà in America come calzolaio delle dive, nel 1927 Salvatore ritorna in Italia e apre il suo primo laboratorio a Firenze, città ricca di tradizione artigiana e sapienza nella lavorazione delle pelli, divenendo uno dei precursori del made in

Italy. Una delle sue opere più originali e creative, il «sandalo invisibile», nel 1947 gli consente di vincere il Neiman Marcus Award, l'oscar della moda per la prima volta attribuito a un calzolaio.

Nel giro di qualche anno gli affari vanno così bene che nel 1936 affitta due laboratori e un negozio all'interno di Palazzo Spini Feroni, nel centro di Firenze. Sono gli anni caratterizzati da straordinaria genialità e innato talento: Ferragamo produce in quel periodo alcune delle sue creazioni più originali e creative, che ne sublimano la fama e l'ammirazione anche in Italia, come le zeppe di sughero, solide e leggere, le calzature realizzate con legno, fili metallici, rafia, feltro e resine sintetiche simili al vetro.

Quando muore, nel 1960, il grande sogno della sua vita è realizzato: creare e produrre le più belle scarpe del mondo. Alla sua famiglia rimarrà il compito di andare oltre e di realizzare l'idea che Salvatore aveva cominciato ad accarezzare negli ultimi anni: trasformare Ferragamo in una grande casa di moda.

Il brand è ancora oggi uno dei maggiori protagonisti italiani della moda e del lusso nel panorama internazionale. Sulla base dell'eccezionale creatività del suo fondatore, tuttora ammirata globalmente, l'attuale business dell'azienda poggia sulla creazione, produzione e distribuzione di calzature, pelletteria, abbigliamento, prodotti in seta, altri accessori e profumi per uomo e donna (attraverso la controllata Ferragamo Parfums), tutti rigorosamente made in Italy. La gamma dei prodotti si

Il brand è ancora oggi uno dei maggiori protagonisti italiani della moda e del lusso nel panorama internazionale

completa con occhiali e orologi, realizzati su licenza da terzi in Italia e all'estero, con l'obiettivo di sfruttare le eccellenze locali.

Attenzione all'unicità e all'esclusività, creatività e innovazione, qualità e artigianalità tipiche del made in Italy sono i codici distinti-

FIGURA 2 | TAG CLOUD AUTENTICITÀ DEL BRAND FERRAGAMO PER I CONSUMATORI



vi che contraddistinguono ancora oggi i prodotti del brand. Con oltre 3000 dipendenti e una rete capillare di 606 punti vendita monomarca, Salvatore Ferragamo ha registrato nel 2012 un fatturato pari a 1,153 miliardi di euro e un profitto netto di 125,3 milioni mostrando una crescita rispetto al 2011 che appare continuare ancora oggi (1).

Heritage, made in Italy, artigianalità e tradizione sono elementi di valore tutelati, custoditi e perpetuati oggi dalla famiglia ancora fortemente presente nella gestione aziendale. La storia del brand, infatti, è la storia della vocazione del fondatore preservata dalla moglie e dai suoi sei figli, rivelatisi in grado di sviluppare e promuovere ulteriormente l'azienda, trasformandola in un vero e proprio impero del lusso multinazionale.

La ricerca empirica: i pilastri dell'autenticità del brand Salvatore Ferragamo

La ricerca ha consentito di individuare e indagare le percezioni e le determinanti dell'autenticità del brand Salvatore Ferragamo.

L'analisi delle strutture cognitive dei consumatori permette di enucleare le leve e le

peculiarità dell'autenticità della marca secondo le loro specifiche convinzioni. La *tag cloud* consente efficacemente di fotografare in maniera sintetica quanto emerso dalla ricerca. Letteralmente «nuvola di etichette» e mutuata dalle scienze informatiche, è una tecnica di rappresentazione visiva delle parole chiave (*tag*) che con maggiore frequenza e accuratezza spiegano le motivazioni e le differenze espressioni con cui l'autenticità si manifesta nel brand Salvatore Ferragamo, secondo le dichiarazioni dei soggetti intervistati. Trattasi, dunque, di una lista «pesata» la cui peculiarità risiede nell'attribuzione di un font di dimensioni maggiori alle tag che si rivelano critiche laddove la rapidità di risposta, l'ordine sequenziale e la ricorrenza si dimostrano misure approssimative della relativa forza di ciascuna associazione (Hutchinson 1983).

Per i consumatori, *quality leadership*, *heritage* e *sincerity*, così come intesa da Beverland e Farrelly (2009), risultano attestare da alcune associazioni forti quali la qualità, l'artigianalità e la cura dei dettagli, che determinano uno stile iconico e di lusso unico e originale per l'eleganza senza tempo riconosciuta al brand Salvatore Ferragamo. A esse si affiancano altri elementi strettamente legati a storia, tradizio-

(1) Dati ricavati da bilancio pubblico aziendale.

ne e presenza della famiglia, che ne preservano i valori e l'essenza di marca. Ma anche la città (Firenze), il territorio di origine (made in Italy) e la sede/headquarter del brand (Palazzo Spini Feroni) vengono a connotare l'autenticità di Salvatore Ferragamo così come percepito dai consumatori (Figura 2).

Di fatto, secondo questi ultimi, l'impegno attivo nel preservare gli elevati standard qualitativi dell'offerta, l'approccio tradizionale di una produzione totalmente italiana, la maestria e l'expertise artigianale, la famiglia e la relativa invarianza di stile e valori nel corso del tempo rappresentano le determinanti dell'autenticità del brand, nonché gli elementi critici del suo valore.

Sulla base di uno studio approfondito del mindset degli informant, sono stati enucleati i pilastri costitutivi dell'autenticità di marca, ovvero gli elementi cardine di valore che ne determinano e spiegano l'autenticità e l'architettura (Figura 3).

Il fondatore. La straordinaria indole e l'intramontabile talento del fondatore Salvatore Ferragamo esprimono l'autenticità originale ed eccezionale di cui il brand è portatore. La profonda vocazione e l'intenzione autentica del calzolaio Ferragamo, animato da forte

passione e dedizione, consentono di superare la dimensione prettamente tangibile dell'offerta per esprimere un'autenticità al quadrato che si manifesta sul piano morale, sino a contraddistinguere ancora oggi l'azienda e la sua identità.

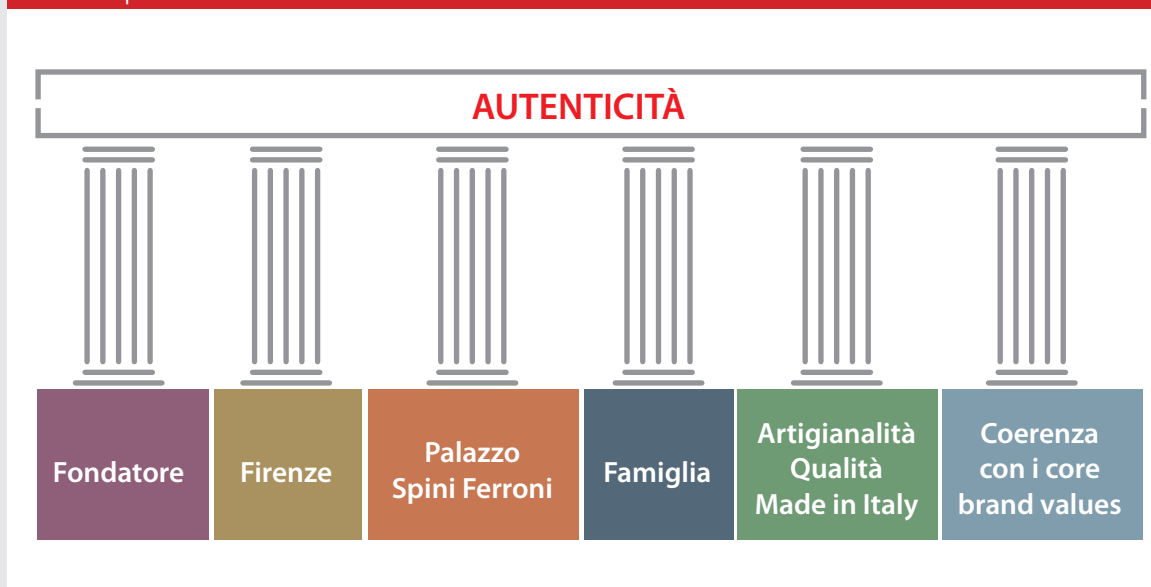
Quello che è affascinante è il genio del fondatore, è stato un precursore della moda e una persona in grado di sfruttare la sua passione e trasformarla in un business di successo (Informant #22)

Da rilevare l'importanza attribuita alla genialità del fondatore e ai suoi studi sull'anatomia del piede:

Salvatore Ferragamo è un brand autentico e ciò proviene dalla storia, dagli studi e dal genio del suo fondatore. Tutto ciò rende i prodotti del fondatore ancora di estrema attualità e autentici (Informant #11)

Firenze: arte e artigianalità. Il forte legame con il territorio d'appartenenza rafforza la storia e la tradizione del brand ed è garanzia di forte impegno dell'azienda in termini di made in Italy, artigianalità italiana e metodi produttivi tradizionali. Firenze, come *country of origin*, gioca un ruolo rilevante nella conoscenza se-

FIGURA 3 | I PILASTRI DELL'AUTENTICITÀ DEL BRAND SALVATORE FERRAGAMO



condaria della marca attraverso la promozione di brand association legate a cultura e lifestyle italiano, all'artigianalità, alla manodopera qualificata e alla tradizione, alle più pregiate materie prime.

Firenze è sinonimo di storia, tradizione ed eleganza (Informant #3)

Palazzo Spini Feroni: sacrificio e magnificenza. Palazzo Spini Feroni, strumento di autenticità indicale, testimonia e diviene espressione tangibile del passato dell'azienda e delle origini del brand e della famiglia. L'edificio si carica, dunque, di un valore che supera la dimensione storica e architettonica per legarsi all'attualizzazione del passato e al rafforzamento di un'intima conoscenza del brand e del suo heritage.

Palazzo Feroni promuove un coinvolgimento sensoriale e favorisce l'immersione in un'esperienza ancora prima di entrare nel Museo Salvatore Ferragamo, stimolando associazioni di marca di eleganza e classe (Informant #4)

Palazzo Feroni ti trascina in un viaggio, ci si sente subito in un altro mondo, non appena si entra (Informant #13)

Famiglia: continuità di valori e di vocazione. La passione e la dedizione del fondatore permangono attualmente nella famiglia a capo dell'azienda, che rende i suoi valori ancora vivi e fortemente presenti, consolidando le percezioni di autenticità della marca. La famiglia è percepita come il brand guardian e manifestazione diretta e tangibile, rilevante perché in grado di trasferire al mercato l'autenticità di marca.

Salvatore Ferragamo è un brand autentico perché la famiglia assicura continuità di valori e tradizione (Informant #24)

Salvatore Ferragamo è una marca autentica per la sua tradizione di eleganza e lusso, ma soprattutto perché rimane ancora legato alla famiglia (Informant #21)

La presenza della famiglia mantiene viva

l'autenticità del brand pur essendo l'azienda quotata in Borsa:

Salvatore Ferragamo è una marca autentica, perché è patronimica ed è tuttora gestita dalla famiglia, nonostante la quotazione in Borsa. La famiglia assicura la continuità della tradizione e dei valori del brand (Informant #3)

Artigianalità, qualità e made in Italy. L'utilizzo di materiali nobili e i metodi di produzione tradizionali e locali ancora oggi assicurano i più elevati standard di qualità ed eccellenza del prodotto. L'impegno attivo nel difendere e preservare artigianalità dell'offerta e made in Italy veicola un'autenticità naturale che connota il brand e la sua gestione.

Il made in Italy non è solo un riferimento territoriale, ma una scelta senza compromessi:

Credo che Salvatore Ferragamo sia senza dubbio il brand più autentico tra i più grandi attori del sistema moda. Ciò grazie a prodotti strettamente legati al territorio e una produzione italiana al 100% (Informant #10)

L'artigianalità è alla base della cura dei dettagli e conseguentemente dell'unicità dei prodotti:

Salvatore Ferragamo è un brand autentico per originalità del design e ottima qualità data dalle materie prime e dalla cura dei dettagli (Informant #23)

Da ammirare è la qualità data dai materiali, dalla lavorazione e dai dettagli che rendono il prodotto unico (Informant #21)

Coerenza con i core brand value. Il legame che si protrae nel tempo tra brand e tradizione, un savoir-faire a tutela dei valori storici di rigore, competenza, comfort e classicità senza tempo, sono espressione tangibile di un'autenticità che affonda le proprie radici nel passato ma è viva ancora oggi (*pure authenticity*).

Brand autentico per eleganza classica ma senza tempo (Informant #18)

La storia del brand, proveniente dal passato,

dà rassicurazione di estrema responsabilità e serietà (Informant #7)

Il brand di oggi è il frutto della dedizione e dell'impegno della signora Wanda così come del coraggio e dell'istinto del fondatore che sono presenti ancora oggi in famiglia e che si riverberano sul brand (Informant #1)

Dall'analisi condotta emerge come la famiglia Ferragamo sia espressione tangibile della componente umana presente tuttora dietro la marca e la sua offerta: essa

si configura come uno dei pilastri dell'autenticità nelle convinzioni dei consumatori, insieme al legame col territorio di appartenenza (Firenze, Palazzo Spini Feroni) e ai distintivi e consolidati elementi di valore insiti nel brand e

che connotano da sempre il sistema di offerta (artigianalità, tradizione, qualità, made in Italy). Il tenace impegno dell'azienda nel tutelare il made in Italy e l'artigianalità dei processi risulta chiara dimostrazione del tentativo della famiglia e del management di preservare l'autenticità naturale del brand connessa al legame ancora vivo con una tradizione, un luogo, una cultura e un passato ritenuti elementi critici della brand identity e della promessa con cui la marca si presenta al mercato, nel tentativo di garantire e perpetuarne l'autenticità nelle percezioni e nei giudizi dei consumatori.

La brand authenticity: un driver di valore vincente per le imprese italiane del lusso

Radicato e diffuso fenomeno socio-culturale e di consumo, l'autenticità può svolgere un ruolo di primaria rilevanza nel differenziare la posizione dell'impresa dai principali concorrenti attraverso la promozione di nuovi significati che, all'interno delle strutture cognitive dei consumatori, vengono legati alla marca influenzando la relazione e la loro risposta alle attività di marketing della marca stessa (Keller, Busacca e Ostilio 2005). Determinare le strutture cognitive desiderate per un brand signifi-

fica posizionarlo nella mente dei consumatori attraverso la definizione di determinati elementi di parità (*points of parity*, POP) e di differenziazione (*points of difference*, POD) rispetto ai competitor volti a legittimare la presenza sul mercato o ad annullare il vantaggio competitivo dei concorrenti, oppure ad affermare la superiorità e l'unicità del brand incentivandone la scelta da parte del consumatore.

Esaminando il caso Salvatore Ferragamo, sono emersi vari fattori quali determinan-

L'autenticità può svolgere un ruolo di primaria rilevanza nel differenziare la posizione dell'impresa dai principali concorrenti

ti dell'autenticità di marca che ne dimostrano la rilevanza e la riconosciuta criticità come elemento di valore distintivo su cui la stessa azienda sta molto puntando per fronteggiare la pressione concorrenziale e alimentare il valore del proprio brand value.

Configurandosi come *point of difference*, l'autenticità può promuovere un vantaggio competitivo laddove la presenza di una sua specifica leva raggiunge elevata pervasività e intensità all'interno della strategia di marca, rivelando il tentativo dell'impresa di tutelare e promuovere tali leve come elementi di superiorità competitiva, rafforzando o rivitalizzando componenti di valore costitutivi della brand identity come driver strategici per il consolidamento e la crescita. L'aspetto centrale emerso dalla ricerca fa riferimento peraltro alla necessità di identificare attentamente le fonti dell'autenticità della marca e soprattutto di non limitarsi a considerare i fattori genericamente e comunemente associati a tale concetto: il caso Ferragamo ha fatto emergere, da un lato, l'articolazione di tali fattori (per esempio l'heritage legato al fondatore che può essere riferito alla sua competenza, al suo lavoro manuale, alla sua creatività, o l'artigianalità che può essere legata alle materie prime, alla lavorazione, all'innovazione); dall'altro, l'ampiezza

dei riferimenti possibili, legati alla percezione che il brand ha presso i consumatori, che vanno anche oltre a quelli tipicamente utilizzati dall'impresa: il riferimento alla famiglia, e non solo al fondatore, ne è un esempio, così come quello non genericamente a Firenze ma nello specifico a Palazzo Spini Feroni.

Da qui il valore di una ricerca basata sull'analisi dei consumatori che consenta di comprenderne le percezioni al fine, in primo luogo, di orientare le azioni dei brand volti alla valorizzazione degli elementi di autenticità anche con opportune attività di comunicazione; secondariamente, di ragionare anche sul perimetro che la stessa autenticità assume, identificando i giacimenti di autenticità che i brand già possiedono (Carù e Cova 2011b) e che, pertanto, possono e devono essere costantemente riscoperti, ricercati e, infine, valorizzati.

In generale, l'Italia è tra i paesi che ricoprono un ruolo centrale a livello nazionale e internazionale nel comparto del lusso. I dati degli ultimi anni rivelano, tuttavia, una fase molto delicata che necessita di precise azioni strategiche e organizzative mirate a sostenere crescita e sviluppo. Il brand, le sue origini, il suo patrimonio storico, culturale e valoriale, la tradizione artigianale rappresentano gli asset immateriali fondamentali per promuovere la relazione con il consumatore e sostenere la performance economica in un mercato fortemente competitivo, oramai di dimensioni globali. La competizione internazionale, infatti, premia le società che per fronteggiare le difficoltà riescono ad adattarsi celermente ai nuovi trend di consumo, rafforzando le fonti del valore della marca anche attraverso il recupero del passato come guida e supporto per il proprio futuro. Imprese che hanno saputo rivedere i propri punti di forza, valorizzando il proprio patrimonio autentico di storia, tradizione, know-how consolidato, sapienza manuale e *genius loci*, sono quelle che sono riuscite a registrare le migliori performance negli ultimi anni.

Il tema dell'autenticità può aiutare molto in questa direzione: è peraltro necessario che la stessa venga correttamente analizzata, estendendo l'analisi al consumatore; è la percezio-

ne di autenticità l'aspetto critico, sia per le politiche di valorizzazione da adottare sia per l'identificazione di temi associati al brand su cui vale la pena di puntare.

La gestione della marca in una prospettiva di lungo periodo si traduce, quindi, nella definizione di strategie volte a rafforzare nel tempo il valore del brand, in risposta ai cambiamenti esterni (del contesto di marketing) e a quelli interni all'azienda (inerenti a obiettivi e programmi di marketing). L'autenticità di marca diviene driver strategico per l'incremento e il consolidamento del brand value mediante promozione di nuovi significati nella percezione dei consumatori o rafforzamento delle associazioni alla marca già esistenti, in relazione a intrinseci elementi di valore del brand. In questo modo essa può fungere, infatti, da efficace *point of difference* per le imprese italiane che risultano storiche ed esemplari portatrici di una intangibile e distintiva ricchezza culturale e valoriale capace di spiegarne il vero lusso e determinarne il proprio successo internazionale, testimoniato dalla stima del mercato e dall'incessante tentativo di imitazione da parte dei competitor. Può inoltre contribuire alla difesa di questa unicità, grazie al rinnovamento continuo della relazione valoriale con il consumatore.

Si può quindi affermare che esistono differenti strumenti attraverso cui i brand del lusso possono tangibilizzare stabilmente la propria autenticità ed enfatizzare codici e significati distintivi della marca; tra essi, oltre a prodotto e comunicazione, che attraverso la sua narrazione sottolinea i valori e le fonti del valore del brand, un ulteriore strumento di autenticazione va assumendo rilevante importanza per il mercato del lusso: il museo aziendale. Di fatto, numerosi brand quali Hermes, Cartier, Capucci, Ferré, Prada, Armani e, antesignano tra tutti in Italia, Salvatore Ferragamo, fanno ricorso al museo d'impresa con l'obiettivo di rafforzare le fonti del valore del brand, valorizzando unicità e autenticità.

Del resto, il museo aziendale può giocare un ruolo da protagonista fungendo da vettore di autenticità e consentendo un'immersione nel territorio di marca, attraverso l'espo-

sizione dei prodotti iconici e maggiormente rappresentativi del brand, nel passato e nel presente – in chiave storica e dinamica – a dimostrazione di una consolidata tradizione, nei metodi di produzione caratteristici e nel brand heritage. In tal modo il museo è in grado di legittimare un'esperienza autentica, attraverso l'immersione nel mondo della marca, ricercata dai consumatori e proposta attraverso

la sua visita. Ciò determina però un ulteriore sentiero di ricerca, costituito per l'appunto dall'analisi dell'esperienza unica e autentica che i consumatori possono vivere direttamente a contatto con la marca attraverso la visita al museo. ■

Esplora  su www.economiaemangement.it

Riferimenti bibliografici

- Bain & Company, Altagamma, 2012. «Worldwide Luxury Markets Monitor», Spring 2012 Update.
- Berger J., Ward M., 2010. «Subtle Signals of Inconspicuous Consumption», *Journal of Consumer Research*, 37(4), pp. 555-69.
- Beverland M.B., Lindgreen A., Vink M., 2008. «Projecting Authenticity Through Advertising: Consumer Judgments of Advertisers' Claims», *Journal of Advertising*, 37(1), pp. 5-15.
- Beverland M.B., Farrelly F.J., 2009. «The Quest for Authenticity in Consumption: Consumers' Purposive Choice of Authentic Cues to Shape Experienced Outcomes», *Journal of Consumer Research*, 36(5), pp. 838-856.
- Beverland M.B., Napoli J., Farrelly F.J., 2010. «Can All Brands Innovate in the Same Way. Towards a Typology of Brand Positioning and Innovation Effort», *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), pp. 33-48.
- Boorstin D.J., 1961. *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*, New York, Random House.
- Boston Consulting Group, 2013. «Nuovo lusso: Made in Italy nel mercato globale», Luxury Summit, *Il Sole 24 Ore*, 13 giugno.
- Brown S., 2001. *Marketing. The Retro Revolution*, Thousand Oaks (CA), Sage.
- Carù A., Cova B., 2011a. «Autenticità Mediterranea al di là degli stereotipi», *Economia & Management*, n. 4, pp. 27-33.
- Carù A., Cova B., 2011b. *Marketing e competenze del consumatore*, Milano, Egea.
- Cohen E., 1998. «Authenticity and Commoditization in Tourism», *Annals of Tourism Research*, 15(3), pp. 371-86.
- Corbellini E., Saviolo S., 2009. *Managing Fashion and Luxury Companies*, Milano, Etas.
- Cova B., 2003. *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, Milano, *Il Sole 24 Ore*.
- Dubois B., Czellar S., Laurent G., 2001. *Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes*, Working Paper 736, HEC School of Management, Jouy-en-Josas, France.
- Giddens A., 1994. *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity Press.
- Gilmore A., Pine J., 2007. *Authenticity: What Consumers Really Want*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Grayson K., Martinec R., 2004. «Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings», *Journal of Consumer Research*, 31(2), pp. 296-312.
- Han I.J., Nunes J.C., Drèze X., 2010. «Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence», *Journal of Marketing*, 74(4), pp. 15-30.
- Hutchinson J.W., 1983, «Expertise and the Structure of Free Recall», *Advances in consumer research*, 10(1), pp. 585-589.
- Kapferer J.N., 2010. *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, London, Kogan Page.
- Kapferer J.N., Bastien V., 2009. «The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down», *Brand Management*, 16(5/6), pp. 311-22.
- Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005. *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Milano, Egea.
- MacCannell D., 1973. «Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings», *American Journal of Sociology*, 79(3), pp. 589-603.
- Ostilio M.C., Carù A., 2013. *A Value Co-creation Process in the Arts: The Hidden Effect of Art Therapy*, XII International Conference on Arts & Cultural Management – AIMAC 2013, Universidad de los Andes at Bogotá, Colombia, June 26-29.
- Rose R.L., Wood S.L., 2005. *Paradox and the Consumption of Authenticity Through Reality Television*, University of South Carolina, Scholar Commons Faculty Publications.
- Saviolo S., 2009. «La nuova normalità. Tempo di sobrietà», *Via Sarfatti*, n. 12, p. 7.
- Wang N., 1999. «Rethinking Authenticity in Tourism Experience», *Annals of Tourism Research*, 26(2), pp. 349-70.
- Zaltman G., Higie R., 1993. «Seeing the Voice of the Customer. The Zaltman Metaphor Elicitation Technique», *MSI Report*, Cambridge (MA), Marketing Science Institute, pp. 93-114.