



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Il brand management come strumento di  
successo: il caso Ferrari**

**BRAND MANAGEMENT AS A  
SUCCESFUL TOOL: THE FERRARI CASE**

Relatore:  
Prof.ssa Bartoloni Sara

Rapporto Finale di:  
Alessandro Torresi

Anno Accademico 2023/2024

## **INDICE**

### **INTRODUZIONE**

#### **1. CAPITOLO 1: IL BRAND**

1.1. La nascita del concetto di brand: cos'è e come si differenzia rispetto al marchio

1.2. Caratteristiche del brand

1.3. Brand Equity: l'importanza del valore del brand per le imprese

#### **2. BRAND MANAGEMENT**

2.1. Cos'è e come nasce

2.2. Obiettivi del brand management

2.3. Elementi chiave per il valore di marca e il branding interno

2.4. L'importanza della comunicazione di marketing nella gestione del brand

#### **3. CASO FERRARI: IL BRAND DEL CAVALLINO RAMPANTE**

3.1. L'evoluzione del brand Ferrari: l'identità sportiva e industriale

3.2. Ferrari e i suoi canali ufficiali di comunicazione

3.3. I grandi schermi, eventi e Scuderia Ferrari Club: quando la passione diventa celebrazione

### **CONCLUSIONI**

### **BIBLIOGRAFIA**

### **SITOGRAFIA**

### **RINGRAZIAMENTI**

## INTRODUZIONE

Il tema centrale di questa tesi è l'importanza del brand come asset intangibile capace di generare valore economico e relazionale per le imprese, e di come la gestione strategica del marchio (brand management) rappresenti una leva fondamentale per il successo aziendale. In un contesto competitivo sempre più globalizzato e digitale, il branding non si limita a creare una semplice identità visiva, ma diventa un elemento chiave per stabilire differenziazione, notorietà e fiducia da parte dei consumatori, garantendo vantaggi competitivi duraturi.

Nel Capitolo 1, si esaminerà il concetto di brand equity, approfondendo come il valore del brand sia costruito attraverso le percezioni dei consumatori e come possa tradursi in un vantaggio economico e competitivo per l'impresa. Saranno esplorati gli elementi distintivi del brand, tra cui le sue componenti identificative, fiduciarie e percettive.

Il Capitolo 2 si focalizzerà sul brand management, analizzando le strategie di comunicazione interna ed esterna. Si evidenzierà come la comunicazione interna, orientata a coinvolgere i dipendenti e a promuovere i valori aziendali, sia cruciale per costruire una cultura aziendale forte e allineata, mentre la comunicazione esterna sarà analizzata in relazione alla sua capacità di rafforzare la notorietà del marchio, fidelizzare i clienti e influenzare positivamente la percezione del brand.

Il Capitolo 3 della tesi esaminerà il concetto di brand management attraverso l'analisi del caso Ferrari, un esempio concreto di come un marchio possa mantenere

un equilibrio tra tradizione e innovazione. Si evidenzierà come Ferrari ha saputo costruire un'identità unica, basata su prestazioni, lusso e personalizzazione, rafforzando la propria immagine attraverso strategie di comunicazione interna ed esterna ben strutturate. Il successo del brand si riflette nella sua capacità di coniugare successi sportivi e commerciali, mantenendo una forte coerenza tra i suoi prodotti e i valori aziendali.

## CAPITOLO 1: IL BRAND

### **1.1 La nascita del concetto di brand: cos'è e come si differenzia rispetto al marchio**

Il brand oggi rappresenta una risorsa sempre più importante nella gestione delle relazioni di mercato, dovuta all'evoluzione del rapporto tra domanda ed offerta determinata dall'avvento di nuove tecnologie e dai nuovi ambienti comunicativi digitali<sup>1</sup>. Il termine “brand” (o “marca”) ha un'origine antica, in quanto proviene dal vocabolo inglese “burn” (marchiare a fuoco) o da “marchiare”, con un chiaro riferimento ad una operazione che intende segnalare la proprietà di qualcosa<sup>2</sup>.

Philip Kotler, padre del marketing moderno definisce il concetto di brand come “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o servizi di un venditore o un gruppo di venditori e li differenzia da quelli concorrenti”. Oltre a tale definizione l'American Marketing Association (AMA), associazione mondiale che riunisce professionisti ed esperti del marketing, amplia la definizione di Kotler affermando che il brand: è un “bene immateriale” destinato a creare “immagini e associazioni distintive nella mente delle parti interessate, generando così benefici/valori economici””. Il concetto di brand ha una funzione ambivalente, questo perché può aiutare sia aziende che

---

<sup>1</sup>G. Cristini, *La guida del Sole 24 Ore al marketing*, Il Sole 24 Ore, 2009

<sup>2</sup>M. Raimondi, *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli, 2009

clienti nei processi di scambio che risultano sempre più complessi. Le aziende riescono a distinguersi rispetto ai concorrenti e allo stesso tempo orientare le preferenze dei propri consumatori attraverso promesse di prestazioni e di emozioni. I clienti invece, grazie alla marca, che evoca un insieme di sensazioni, opinioni, valutazioni, pregiudizi nei confronti di un fornitore o di un prodotto-servizio, durante la fase del processo di acquisto il suo ruolo diventa un punto di riferimento. Diverse sono le forme economiche e giuridiche con cui il brand si presenta<sup>3</sup>. Il brand si può definire marchio, oltre che marca, solo se risulta registrata o in via di registrazione e in ogni caso oggetto di tutela legale come qualunque altro bene proprietario di una specifica azienda<sup>4</sup>. Bisogna dunque sottolineare come la marca ed il marchio presentano delle peculiarità che li differenziano; questo perché sono due aspetti collegati ma che non coincidono. Il “marchio” è il segno distintivo che contraddistingue un prodotto/servizio e si riferisce genericamente a ciò che si intende registrare. Il marchio può essere contraddistinto da soltanto una dicitura (si parla di “marchio verbale”), oppure da un’immagine grafica con/senza dicitura (si parla di “marchio figurativo”). Il marchio è dunque parte della marca che è riconoscibile a vista ma non può essere espresso a voce.

---

<sup>3</sup>Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 2012

<sup>4</sup>ufficiomarchibrevetti.it

Il brand può essere molte cose, sia per l'azienda che per il consumatore, ci sono molti elementi che lo compongono, esso genera valore sia al cliente e sia all'impresa come asset intangibile.

## **1.2 Caratteristiche del brand**

Il brand si fonda su tre componenti di base interconnessi tra di loro:

- Componente identificativa (segni di riconoscimento);
- Componente fiduciaria (aspettative e percezioni);
- Componente percettiva (associazioni cognitive e percezioni).

La prima componente è quella identificativa, essa si riferisce all'insieme di segni e valori sottostanti che consentono di identificare il brand e distinguerlo dagli altri.

La seconda componente è quella fiduciaria, vale a dire il ruolo svolto dal brand nel processo di acquisto e scaturisce dalla conferma delle aspettative del consumatore.

Questa componente risulta molto rilevante nel momento in cui vi sono condizioni di elevato rischio percepito e deve essere costantemente alimentata dalla conferma delle aspettative. Mano a mano che aumentano le esperienze positive con il brand si accresce la certezza di ritrovare, in future interazioni, le medesime valenze.

La terza componente è quella percettiva ed è connessa alla rete di significati (associazioni cognitive) costruiti dall'impresa attorno al brand:

- gli attributi della marca, classificabili in product-related e non-product-related. I primi sono riconducibili alle caratteristiche del prodotto identificato dalla marca stessa, i secondi sono invece costituiti dalle

rappresentazioni relative ai tipici utilizzatori (in termini demografici e psicografici) e alle tipiche occasioni di utilizzo.

- i benefici della marca, che possono essere: funzionali, riguardano i vantaggi che derivano dagli attributi product-related della marca, i benefici simbolici si riferiscono alle valenze psico-sociali a essa attribuite (riduzione del rischio percepito nel processo di acquisto e/o di consumo), i benefici affettivi che comprendono le sensazioni, sentimenti, fantasie ed emozioni evocate dalla marca, consentendo l'appagamento di bisogni quali il divertimento, il piacere sensoriale, la stimolazione cognitiva (Keller 2003);
- i valori della marca, che possono essere: strumentali (comportamenti e considerazione sociale) e terminali (autostima e condizione di esistenza). La classificazione elaborata da Rockeach (1973) afferma che appartengono alla categoria dei valori strumentali l'ambizione, l'apertura mentale, la dolcezza, il coraggio, la solidarietà, l'onestà l'indipendenza, l'obbedienza, l'educazione, la responsabilità e l'auto controllo. Sono considerati valori terminali la serenità, l'eccitazione, la pace, la bellezza, l'uguaglianza, la sicurezza, la libertà, la felicità, il piacere, il rispetto per se stessi, l'ammirazione sociale, l'amicizia.

Queste tre componenti permettono ai clienti di ritrovare benefici quali: funzione di orientamento; funzione di garanzia dove l'impresa si impegna a garantire un livello di qualità specifica e costante; funzione di personalizzazione che consente ai clienti



di esprimere la loro originalità; la funzione di praticità consente al cliente di memorizzare velocemente le caratteristiche di un prodotto ad un nome ed infine funzioni ludiche. In termini di benefici offerti al produttore ritroviamo funzioni di protezione dove la marca depositata protegge l'impresa da imitazioni; funzione di posizionamento ed infine funzione di capitalizzazione dove la marca racchiude il valore degli investimenti di comunicazione fatti. Il brand dunque rappresenta la "memoria" dell'impresa perché racchiude tutti gli investimenti, le attività di ricerca, le tecnologie del processo di ricerca e le innovazioni realizzate.

### **1.3 Brand Equity: l'importanza del valore del brand per le imprese ed i consumatori**

La brand equity è il valore di una marca costituito da un insieme di attività e passività associate ad essa che aggiungono e sottraggono valore al prodotto o servizio venduto.<sup>5</sup> Contestualmente il concetto di brand equity deriva dalla capacità della marca di conquistare un'adeguata "share of mind", orientando il processo di acquisto del consumatore e generando flussi monetari che ne definiscono il valore dal punto di vista economico-finanziario. Kapferer (1997) distingue il valore del brand per i consumatori dal valore del brand per l'azienda; la misura dei brand asset è basata sugli acquirenti finali e sui distributori; il valore del brand ("brand equity") implica, invece, la traduzione di tali asset in termini monetari, ovvero i profitti

---

<sup>5</sup>Marketing e creazione del valore, seconda edizione 2018 – Ferrero Giancarlo

differenziali che l'azienda trae dalla gestione della marca. I brand asset possono essere classificati in: notorietà di marca, livello di qualità percepita, livello di fiducia, importanza, empatia e gradimento; ricchezza e attrattività delle immagini evocate dalla marca e dai valori connessi al consumo della stessa. La trasportazione di tali elementi in ottica finanziaria, ovvero la quantificazione in termini monetari del valore creato, permette di determinare il valore economico-finanziario del brand. Per essere calcolato è necessario sommare i benefit intangibili (brand asset, a cui vanno aggiunti eventuali brevetti, il know-how aziendale e la qualità delle relazioni con i canali distributivi) e sottraendo i costi sostenuti per lo sviluppo del brand.

Aaker (1991) considera la marca come una risorsa strategica che può conferire un vantaggio concorrenziale difficilmente imitabile e garantire pertanto profitti difendibili nel tempo.

Keller (2003) dà un'ulteriore definizione della Brand Equity in termini di "effetti differenziali" attribuibili alla marca; infatti, la "Customer-Based Brand Equity" (CBBE) rappresenta "l'effetto differenziale che la conoscenza del brand, brand knowledge, ha sulle risposte dei consumatori al marketing della marca stessa". La brand knowledge è dunque la determinante della Brand Equity, essendo all'origine dell'effetto differenziale che guida il processo d'acquisto. Per gestire al meglio la marca e creare valore, è necessario convincere i consumatori che esistono significative differenze tra le marche nella medesima categoria di prodotti o servizi.

La premessa alla CBBE è che il potere del brand risiede in ciò che i consumatori hanno appreso, sperimentato, visto e ascoltato in merito alla marca. In altre parole, il potere del brand “risiede nella mente dei consumatori” (Keller 2003). Solamente acquisendo una solida “posizione” negli schemi cognitivi dei consumatori è possibile ottenere uno stabile vantaggio competitivo.

La brand equity si sviluppa con un processo formato da 4 fasi:

- 1) Sviluppo di una positiva notorietà della marca (brand identity): essa risponde alla domanda “chi sei” attraverso la brand awareness, cioè la conoscenza della marca, che avviene per recognition (riconoscimento) e recall (richiamo). La brand awareness si misura attraverso la profondità (facilità con cui un marchio viene riconosciuto e ricordato) e ampiezza (insieme delle situazioni di acquisto e utilizzo).
- 2) Sviluppo del significato del brand (performance e immaginario di marca): cioè lo sviluppo delle associazioni positive relative al brand (brand image). Le associazioni positive possono riguardare la dimensione funzionale o la dimensione dell’immaginario (bisogni psicologici e sociali). Le associazioni positive possono derivare da un contatto diretto o indiretto con il brand.
- 3) Sviluppo del giudizio dei clienti: come i consumatori rispondono al brand e alle attività di marketing (opinioni e valutazioni personali, risposte e reazioni affettive).

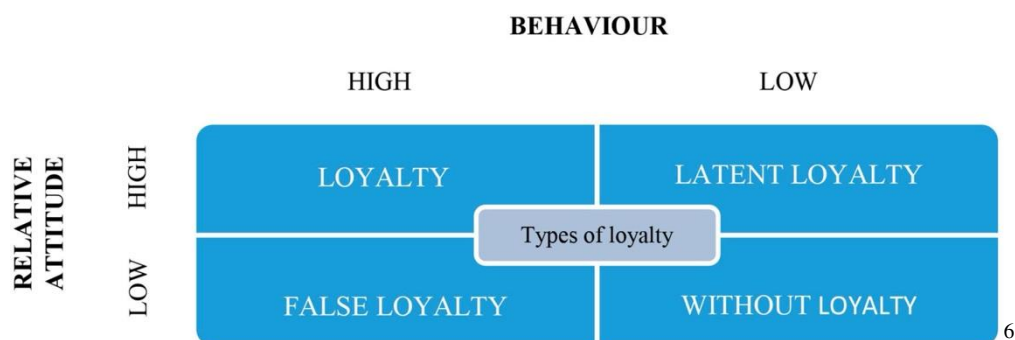
4) Creazione del legame marca-cliente (brand loyalty): La creazione di una relazione duratura basata su una logica di fedeltà permette all'impresa di incrementare i profitti. Infatti i consumatori fedeli: acquistano più prodotti; sono meno sensibili al prezzo; pongono meno attenzione ai prodotti concorrenti e generano passaparola positivo.

Le imprese possono costruire sulla brand loyalty il loro vantaggio competitivo. Infatti grazie ad essa è possibile ridurre i costi di marketing, aumentare le vendite cross selling, generare passaparola positivi e ridurre rischi di insuccesso.

La brand loyalty è un concetto multidimensionale, che racchiude una componente di atteggiamento e una componente comportamentale.

Dick e Basu (1994) hanno sviluppato un modello di fedeltà alla marca, nel quale si identificano 4 diversi tipi di fedeltà. (Figura 1.1).

**Figura 1.1.: Dick and Basu's Loyalty typologies**



<sup>6</sup> Tab. 1.3, [www.frontiers.org](http://www.frontiers.org)

Fonte: Dick and Basu, 1994

Per far sì che le 4 fasi descritte sopra abbiano successo è necessario che il brand management si focalizzi sulla creazione di adeguate strutture mentali e aiuti i consumatori a organizzare la loro conoscenza di prodotti e servizi in modo da orientare le loro decisioni e, dunque, produrre valore per l'impresa.

## **CAPITOLO 2: IL BRAND MANAGEMENT**

### **2.1 Cos'è e come nasce il brand management**

La gestione della marca (branding/brand management) è un processo manageriale noto da secoli, e da sempre finalizzato a distinguere i beni di un produttore da un altro. Il branding si colloca in un contesto storico di cambiamenti nei modelli di consumo e della produzione di massa, che riflette l'evoluzione dei mercati e delle tecniche di marketing. I primi segni di tale attività risalgono ai requisiti imposti dalle corporazioni medievali europee ai commercianti, i quali dovevano apporre dei marchi sui loro prodotti per proteggere sé stessi e i loro clienti dalle offerte di dubbia qualità. Dopo la Seconda Guerra Mondiale, il progresso della tecnologia, della comunicazione, e la crescente globalizzazione aprirono nuove opportunità per il branding. Durante gli anni '30 del novecento, più precisamente nel 1931, Neil McElroy di Procter & Gamble redasse un famoso memorandum che definiva il ruolo del brand manager. Si manifestano anche i primi interessi verso tematiche quali gestire la leva del prezzo da un punto di vista strategico ed interessi verso la distribuzione. Autori come Dawson e Kirby (1980) si soffermano maggiormente sul rapporto tra implementazione e gestione della strategia di marketing e apertura verso mercati internazionali. Vengono fondate in questo periodo due riviste scientifiche che analizzano i temi di business marketing – “IMP Journal” (2005) e “Journal of Business Market Management” (2006). Infine con l'avvento di Internet e l'esplosione dei social media, il settore del brand management ha visto importanti

trasformazioni. I brand devono adattarsi alle piattaforme digitali, risulta tutto più dinamico con un focus sempre più crescente sulla gestione delle esperienze dei clienti e l'adattamento ai rapidi cambiamenti delle preferenze dei consumatori. Kotler con "Marketing 4.0" (2017), ha esaminato il passaggio dal marketing tradizionale al digitale, sottolineando come i brand possono utilizzare i nuovi media per migliorare l'engagement e la personalizzazione. Nel mondo del business e dei mercati globali le marche sono divenute oggi essenziali per migliorare la vita del consumatore e consentire alle imprese di accrescere e capitalizzare il loro valore. Relazionarsi con i clienti (nonché con i fornitori) diventa il perno dell'azione manageriale nel mercato (Johanson, Vahlne, 2011). Mettere al centro dell'attenzione del management lo sviluppo delle relazioni implica dover investire nel loro sviluppo, che per le imprese acquisisce un'importanza pari, se non superiore, agli investimenti in R&D. Per far sì che si sviluppino certi rapporti è necessario sviluppare alcune capacità come: mobilitare le risorse del cliente o fornitore, far sì che questa consideri l'azienda fornitrice come partner prioritario. Tale capacità è legata all'abilità di motivare il cliente, il quale investe, dedica risorse allo sviluppo della relazione per creare valore per entrambi le parti. Cruciale è anche l'aspetto di convincere il cliente ad innovare e sperimentare soluzioni nuove. Infine è necessaria la capacità della mediazione per trovare compromessi tra le due parti nel caso in cui si presentassero delle controversie.

Le competenze e capacità dei singoli manager di mobilitare, motivare, sperimentare e mediare sono importanti per lo sviluppo proficuo ed efficace delle relazioni con i clienti e per creare valore economico per le due parti. Tuttavia è bene sottolineare come le competenze dei singoli non implicano necessariamente la capacità dell'impresa di costruire e mantenere le relazioni con i clienti a livello dell'organizzazione.

## **2.2 Obiettivi del brand management**

L'obiettivo del brand management è quello di potenziare prodotti e servizi con la forza di una marca. Il fine principale del brand è infatti quello di affermare differenze tra i prodotti. I marketing manager devono spiegare ai consumatori "chi" è il prodotto (fornendo un nome e altri elementi che lo identificano), che cosa fa e perché dovrebbe essere interessante per loro. Il branding crea le strutture mentali che aiutano i consumatori a organizzare le loro informazioni e i concetti sui prodotti e sui servizi in modo da facilitare il conseguente processo decisionale a favore dell'azienda.

Affinché le strategie del brand management abbiano il successo atteso, i consumatori devono percepire ed essere convinti della presenza di differenze sostanziali tra le marche nell'ambito della stessa categoria di prodotto.

Tra le imprese che hanno saputo sfruttare i benefici derivanti da un buon posizionamento di marca e una generale e oculata gestione del brand si hanno Gillette, Merck e 3M. Nel settore della moda invece Louis Vuitton, Chanel, Prada,



Gucci sono diventati leader della loro categoria anche grazie alla capacità di comprendere ed esaudire desideri, motivazioni, aspettative dei consumatori. Non solo, infatti il concetto di branding può essere applicato con successo a qualsiasi settore e circostanza in cui il consumatore si trova di fronte ad una scelta. E' possibile creare una marca per un prodotto (automobili Ford Flex), un servizio (Singapore Airlines), un negozio (Foot Locker), una persona (attore George Clooney o il cestista Michael Jordan), un luogo (la città di Singapore o un paese come l'Italia), un'organizzazione (Confindustria o ACI)<sup>7</sup>.

I marketing manager e i ricercatori hanno il compito di assumere diversi punti di vista nell'analisi del valore della marca. Gli approcci basati sul cliente riconoscono dal punto di vista del consumatore che la forza di un brand risiede in ciò che i clienti hanno visto, letto, imparato, ascoltato, sentito nel corso del tempo. Dunque il valore del brand basato sul cliente ha un valore positivo se i consumatori hanno una reazione in linea con le aspettative verso il prodotto e il modo con cui viene proposto quando la marca risulta identificata rispetto a quando non lo è. Ha invece un valore negativo quando i consumatori reagiscono meno favorevolmente alle attività di marketing per quella marca rispetto ad altre prive di marche note.

Recentemente uno studio sugli effetti del marketing sui bambini ha mostrato che quest'ultimi in età prescolare consideravano il cibo, comprese carote, latte o succo

---

<sup>7</sup> Matthew Thomson, "Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Stronger Attachments to Celebrities", *Journal of Marketing* 70 (July 2006)

di mela, di sapore migliore se era avvolto nella confezione familiare di McDonald's, rispetto a quello presentato in confezioni anonime<sup>8</sup>.

Interessante sottolineare come anche per queste ragioni, spesso le imprese pagano prezzi molto elevati nel corso di fusioni e acquisizioni, imputando alle marche il sovrapprezzo, giustificandolo con gli extra profitti attesi grazie alle marche ovvero con la difficoltà e il costo che sarebbe necessario sostenere se si volesse creare marche simili partendo da zero (costo di ricostruzione). Secondo gli analisti di Wall Street i brand forti portano migliori risultati in termini di redditività e, in ultima analisi, creano maggiore valore per gli azionisti<sup>9</sup>.

In generale sono tre gli elementi fondamentali del valore della marca basata sul cliente: il valore della marca deriva dalle differenze nella risposta del consumatore; la conoscenza della marca, di tutti i pensieri, sensazioni, immagini, esperienze a essa associate. I brand devono creare associazioni uniche con i prodotti e i servizi nella mente dei clienti, come ad esempio Toyota (affidabilità), Ferrari (lusso e prestazioni), Amazon.com (convenienza); infine il valore delle percezioni, nelle preferenze e nei comportamenti correlati al consumo e all'acquisto, con implicazioni misurabili per la gestione d'impresa. Le marche più forti generano maggiori introiti<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Study: Food in McDonald's Wrapper Tastes Better to Kids, Associated Press, August 6, 2007

<sup>9</sup> Natalie Mizik e Robert Jacobson, "Talk about Brand Strategy", Harvard Business Review, October 2005

<sup>10</sup> Kusum Ailawadi, Donald R. Lehmann e Scott Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", Journal of Marketing 67 (October 2003)

La sfida dei marketing manager è quella di assicurare ai clienti la giusta esperienza con i prodotti, servizi e programmi di marketing idonei a creare e diffondere l'immagine che si vuole trasmettere del brand. In tal senso sono necessari degli investimenti per sviluppare quella buona immagine di brand che dipende da una serie di variabili come ad esempio: scelta di posizionamento, coerenza rispetto al target prescelto, politiche di marketing mix quali prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione. Un concetto centrale in questo processo è la promessa di marca, ossia la coerenza esterna rispetto al target. Ad esempio avventure commerciali come l'aspirina BENGAY, i deodoranti BIC, le bibite VIRGIN nel mercato italiano sono fallite perché i consumatori le hanno considerate estensioni inappropriate della marca originale con una promessa non più coerente rispetto al prodotto offerto.

Dal punto di vista del marketing management, ci sono tre principali driver del valore della marca:

- le scelte iniziali degli elementi o dei segni che costituiscono l'identità della marca (nomi, URL, loghi, simboli, personaggi, testimonial, slogan, jingle, confezionamento, insegne). Microsoft scelse il nome Bing per il suo nuovo motore di ricerca perché ritenne che rappresentasse senza ambiguità il momento della ricerca e il momento in cui si dice: "aha", quando si trova ciò che si sta cercando<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Walter Mossberg, "Is Bing the Thing?" Wall Street Journal, June 2, 2002

- Il prodotto e il servizio e tutte le attività e i programmi di marketing che lo sostengono. Juicy Couture, che con la sua proposta di abbigliamento e accessori sportivi, rappresenta uno stile di vita con una forte attrattiva per donne, uomini e bambini. Posizionata nel segmento del lusso “abbordabile”, la marca crea un cachet esclusivo attraverso una distribuzione limitata.
- Altre associazioni trasferite indirettamente alla marca mediante il collegamento con qualche altra entità (una persona, un luogo o un oggetto). Molte marche di automobili italiane, di cosmetiche e profumi francesi, di macchine e sistemi di misura svizzeri sfruttano l’associazione con il paese d’origine (si pensi a Ferrari).

### **2.3 Elementi chiave per il valore di marca e il branding interno**

Affinché si possa costruire il valore della marca è necessario scegliere gli elementi identificativi di essa. Sono tutti quelli che permettono di registrare (proteggere dalle imitazioni) e che distinguono e differenziano i prodotti e i servizi del brand. Marchi come Nike utilizzano molteplici elementi come ad esempio il logo distintivo dello “swoosh”, lo slogan “Just Do It”, e il nome “Nike”, dalla dea alata della vittoria. Sulla base del solo nome ad esempio consumando dei prodotti LG ci aspettiamo dei prodotti elettronici durevoli e affidabili.

Per la scelta identificativa della marca ci sono sei diversi criteri: i primi tre (facile da ricordare, significativo e gradevole) sono criteri “di costruzione della marca”; mentre gli ultimi tre (trasferibile, adattabile e tutelabile) sono criteri di tipo

“difensivo” e aiutano a preservare il valore della marca nelle sfide concorrenziali che essa dovrà affrontare nel tempo.

- Facile da ricordare, comprendere quanto i consumatori ricordano e riconoscono facilmente gli elementi della marca sia al momento dell’acquisto che al momento del consumo. Swatch, Crest sono nomi facili da ricordare.
- Significativo, capire se l’elemento identificativo della marca è credibile, se suggerisce la categoria di prodotto o il tipo di persona che potrebbe utilizzare la marca. Bevanda energetica Red Bull, sistemi per rasatura Sensor.
- Gradevole, utilizzare dei nomi scherzosi che consentono anche di registrare subito un URL, come il sito per la condivisione di foto Flickr, i telefoni cellulari RAZR di Motorola.
- Trasferibile, capire se l’elemento identificativo del brand è in grado di mantenere la sua attrattività anche qualora vengano aggiunti nuovi prodotti nella stessa categoria o in altre categorie. Amazon.com ha incominciato chiamandosi “libri in vendita”, ma il suo attuale nome, derivato dal rio delle amazzoni suggerisce un’ampia varietà di prodotti che possono essere acquistati online, un “fiume di prodotti dalla a alla z”.
- Adattabile, quanto è adattabile e aggiornabile l’elemento identificativo della marca. Il cane a sei zampe della ENI ha subito numerosi restyling.

- Tutelabile, cioè quanto e quando sono tutelabili gli elementi identificativi della marca e quanto sono tutelabili a livello concorrenziale.

Altro aspetto su cui devono impegnarsi i marketing manager è quello di mantenere la promessa della marca. Devono curare con attenzione anche l'organizzazione interna, per assicurarsi che i dipendenti e i partner comprendano e condividano le strategie di branding, contribuendo a migliorare (e a non danneggiare) il valore della marca<sup>12</sup>. Il branding interno comprende le attività e i processi che contribuiscono a informare, ispirare e motivare i dipendenti riguardo alla marca e a suoi valori<sup>13</sup>. Tutti i contatti dei clienti con i dipendenti e la loro esposizione alle comunicazioni, implicite o esplicite che siano, deliberate o involontarie, dell'impresa devono essere positivi e coerenti con i valori di marca<sup>14</sup>. La promessa della marca sarà mantenuta solo se tutti all'interno dell'impresa "vivono" la marca. Quando i dipendenti sono partecipi e credono nella marca sono anche maggiormente motivati a lavorare duramente e a sentire maggiore fedeltà nei confronti dell'impresa. Alcuni principi circa il branding interno sono:

1. Scegliere il momento giusto. I momenti di svolta costituiscono le opportunità ideali per catturare l'attenzione e l'immaginazione dei dipendenti. Un esempio può essere Poste Italiane, che dopo aver condotto una campagna di branding interno per

---

<sup>12</sup> Michael Dunn e Scott Davis, "Building Brands from the Inside", Marketing Management (May-June 2003)

<sup>13</sup> Stan Maklan e Simon Knox, *Competing on Value*, Financial Times, Prentice Hall, 2000

<sup>14</sup> Coeli Carr, "Seeking to Attract Top Prospects, Employers Brush Up on Brands", New York Times, September 10, 2006

accompagnare il proprio riposizionamento esterno, modificando il portafoglio d'offerta, la struttura dei suoi centri di servizio, l'organizzazione e i sistemi informativi, trovò che la maggior parte dei dipendenti aveva un atteggiamento positivo verso la nuova marca ed era convinta che l'impresa stesse andando nella direzione giusta.

2. Collegare il marketing interno e quello esterno. I messaggi interni ed esterni devono essere coerenti. La campagna sull'e-business di IBM fu di aiuto non soltanto per modificare le percezioni sull'azienda nel mercato, ma anche per segnalare ai dipendenti che la IBM era determinata a essere leader nell'utilizzo della tecnologia di internet e che il suo modello di business era definitivamente cambiato.

3. Rendere la marca viva per i dipendenti. Le comunicazioni interne dovrebbero essere informative ed energetiche. Birra Pedavena, con la sua birra Dolomiti, ha puntato sulla sua tradizione di distillazione per creare orgoglio e passione e migliorare il morale dei dipendenti.

Con l'avvento di Internet, le imprese hanno iniziato ad interessarsi alle collaborazioni con i consumatori nella creazione di valore attraverso comunità realizzate attorno al brand. Una comunità di marca è una comunità di consumatori e dipendenti che si identificano con il brand e ne condividono i valori, operando di conseguenza in armonia con le politiche di marca, rafforzandole e influenzandole.

Le comunità di marca si caratterizzano per tre elementi principali<sup>15</sup>: consapevolezza di specie per la marca, l'impresa, il prodotto o gli altri membri della comunità; rituali, storie e tradizioni condivise che aiutano a conferire significato e valori alla comunità, ed infine responsabilità o dovere morale condiviso sia nei confronti della comunità sia nei confronti degli altri membri della comunità.

Creare una comunità di marca positiva e produttiva richiede un'attenta progettazione e una successiva realizzazione molto curata. Esse possono assumere diverse forme<sup>16</sup>. Alcune possono nascere in maniera spontanea dagli utenti del marchio, come l'Apple Newton User Group e il gruppo di discussione online Porsche Rennlist. Altre sono sponsorizzate e facilitate dall'impresa, come il Club Green Kids (il club ufficiale dei bambini fan dei Boston Celtics) e il gruppo dei proprietari di Harley-Davidson (Harley-Davidson Owner's Group, H.O.G.).

Una forte comunità di marca porta ad una base di clienti più fedele e attiva; può essere una fonte di costante ispirazione e riscontro delle innovazioni del prodotto, alimentando i processi di "collaborative innovation e customer engagement" e quindi l'integrazione dei clienti fedeli e leali nei processi aziendali.

Come si misura invece il valore di una marca? Attraverso due tipologie di approcci: diretto e indiretto. Quest'ultimo consiste nel valutare le potenziali fonti di valore

---

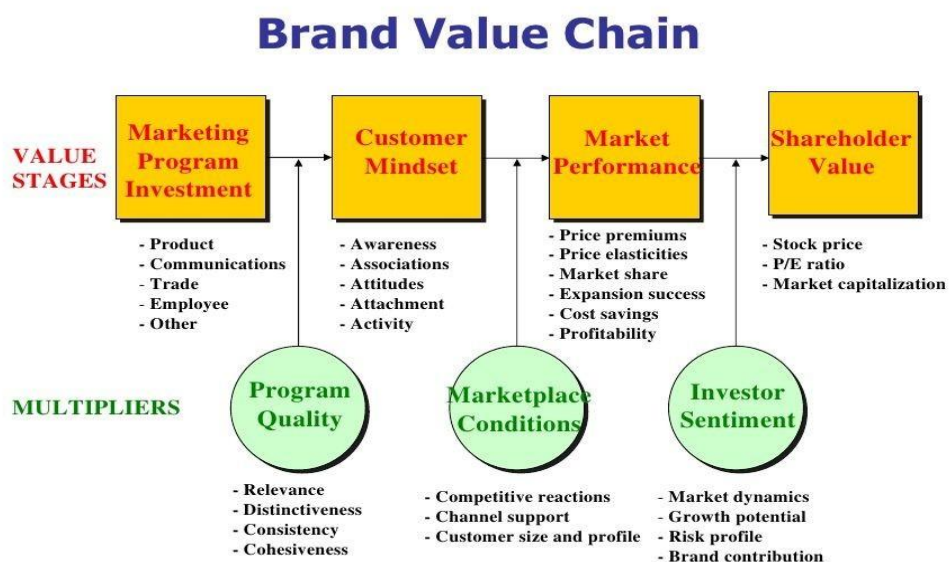
<sup>15</sup> Albert M. Muniz Jr. e Thomas C. O'Guinn, "Brand Community", *Journal of Consumer Research* 27 (March 2001)

<sup>16</sup> Susan Fournier e Lara Lee, "The Seven Deadly Sins of Brand Community "Managment"", *Marketing Science Institute Special Report 08-208*, 2008



individuando e misurando il valore della conoscenza sulla marca maturata dal consumatore. L'approccio diretto invece prevede che venga valutato l'impatto effettivo della conoscenza della marca sulla risposta dei consumatori a diversi aspetti dell'attività di marketing. (Figura 2.1).

**Figura 2.1: La catena del valore di marca**



Fonte: Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management, 3a ed. (Upple Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008)

Affinché il valore della marca abbia una funzione strategica e possa guidare le decisioni di marketing, i manager devono conoscere in primis le fonti di valore della marca e il modo in cui esse producono risultati, e successivamente il modo in cui le

fonti e risultati variano nel tempo. È necessario analizzare per il primo punto il “brand audit”, mentre per il secondo il “brand tracking”.

- Il brand audit è una serie di procedure incentrate sul consumatore e aventi lo scopo di valutare lo stato di salute di una marca, scoprire le fonti del suo valore e suggerire modi per incrementare e utilizzare tale valore. È opportuno che i marketing manager effettuino un brand audit in fase di impostazione di un piano di marketing e quando valutano la possibilità di cambiare strategia. L’esecuzione del brand audit a scadenze regolari, per esempio annualmente, consente agli operatori di monitorare costantemente la salute del brand.
- Il brand tracking consiste nella raccolta di dati quantitativi dai consumatori, a scadenze regolari, per ottenere informazioni utili come riferimento per valutare i risultati delle marche e dei programmi di marketing. Tali studi aiutano a comprendere dove, quanto e in quali modi il valore della marca si è sviluppato, e facilitano i processi decisionali quotidiani.

I marketing manager devono distinguere il valore della marca dalla sua valutazione sul mercato, ovvero dal compito di stimare il suo valore finanziario complessivo. John Stuart, cofondatore di Quaker Oats, ha dichiarato: “se questa impresa dovesse essere suddivisa, vi lascerei tutti i terreni e gli immobili; terrei i marchi commerciali e me la passerei meglio di voi”. Le società statunitensi non indicano il valore delle marche nei loro bilanci, anche a causa delle diverse opinioni su come si realizzi una

buona stima. Si attribuisce un valore alle marche in paesi quali Regno Unito, Hong Kong e Australia.

Un altro obiettivo del marketing manager è quello di rafforzare il valore della marca comunicando in modo coerente il significato in termini sia di prodotti che la stessa rappresenta, benefici ed esigenze che è in grado di soddisfare, sia nella modalità con cui rende i prodotti superiori<sup>17</sup>. Perché il suo valore si rafforzi, occorre che la marca sia in continua evoluzione, con nuove offerte, convincenti e commercializzate in modo efficace e che ci sia un sostegno coerente da parte del marketing. Coerenza non vuol dire uniformità e assenza di cambiamenti; infatti per non essendovi una necessità specifica di abbandonare un posizionamento di successo, potrebbe essere opportuno introdurre delle variazioni tattiche, per mantenere la direzione strategica giusta. I marketing manager dunque devono saper trovare il giusto compromesso tra le attività che rafforzano la marca e il suo significato, come un miglioramento del prodotto o una campagna pubblicitaria realizzata con creatività.

#### **2.4 L'importanza della comunicazione di marketing nella gestione del brand**

La comunicazione d'impresa ha acquisito nel tempo un ruolo strategico oltre a una valenza tattica operativa, infatti è attribuibile il compito di creare fiducia, valore e legittimazione presso i diversi interlocutori del suo ambiente socioeconomico. Con

---

<sup>17</sup> Allen P. Adamson, Brand Simple (New York: Palgrave Macmillan, 2006)

il termine comunicazione si intende qualsiasi evento, oggetto, comportamento che può modificare il comportamento futuro di un organismo (Watzlawick 1967).

Decidere di svolgere un'attività di comunicazione significa pertanto gestire l'immagine aziendale, ovvero gestire in modo attivo le relazioni con gli stakeholder, assumendosi la responsabilità degli obiettivi mancati. La comunicazione costituisce quindi il "vettore" delle relazioni che legano l'impresa all'ambiente in cui opera, favorendo tutto ciò che consente alla stessa di vivere e svilupparsi interagendo con il suo ambiente.

Dunque, da un lato, abbiamo lo sviluppo di competenze specifiche, ma dall'altro ci sono delle imprese che trasmettono segnali tra di loro in contraddizione o non omogenei in termini di contenuto e di stile comunicativo. L'integrazione dei flussi comunicativi consente di realizzare sinergie finalizzate ad aumentare l'efficacia del processo, riducendo la frammentazione delle azioni con un conseguente contenimento dei costi. Il compito della comunicazione di marketing è pertanto quello di ottimizzare delle corrispondenze fisiche e simboliche tra produzione-distribuzione e consumo al fine di massimizzare la relazione di scambio e indurre all'acquisto. Essa deve inoltre affrontare le problematiche relative all'integrazione intra funzionale. Ad esempio l'attività di promotion, deve essere integrata con le altre aree della comunicazione, coordinata tra i vari livelli della comunicazione commerciale, ma anche integrata con gli altri elementi del marketing mix perché tutte le leve di marketing lanciano un messaggio ai potenziali acquirenti.

È pertanto possibile definire la comunicazione di marketing come quella parte della comunicazione d'impresa che ha come obiettivo l'estensione del mercato e la formazione o il consolidamento di relazioni fra le imprese e i suoi acquirenti<sup>1</sup>.

Al fine di posizionare la marca in maniera adeguata ai propri consumatori o clienti l'azienda ha a disposizione un ampio ventaglio di strumenti di comunicazione che prende il nome di "mix comunicazionale". Tale una combinazione di metodi promozionali rappresentano le diverse modalità attraverso le quali le imprese comunicano. Le principali sono di seguito riportate.

**Pubblicità:** è uno strumento di comunicazione a pagamento (costi fissi) veicolata da mezzi impersonali. Inizialmente i canali preferenziali erano i mass media (tv, radio, stampa) ma nel corso degli ultimi anni con la diffusione del web il quadro della comunicazione è cambiato. Le comunicazioni tramite mass media hanno influenzato fortemente i comportamenti sociali, in particolare quelli connessi all'adozione stabile nei panieri di consumo delle famiglie. Il consumatore di oggi considera la pubblicità tollerabile, solo se utile, divertente e non banale. La misurazione dei ritorni di una campagna pubblicitaria richiede indagini di mercato su base quantitativa. Si effettuano indagini per individuare: il brand top of mind, ossia agli intervistati si chiede di citare il primo brand a cui pensano in riferimento a una categoria di prodotti. La notorietà spontanea, dove agli intervistati si chiede di elencare i brand che gli vengono in mente in riferimento a una categoria di

prodotti. Infine la notorietà aiutata: agli intervistati viene data una lista di brand e devono spuntare quelli appartenenti a una specifica categoria di prodotti.

1. La pubblicità può essere veicolata attraverso molteplici media come ad esempio: cartelloni, dove bisogna studiare la location, le dimensioni, i formati, il layout, i contenuti, volantini, bisogna prestare attenzione a chi provvede alla distribuzione; la stampa, radio, tv, bisogna verificare che contenuti e posizionamento siano coerenti con l'obiettivo dell'impresa, bisogna definire il timing e modalità specifiche di codifica; sale cinematografiche, ci deve essere una comunicazione concisa e immediata, ed infine internet.

2. Product placement: è l'inserimento di un brand all'interno di specifiche forme di spettacolo, di cui diventa il co-protagonista, in cambio di un corrispettivo in denaro o dell'impegno in attività promozionali congiunte. Rappresenta uno strumento di comunicazione a forte impatto emozionale, non invasivo, capace di incidere fortemente sulla sfera del ricordo e degli atteggiamenti. Un vantaggio è dato dal fatto che se un film è di successo, il brand verrà pubblicizzato ogni qualvolta il film viene visto. Esistono 3 modalità di placement: visuale, screen placement; verbale, script placement ed infine integrata, plot placement. I contesti di applicazione sono: film-trasmissioni televisive, dove in Italia è consentito dal 2004. La criticità è che il brand non deve prendere il sopravvento sulla narrazione del film; video musicali e concerti; spot pubblicitari di altri brand, in virtù di accordi

di co-marketing; ed infine videogames (advergaming): i giochi sono ambientati nel mondo della marca.

3. Promozioni: rispetto alle pubblicità le promozioni hanno obiettivi più definiti, orientati alle risposte comportamentali dei consumatori e comportano il sostenimento di costi variabili. Ci sono diversi tipi di promozioni: promozioni di convenienza, come ad esempio il cut-price (riduzione esplicita); economy-pack (offerta di un insieme di prodotti ad un prezzo complessivo scontato); il 3x2; vendita abbinata; buono sconto e supervalutazione dell'usato. Poi abbiamo gli omaggi (consegna gratuita di nuovi prodotti per indurre i consumatori alla prova); operazioni a premio (i consumatori che hanno raggiunto un certo numero di acquisti di un prodotto ottengono un premio), ed infine i concorsi a premio dove gli acquirenti partecipano a un concorso, al termine del quale vengono estratti dei premi, di valore più alto rispetto alle operazioni a premio.

4. Passaparola: è un processo spontaneo innescato da consumatori soddisfatti. Può essere agevolato dalle imprese grazie a strategie come: la fine tuning e customer care, dove si cerca di ascoltare il consumatore e rispondere in modo ottimale e tempestivo; ottenere la collaborazione degli opinion leader, oggi esiste un mercato degli influencer con veri e propri listini; offrire ai consumatori agevolazioni economiche sull'acquisto o sugli acquisti successivi; stimolare il coinvolgimento emozionale dei consumatori mediante gadget, campioni di prodotto o altri omaggi;

5. pubbliche relazioni: iniziative mediante le quali l'impresa si propone di creare una favorevole immagine di se stessa e dei suoi prodotti. I soggetti destinatari delle relazioni pubbliche sono tutte le categorie di individui e i gruppi che rappresentano gli stakeholder, tutti coloro che nutrono interesse nei confronti dell'impresa. Fra le varie attività ritroviamo: eventi speciali, relazioni con i media (conferenze stampa, comunicati stampa, ufficio stampa online, eventi per i giornalisti e così via), le sponsorizzazioni e la propaganda;

6. sponsorizzazioni: essa è intesa come azione attraverso la quale un'organizzazione conferisce denaro (sponsorizzazione classica) o fornisce beni e servizi (sponsorizzazione tecnica) per la realizzazione di attività di terzi, al fine di ottenere specifici obiettivi di profittabilità. Le sponsorizzazioni, per la loro natura commerciale, appaiono come lo strumento più idoneo per la comunicazione aziendale: in cambio di finanziamenti, anche importanti, le sponsorizzazioni permettono forme di visibilità e promozioni innovative (Severino 2005). La capacità di avvicinare l'immagine aziendale a valori positivi, eticamente forti e universalmente accettati rende, in questo senso le sponsorizzazioni la grande, immediata opportunità per i produttori di servizi per il tempo libero di procacciare nuove e consistenti risorse economiche. Gli ambiti di azione sono di tipo sociale, per la collettività. I maggiori settori beneficiari sono lo sport, la cultura, la solidarietà, ma recentemente sono entrati anche la ricerca, la sanità, l'ambiente;

7. social media: sono un ecosistema incentrato sulla tecnologia, ma non ad



esso strettamente limitato, in cui possono verificarsi un insieme diversificato e complesso di comportamenti, interazioni e scambi che coinvolgono vari tipi di attori tra loro interconnessi (individui e aziende, organizzazioni e istituzioni) (Appel 2020). Il tratto distintivo dei social media sembra essere l'interattività, la quale emerge come l'elemento di novità che più di tutti li contraddistingue dai tradizionali mezzi di comunicazione come la TV, la radio e la stampa. I social media favoriscono la collaborazione e la condivisione di informazioni online, ed essendo costruiti attorno a software di tipo "sociali", rendono possibile per gli individui comunicare e formare comunità di utenti, attraverso l'utilizzo di un computer. I social media sono quindi sistemi di comunicazione che consentono ai loro attori sociali di comunicare lungo legami diadici<sup>18</sup>. Di conseguenza, è in netto contrasto con i media tradizionali e altri media online, i social sono di natura egualitaria (Pieters 2013). Le aziende ne fanno utilizzo per diverse finalità, prime fra tutte quella di fornire informazioni proprie ai consumatori sfruttando la grande potenzialità di diffusione del messaggio di questi media (Silva 2021; WU 2020). In questo modo esse aumentano la notorietà e la consapevolezza del brand ("brand awareness") attraendo nuovi segmenti di clientela.

Parallelamente, uno degli obiettivi citati è quello di tipo relazionale, ovvero i social media sono adottati principalmente con il fine di costruire e coltivare

---

<sup>18</sup> Sara Bartoloni, Social media marketing tra passato, presente e futuro, i risultati di una review sistematica, 2022

relazioni dirette e di lungo periodo con i propri clienti. Gli effetti positivi sulle relazioni con i clienti sono dovuti alle maggiori possibilità di ascolto e dialogo con i propri utenti che si traducono spesso in un rafforzamento del servizio offerto del supporto post vendita (“customer support”) (Cawsey e Rowley, 2016). Similmente, il miglioramento della relazione con il consumatore è mosso dalla volontà di renderlo più partecipe e coinvolto nell’attività di brand. Pertanto, il customer engagement emerge come uno dei principali obiettivi perseguiti dall’aziende nell’implementazione di strategie di social media marketing. Non a caso, il livello di engagement è una delle metriche più impiegati in letteratura per valutare il successo di una campagna sui social media e rappresenta anche uno degli effetti più studiati di letteratura.

## **CAPITOLO 3: CASO FERRARI: IL BRAND DEL CAVALLINO**

### **RAMPANTE**

#### **3.1 L'evoluzione del brand Ferrari: l'identità sportiva e industriale**

Ferrari è uno tra i marchi leader del settore del lusso a livello mondiale e si occupa di design, progettazione, produzione e vendita delle auto sportive di lusso ad alte prestazioni più famose al mondo. Il marchio Ferrari è simbolo di esclusività, innovazione, prestazioni sportive all'avanguardia e design italiano.<sup>19</sup> Essa affonda le sue prime radici prima come “Scuderia Ferrari” nel 1929, specializzata nella costruzione di auto da corsa per le competizioni e successivamente come casa costruttrice di automobili sotto il nome prima di “Auto Avio Costruzioni”, nel 1947, per poi diventare negli anni avvenire “Ferrari S.p.A.”.

Ad oggi la Scuderia Ferrari è attivamente coinvolta sia nelle competizioni automobilistiche di vertice come il campionato di Formula 1 e il World Endurance Championship (WEC), sia nelle serie minori dedicati ai clienti come le Corse Clienti. Bisogna ripercorrere le tappe più importanti del team per comprendere perché guidare per la Ferrari è un sogno e un traguardo per chiunque.<sup>20</sup> La Scuderia Ferrari ha corso nel Campionato del Mondo di Formula 1 da quando la serie è stata lanciata nel 1950 e ha vinto il suo primo Gran Premio nel 1951. E' il team che ha

---

<sup>19</sup> Ferrari Capital Market Day Piano Strategico 2022-2026, 16 Giugno 2022

<sup>20</sup>Eurosport.it, F1, Lewis Hamilton: "La Ferrari è un sogno e un traguardo per chiunque", 28 Settembre 2021

gareggiato in ogni singola stagione da quando è nato il campionato e il più antico e con il maggior numero di successi nella storia della Formula 1.

La Ferrari ha sempre utilizzato non solo la Formula 1, ma anche gli altri campionati minori, e in generale il mondo delle corse come vetrina per la sua identità di marchio diventando uno dei brand più riconosciuti al mondo. Le sponsorizzazioni, partnership gli hanno permesso di evolvere il proprio brand, rafforzandone fama e notorietà a livello globale. Qui di seguito è riportata nella (Figura 3.1), le partnership della Scuderia Ferrari HP.



Figura 3.1: Scuderia Ferrari Official Partners

Fonte: ferrari.com, formula 1, partner, 2024

“Date a un bambino un foglio di carta, dei colori e chiedetegli di disegnare un’automobile, sicuramente la farà rossa”<sup>21</sup>, così Enzo Ferrari, fondatore della sua omonima azienda piaceva dire con orgoglio. Questa frase ad oggi risulta più attuale

<sup>21</sup>Gqitalia.it, 10 frasi indimenticabili di Enzo Ferrari, 21 Agosto 2018

che mai. La Ferrari dal 2015 ha visto crescere negli anni sia il volume dei ricavi sia il numero di consegne, passando da 2.854 miliardi di euro di ricavi e 7.664 consegne effettuate nel 2015, fino ad arrivare nel 2023 a 5.970 miliardi di euro di fatturato e 13.663 consegne effettuate.<sup>22</sup> Il brand della Ferrari ha primeggiato nella classifica annuale di Brand Finance, che valuta i 500 più importanti brand del pianeta come marchio più forte del mondo nel 2020 con un Brand Strength Index (BSI) di 94,1 punti su 100 con un rating AAA+<sup>23</sup>, replicato poi nel 2021 con un BSI di 93,9 punti su 100 ed un corrispondente rating AAA+.<sup>24</sup> Per comprendere il successo dell'azienda bisogna ripercorrere alcune delle tappe più importanti sua storia. Enzo Ferrari, attraverso la sua azienda inizia a costruire le prime automobili focalizzandosi sulle auto da corsa come la 125 S, primo modello della casa di Maranello, la quale vinse nel 1947 la sua prima gara a Roma. Negli anni '50 e '60 sono caratterizzati dal lancio di alcuni modelli iconici come la Ferrari 250 GTO nel 1962 e la Ferrari 365 GTB/4 "Daytona" nel 1968. Negli anni '70 la casa di Maranello ha attraversato un periodo di crisi economica, dove però grazie alla Fiat, la quale acquisisce una partecipazione nel 1969, fornì stabilità e supporto necessari per espandere la produzione e accedere alla rete di distribuzione internazionale. Negli anni '80 la Ferrari vede la scomparsa del proprio fondatore Enzo Ferrari nel

---

<sup>22</sup> Ferrari.com, corporate, dati principali, 2024

<sup>23</sup> Quattroruote.it, Brand Finance, La Ferrari si conferma il marchio più forte al mondo, 22 Gennaio 2020

<sup>24</sup> Starting Finance, Ferrari è il marchio di lusso più forte al mondo, 16 Settembre 2021

1988, la Fiat incrementa la propria quota azionaria fino al 90%, l'attività aziendale continua, vengono lanciati modelli che combinano le prestazioni sportive con il lusso e l'esclusività come la Ferrari 288 GTO (1984), Testarossa (1984) e F40 (1987). Gli anni '90 vedono prendere luce progetti come la Ferrari F355 (1994), la prima Ferrari a montare il cambio al volante F1 di derivazione Formula 1, la Ferrari F50 (1995), incorporò numerose tecnologie come il motore a 12 cilindri utilizzato nella stagione 1989 del campionato di F1, il telaio totalmente realizzato in materiali compositi di carbonio derivante anch'esso dalla tecnologia ed esperienza cumulata in Formula 1. Queste soluzioni insieme ai successi della scuderia nel massimo campionato hanno contribuito a rilanciare il marchio anche nelle vendite delle auto stradali. Luca Cordero di Montezemolo presidente e AD della Ferrari (1991-2014) ha ampliato la line up dei modelli disponibili, vengono introdotte nuove vetture GT come la 360 Modena (1999), la F430 (2004) e la 458 Italia (2009). Durante la presidenza di Montezemolo viene avviata una politica di branding con l'inaugurazione del primo Ferrari Store a Maranello nel 2002 con altre 30 successive aperture in tutto il mondo, è stato inaugurato il Ferrari World ad Abu Dhabi nel 2010 e sono stati introdotti eventi internazionali per clienti e appassionati come il Ferrari Cavalcade nel 2012. Queste strategie hanno contribuito a rafforzare la fedeltà al marchio e a creare una comunità globale di appassionati. Successivamente Sergio Marchionne nuovo presidente e AD della Ferrari (2014-2018) quotò l'azienda in borsa nel 2015 al NYSE. Tra i vari progetti portati avanti

da Marchionne vi è quello di voler ampliare la gamma offrendo ai clienti la possibilità di acquistare il primo “Fuv” della rossa, ossia un “Ferrari Utility Vehicle”<sup>25</sup>, o più propriamente detto SUV, il quale ha visto la luce nel 2022 sotto il nome di Ferrari Purosangue. Prende il posto di Marchionne l’attuale presidente della Ferrari John Elkann, mentre Benedetto Vigna assume il ruolo di amministratore delegato dal 2021. Durante il Ferrari capital markets day viene presentato il piano strategico 2022-2026 dove vengono illustrati i piani industriali che l’azienda vuole perseguire come: la crescita del valore, l’ampliamento della gamma con 15 nuovi lanci nel periodo 2023-2026 ed azioni mirate per raggiungere la neutralità delle emissioni di carbonio entro il 2030.

### **3.2 Ferrari e i suoi canali ufficiali di comunicazione**

La strategia di comunicazione di Ferrari si fonda su una combinazione efficace di canali digitali e tradizionali. Il sito web ufficiale, i social media, il Ferrari Magazine e il Ferrari Corporate lavorano insieme per rafforzare l’immagine del brand, mantenendo al contempo una comunicazione trasparente e coerente sia all’interno che all’esterno con i clienti, i fan e gli investitori.

Il sito web ufficiale di Ferrari è il principale canale di comunicazione aziendale e costituisce il fulcro della presenza digitale del marchio. Oltre a fornire informazioni dettagliate sui modelli di auto in produzione, il sito offre sezioni dedicate alla

---

<sup>25</sup> La Stampa.it, Ferrari elettrica e nuovo Suv. La doppia sfida di Marchionne, 17 Gennaio 2018

Scuderia Ferrari e alla storia del marchio, fornendo aggiornamenti in tempo reale sugli eventi sportivi e sulle nuove iniziative aziendali. La piattaforma consente inoltre ai clienti di configurare le proprie vetture attraverso il servizio Ferrari configurator, un'esperienza interattiva che permette la personalizzazione di vari aspetti del veicolo, dai colori ai materiali e non solo. Infatti la casa di Maranello mette a disposizione dei propri clienti l'esperienza Ferrari Atelier e Tailor Made che rappresentano il culmine dell'offerta di personalizzazione di Ferrari, ideata per soddisfare le esigenze dei clienti più esigenti. Il Ferrari Atelier offre ai clienti un'esperienza interattiva e immersiva, è uno studio speciale dove tutti i clienti possono creare delle vetture ancora più in linea con i loro gusti personali. Disegnato per mettere il cliente al centro dell'attenzione, è uno spazio esclusivo e sofisticato, si possono scegliere tra un'ampia gamma di materiali pregiati, diversi tipi di pelli, tessuti, dettagli in fibra di carbonio e una selezione di vernici speciali. Il programma Tailor Made invece creato nel 2011 consente ai clienti di creare una vettura completamente su misura, scegliendo tra tre temi principali: Scuderia, la gamma proposta in questa collezione spazia dalla fibra di carbonio ai tessuti sportivi, dalle pelli scamosciate o gommate, all'alcantara, dalle microfibre al Kevlar, fino ai metalli satinati, opachi o ultraleggeri. Attraverso la collezione Scuderia il cliente può creare una Ferrari che, nello stile, rappresenta l'ultima evoluzione della sportività estrema; Classica, i colori pastello caratteristici del passato, l'impiego di pelli vintage e pregiate, piuttosto che dei tessuti lana, cachemire, velluto, l'utilizzo



di trattamenti particolari in alcune parti dell'abitacolo per fare pendant con gli esterni, la scelta di elementi cromati, impunture a contrasto per la selleria, fanno rivivere in chiave moderna sofisticati elementi retrò. Infine il tema Inedita, pelli di arredamento sgargianti, tessuti di moda, tessuti tecnici, e nuovi materiali applicati e omologati per la prima volta in campo automobilistico, sono solo alcune delle possibili soluzioni in termini di personalizzazione. Soluzioni che si rinnovano di continuo, per spingere sempre oltre la frontiera dell'innovazione.<sup>26</sup> L'idea di offrire esperienze esclusive e prodotti personalizzati rispecchia l'attenzione che Ferrari dedica al dettaglio e alla qualità, pilastri fondamentali della sua immagine di marca. La capacità di adattarsi alle esigenze individuali dei clienti ha contribuito al successo globale del brand, garantendo che ogni vettura non sia solo un'auto, ma un'esperienza unica e irripetibile.<sup>27</sup>

La comunicazione di Ferrari passa anche attraverso i social media, infatti il brand utilizza le piattaforme come Instagram, Facebook, X e YouTube per coinvolgere una community globale di appassionati e clienti. Con più di 26 milioni di follower su Instagram la Ferrari comunica la sua esclusività e innovazione attraverso contenuti di alta qualità. Su YouTube vengono pubblicati contenuti dietro le quinte, video promozionali e documentari che esplorano il processo di produzioni delle loro automobili e vengono inoltre pubblicati aggiornamenti sulla Scuderia Ferrari.

---

<sup>26</sup> Ferraridealers.com, Tailor Made Ferrari Sa.Mo.Car Roma

<sup>27</sup> Ferrari.com, Investor Relations

Questa strategia consente di mantenere un legame costante con i fan, migliorare l'engagement e rafforzare l'identità del marchio. Secondo il report finanziario ufficiale del 2022, i social media sono uno strumento fondamentale per la diffusione dei valori Ferrari, contribuendo ad aumentare la notorietà del brand a livello globale. Altro canale di comunicazione è il Ferrari Magazine. Si tratta di una pubblicazione periodica rivolta ai clienti e agli appassionati del marchio. Il magazine offre approfondimenti esclusivi su temi come la storia di Ferrari, l'innovazione tecnologica e i successi sportivi della Scuderia Ferrari. All'interno del magazine, vengono esplorati in modo approfondito i valori di artigianalità, design e performance che caratterizzano il brand.

Ferrari pubblica regolarmente comunicati stampa attraverso il Ferrari Media Center, una piattaforma dedicata ai media. I comunicati stampa riguardano lanci di nuovi modelli, innovazioni tecnologiche e aggiornamenti riguardo la Scuderia Ferrari in Formula 1, come il recente annuncio di Lewis Hamilton come nuovo pilota dalla stagione 2025, con un contratto pluriennale.<sup>28</sup> Questa comunicazione è fondamentale per mantenere una relazione trasparente con i giornalisti garantendo che le informazioni ufficiali siano diffuse in modo coerente e tempestivo. Attraverso il Ferrari Media Center, i giornalisti possono accedere a immagini, video e materiali di comunicazione ufficiali. All'interno della sezione Ferrari Corporate

---

<sup>28</sup> Ferrari.com, Lewis Hamilton entrerà a far parte di Scuderia Ferrari dalla stagione 2025, 1 Febbraio 2024

possiamo trovare la voce Investors Relation che ha l'obiettivo di comunicare con investitori e stakeholders. Ferrari pubblica report finanziari trimestrali, relazioni annuali e comunicazioni riguardanti la governance aziendale e le strategie di sostenibilità. Questa trasparenza è essenziale per mantenere la fiducia degli investitori e per garantire una comunicazione accurata e tempestiva riguardo agli sviluppi strategici e finanziari dell'azienda. Ferrari mantiene un alto standard di informazione finanziaria, che rafforza ulteriormente la sua reputazione come azienda leader nel settore automobilistico e del lusso.<sup>29</sup> Attraverso il Ferrari Corporate la Ferrari ha annunciato Carla Liuni come nuova Chief Brand Officer dal Settembre 2022 che ha il compito di guidare le attività di Ferrari lifestyle, insieme al brand building e alla comunicazione strategica. E' sempre più importante essere in grado di costruire e mantenere una brand identity rilevante.<sup>30</sup> Particolare attenzione alla trasparenza e sostenibilità, la Ferrari ha annunciato l'inaugurazione dell'E-Building che potenzia la propria flessibilità produttiva, in linea con la strategia di privilegiare la qualità dei ricavi rispetto alla quantità. Lo stabilimento riflette il principio della neutralità tecnologica, in quanto ospiterà la produzione e lo sviluppo dei motori a combustione interna, di quelli ibridi e dei nuovi motori elettrici, ciascuno in grado di garantire le emozioni di guida tipiche di Ferrari. L'edificio, progettato per raggiungere i massimi livelli di prestazione energetica

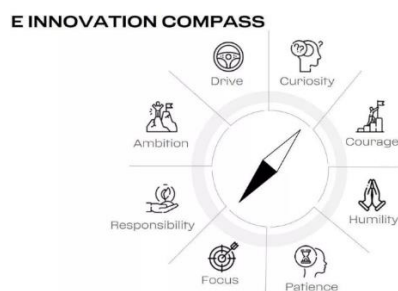
---

<sup>29</sup> Ferrari, Investor Relations

<sup>30</sup> Ferrari.com, Carla Liuni entra in Ferrari come Chief Brand Officer, 13 Giugno 2022

sarà interamente alimentato da energia rinnovabile, generata da fonti sia interne sia esterne con garanzia di origine. La formazione e il benessere dei lavoratori sono stati prioritari nella progettazione dell'edificio, che ospita uno spazio dedicato alla formazione. Nello stabilimento sono state progettate, inoltre, diverse soluzioni per migliorare il benessere delle persone nell'ambiente di lavoro: postazioni ergonomiche, aree verdi e relax, comfort acustico e visivo con il corretto mix di illuminazione naturale e artificiale sono gli aspetti più valorizzati.<sup>31</sup> Il CEO porge particolare attenzione anche ad un'evoluzione culturale interna attraverso la cosiddetta “bussola dell'innovazione” (Figura 3.2). Gestire quattro dicotomie: focus e curiosità, pazienza e spinta all'innovazione, coraggio e responsabilità, ambizione e umiltà. Questo permette di sviluppare un pensiero critico, trascorrere del tempo con altre persone nello spazio fisico per sviluppare l'intelligenza emotiva, ed avere così un forte senso dell'etica e dell'estetica del lavoro.<sup>32</sup>

Figura 3.2: E INNOVATION COMPASS



<sup>31</sup>Ferrari.com, Inaugurazione dell'E-Building di Ferrari alla presenza del presidente della Repubblica Italiana, 21 Giugno 2024

<sup>32</sup> La Repubblica.it, Benedetto Vigna: “Ferrari, la fabbrica fatta di uomini”, 6 Settembre 2024

Fonte: La Repubblica, Benedetto Vigna: “Ferrari, la fabbrica fatta di uomini”, settembre 2024.

Da ciò ne deriva che la Ferrari è il datore di lavoro ideale per gli italiani. La Casa di Maranello ha ottenuto il Randstad Employer Brand 2023, il riconoscimento assegnato da Randstad sulla base della ricerca che misura il livello di attrattività percepita dei brand da parte dei potenziali dipendenti. Essa conferma la forte attrattività di Ferrari come luogo di lavoro unico per il senso di appartenenza delle persone verso il marchio.<sup>33</sup>

### **3.3 I grandi schermi, eventi e Scuderia Ferrari Club: quando la passione diventa celebrazione.**

La Ferrari e le sue automobili sono diventate nel corso del tempo una presenza ricorrente nel mondo del cinema e della televisione, le sue vetture sono state protagoniste di scene iconiche che ne hanno rafforzato l'immagine di lusso, potenza e desiderabilità. In questo senso il product placement, concetto analizzato nel capitolo precedente, hanno reso iconici alcuni dei modelli della Casa di Maranello. L'inclusione di Ferrari nelle produzioni cinematografiche non è mai casuale, infatti il marchio viene utilizzato per esprimere eleganza, velocità e prestigio. Tra i modelli più celebri troviamo la Ferrari 250 GT California Spider nel film “Una pazza giornata di vacanza” (1986); Ferrari Testarossa nella celebre serie TV “Miami

---

<sup>33</sup> Ferrari.com, Ferrari è il datore di lavoro ideale per gli italiani, 12 Maggio 2023

Vice” (anni '80), la Testarossa, in questo caso di colorazione bianca, divenne uno degli emblemi dell'epoca; la Ferrari 308 GTS, nella serie TV “Magnum, P.I.” (anni '80), è diventata tra le auto sportive più riconoscibili di quegli anni; Ferrari F355 Spider nel film “The Rock”, protagonista di una scena di inseguimento. Queste sono alcuni dei modelli passati per i grandi schermi. Grazie a queste apparizioni, spesso in produzioni diventate cult, Ferrari ha potuto espandere la propria visibilità e notorietà, rafforzando l'associazione tra brand ed esclusività.

Ferrari nel tempo si è resa protagonista tra appassionati e clienti per i suoi eventi in pista come le Corse Clienti che ingloba il Ferrari Challenge, F1 Clienti, Programma XX e Finali Mondiali, ed eventi fuori dalla pista come il Ferrari Cavalcade, Cavalcade Classiche e Corsi Pilota. Questi sono alcuni tra gli eventi che la Casa di Maranello organizza annualmente.

Nelle attività organizzate dal dipartimento Corse Clienti, nel 2023 il Ferrari Challenge Trofeo Pirelli ha concluso la sua 31<sup>a</sup> stagione, confermando il suo status di campionato monomarca più longevo al mondo. Durante l'anno, i clienti hanno partecipato alle serie in Europa, Nord America, Regno Unito e alla nuova serie nazionale in Giappone, che ha avuto una stagione inaugurale di successo in termini di partecipazione di piloti e team. Durante le Finali Mondiali, tenutesi al Circuito Internazionale del Mugello dal 24 al 29 ottobre, il campionato monomarca ha registrato una partecipazione record con 103 piloti iscritti, rappresentanti di 24 nazionalità, in gara per i titoli mondiali. I programmi F1 Clienti e XX Programme

hanno ottenuto numerose partecipazioni agli eventi internazionali. La stagione 2023, conclusasi alle Finali Mondiali del Mugello, ha registrato una partecipazione record con 19 vetture per l'F1 Clienti e 56 vetture per il XX Programme, per un totale di 75 unità portate in pista da 88 clienti provenienti da 25 diverse nazionalità. Oltre alle attività in pista, sono stati organizzati vari eventi di guida su strada per i proprietari Ferrari, sia in formati proprietari (come la Ferrari Cavalcade e la Cavalcade Classiche dedicata ai collezionisti) sia con la presenza brandizzata all'interno di eventi di guida consolidati. Ad esempio, nel Ferrari Tribute Mille Miglia e nel Ferrari Tribute Targa Florio, le vetture Ferrari moderne partecipano a competizioni dedicate prima dell'inizio della gara principale. Esiste inoltre un calendario di tour Ferrari organizzati in vari Paesi, che consente a tutti i proprietari Ferrari di godere delle proprie auto in viaggi su strada accuratamente selezionati.<sup>34</sup> Gli eventi di guida organizzati da Ferrari servono a raggiungere un duplice obiettivo: permettere ai clienti di provare le emozioni uniche legate alla guida di una Ferrari e favorire la fedeltà dei clienti e l'acquisto ripetuto, creando opportunità per far sperimentare i nuovi modelli Ferrari. La comunità Ferrari è composta da un gruppo di appassionati supportati da una vasta gamma di esperienze su misura, pensate per soddisfare i desideri sia dei moderni proprietari di automobili sia degli intenditori di auto d'epoca e degli appassionati di corse su pista.

---

<sup>34</sup> Ferrari.com, Annual Report 2023, 17 Aprile 2024

Coltivare la passione dei propri clienti è un asset fondamentale per il futuro successo commerciale, soprattutto in mercati dove la tradizione delle corse è meno radicata. In quest'ottica, Ferrari ha sviluppato il programma Esperienza Ferrari, che offre ai clienti e ai potenziali acquirenti sessioni di guida affiancati da un team di istruttori e tecnici Ferrari altamente qualificati. Oltre all'Esperienza Ferrari, il marchio offre corsi di guida su pista chiamati Corso Pilota, pensati per livelli di abilità differenti e che insegnano le tecniche di guida essenziali per gestire vetture ad alte prestazioni. Questi corsi sono progettati per migliorare le competenze dei partecipanti, indipendentemente dal loro livello di esperienza, offrendo una progressione formativa che culmina nella capacità di sfruttare appieno le potenzialità di una Ferrari in pista.<sup>35</sup> In mercati selezionati, come la Cina, Ferrari offre anche corsi di guida gratuiti su pista per i nuovi acquirenti, con l'obiettivo di consolidare il legame tra il cliente e il brand già dall'inizio dell'esperienza di proprietà. Queste iniziative sono fondamentali per Ferrari nel rafforzare la lealtà dei clienti e la loro partecipazione attiva alla comunità Ferrari, offrendo esperienze indimenticabili che vanno oltre la semplice guida, e posizionando il marchio come un leader non solo nel settore automobilistico, ma anche nell'esperienza del lusso e dell'esclusività. Altro esempio di community è quello della Scuderia Ferrari Club, una società consortile, senza scopo di lucro, fondata nel 2006 da Ferrari S.p.A. con

---

<sup>35</sup> Ferrari.com, Corsi di Guida Ufficiali.



l'obiettivo di coordinare le attività dei molti Tifosi Ferrari, riuniti in Club operanti in tutto il mondo. Oggi la Società conta 190 Club ufficialmente riconosciuti, distribuiti in 22 paesi. Un insieme di nazionalità, culture e stili di vita differenti, ma uniti dalla stessa grande passione. Associandosi ad uno dei club ufficiali, i Tifosi possono entrare a far parte di una famiglia che, sotto l'emblema del prestigioso Cavallino Rampante, permette loro di usufruire d'innumerabili servizi ed opportunità esclusive quali la partecipazione ad incontri con i piloti e la squadra di Formula 1, i Factory Tour presso gli stabilimenti di Maranello, sedere in una tribuna riservata per assistere al GP d'Italia, l'ingresso presso i Musei Ferrari di Modena e Maranello a delle condizioni economiche privilegiate, oltre ad avere accesso gratuito alla community web del sito ufficiale Ferrari per avere notizie in diretta della vita dell'azienda e delle attività sportive.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Scuderiaferrari.club

## CONCLUSIONI

Il caso Ferrari rappresenta un esempio di eccellenza nel mondo del brand management, dimostrando come un marchio possa evolversi senza mai perdere di vista i propri valori fondamentali. La Ferrari è riuscita a trasformare la sua identità sportiva in un simbolo globale di lusso, prestazioni e innovazione, grazie a una strategia che ha saputo combinare con successo tradizione e modernità. L'analisi del brand Ferrari evidenzia come la Scuderia sia stata il fulcro attorno al quale si è costruito il mito del Cavallino Rampante, sfruttando i successi sportivi in Formula 1 e nelle competizioni di durata per affermarsi sul mercato internazionale. Le vittorie in pista hanno rafforzato la percezione del marchio, rendendo Ferrari non solo un'auto da possedere, ma un'icona culturale e simbolo di uno stile di vita.

Nella tesi viene approfondito il ruolo cruciale delle strategie di comunicazione interna ed esterna, dimostrando come la coerenza e l'attenzione alla customer experience siano fondamentali per il consolidamento di un marchio. La comunicazione interna si rivela essenziale nella costruzione di una cultura aziendale forte e allineata, che permette ai dipendenti di condividere e diffondere i valori del brand, rafforzando così la brand loyalty, un elemento chiave per mantenere Ferrari ai vertici del settore. Allo stesso tempo, la comunicazione esterna gioca un ruolo determinante nel migliorare la notorietà e la percezione del brand. L'integrazione di canali digitali come il sito web, i social media e i Ferrari Club ha permesso a Ferrari di creare un legame sempre più forte con i suoi clienti, sviluppando una community

globale in grado di celebrare la passione per il marchio attraverso eventi esclusivi come il Ferrari Cavalcade e le Corse Clienti. La tesi ha inoltre esplorato aspetti chiave del brand management, tra cui la gestione delle relazioni con i clienti e il valore della marca (brand equity), evidenziando come questi elementi siano fondamentali per rendere Ferrari uno dei marchi più riconoscibili e apprezzati al mondo.

In conclusione, Ferrari ha saputo mantenere un equilibrio tra tradizione e innovazione, facendo della personalizzazione e dell'esperienza del cliente i suoi punti di forza, continuando a rappresentare un punto di riferimento indiscusso nel settore del lusso e dell'automobilismo.

## BIBLIOGRAFIA

- Albert M. Muniz Jr. e Thomas C. O’Guinn, “*Brand Community*”, *Journal of Consumer Research* 27 (March 2001).
- Allen P. Adamson, *Brand Simple* (New York: Palgrave Macmillan, 2006).
- Kusum Ailawadi, Donald R. Lehmann e Scott Neslin, “*Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity*”, *Journal of Marketing* 67 (October 2003)
- Sara Bartoloni, *Social media marketing tra passato, presente e futuro, i risultati di una review sistematica*, Giappichelli editore, 2022
- G. Cristini, *La guida del Sole 24 Ore al marketing*, Il Sole 24 Ore, 2009
- Coeli Carr, “*Seeking to Attract Top Prospects, Employers Brush Up on Brands*”, *New York Times*, September 10, 2006.
- Michael Dunn e Scott Davis, “*Building Brands from the Inside*”, *Marketing Management* (May-June 2003).
- Giancarlo Ferrero, *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli Editore, 2018

- Susan Fournier e Lara Lee, “*The Seven Deadly Sins of Brand Community “Managment”*”, Marketing Science Institute Special Report 08-208, 2008.
- Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3a ed. (Upple Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008).
- Kotler, Kartajaya, Setiwan, *Marketing 4.0*, Hoepli 2017,
- Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 2012
- Stan Maklan e Simon Knox, *Competing on Value*, Financial Times, Prentince Hall, 2000.
- Natalie Mizik e Robert Jacobson, “*Talk about Brand Strategy*”, *Harvard Business Review*, October 2005.
- Walter Mossberg, “*Is Bing the Thing?*” Wall Street Journal, June 2, 2002.
- M. Raimondi, *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli, 2009
- Study: *Food in McDonald’s Wrapper Tastes Better to Kids*, Associated Press, August 6, 2007.
- Matthew Thomson, “*Human Brands: Invenstigating Antecedents to Consumers’ Stronger Attachments to Celebrietes*”, *Journal of Marketing* 70 (July 2006).

## SITOGRAFIA

- <https://ufficiomarchibrevetti.it/>
- [https://www.researchgate.net/figure/Dick-and-Basus-Loyalty-typologies-Source-adapted-from-Dick-and-Basu-1994\\_fig3\\_374896515](https://www.researchgate.net/figure/Dick-and-Basus-Loyalty-typologies-Source-adapted-from-Dick-and-Basu-1994_fig3_374896515)
- <http://www.impjournal.org/>
- <https://www.wiwiss.fu-berlin.de/en/fachbereich/bwl/marketing/research/jbm/index.html>
- [https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/2022.06.16\\_%20Ferrari\\_co\\_municato%20stampa%20Capital%20Markets%20Day%202022-1.pdf](https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/2022.06.16_%20Ferrari_co_municato%20stampa%20Capital%20Markets%20Day%202022-1.pdf)
- [https://www.eurosport.it/formula-1/f1-lewis-hamilton-la-ferrari-e-un-sogno-e-un-traguado-per-chiunque\\_sto8561704/story.shtml](https://www.eurosport.it/formula-1/f1-lewis-hamilton-la-ferrari-e-un-sogno-e-un-traguado-per-chiunque_sto8561704/story.shtml)
- <https://www.ferrari.com/it-IT/formula1/partners>
- <https://www.gqitalia.it/gadget/auto-e-moto/2018/08/21/le-10-frasi-di-enzo-ferrari-da-non-dimenticare>
- <https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/dati-principali>
- [https://www.quattroruote.it/news/industria-finanza/2020/01/22/brand\\_finance\\_la\\_ferrari\\_si\\_conferma\\_il\\_marchio\\_piu\\_forte\\_al\\_mondo.html](https://www.quattroruote.it/news/industria-finanza/2020/01/22/brand_finance_la_ferrari_si_conferma_il_marchio_piu_forte_al_mondo.html)

- <https://startingfinance.com/news/ferrari-e-il-marchio-di-lusso-piu-forte-al-mondo/#:~:text=Secondo%20la%20classifica%20redatta%20da,scorso%20anno%20in%20seconda%20posizione>
- <https://www.lastampa.it/economia/2018/01/17/news/ferrari-elettrica-e-nuovo-suv-la-doppia-sfida-di-marchionne-1.33968402>
- <https://roma.ferraridealers.com/it-IT/tailor-made>
- <https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/investors>
- [https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/articles/scuderia-ferrari-comunicato-stampa-01-feb-2024-corporate#:~:text=LEWIS%20HAMILTON%20ENTRER%C3%80%20A%20FAR%20PARTE%20DI%20SCUDERIA%20FERRARI%20DALLA%20STAGIONE%202025&text=Maranello%20\(Italia\)%2C%201%2C%20B0,2025%2C%20con%20un%20contratto%20pluriennale.](https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/articles/scuderia-ferrari-comunicato-stampa-01-feb-2024-corporate#:~:text=LEWIS%20HAMILTON%20ENTRER%C3%80%20A%20FAR%20PARTE%20DI%20SCUDERIA%20FERRARI%20DALLA%20STAGIONE%202025&text=Maranello%20(Italia)%2C%201%2C%20B0,2025%2C%20con%20un%20contratto%20pluriennale.)
- <https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/articles/carla-liuni-entra-in-ferrari-come-chief-brand-officer>
- <https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/articles/inaugurazione-delle-building-di-ferrari-alla-presenza-del-presidente-della-repubblica-italiana-corporate#:~:text=Maranello%2C%2021%20giugno%202024%20%E2%80%93%20Viene,primo%20modello%20elettrico%20di%20Ferrari.>

- [https://www.repubblica.it/tecnologia/dossier/italian-tech-week-2024/2024/09/07/news/benedetto\\_vigna\\_chi\\_e\\_ferrari\\_italian\\_tech\\_week-423478662/](https://www.repubblica.it/tecnologia/dossier/italian-tech-week-2024/2024/09/07/news/benedetto_vigna_chi_e_ferrari_italian_tech_week-423478662/)
- <https://www.ferrari.com/it-IT/articles/ferrari-e-il-datore-di-lavoro-ideale-per-gli-italiani#:~:text=Ferrari%20%C3%A8%20il%20datore%20di%20lavoro%20ideale%20secondo%20gli%20italiani,da%20parte%20dei%20potenziali%20dipendenti.>
- <https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/Ferrari-2023-annual-report-april-17-2024.pdf>
- <https://www.ferrari.com/it-IT/auto/corsi-guida>
- <https://www.scuderiaferrari.club/>



## **RINGRAZIAMENTI**

Voglio ringraziare di cuore tutta la mia famiglia, ed in particolare i miei genitori per il loro supporto emotivo ed economico e per aver creduto sempre in me.

Voglio ringraziare di cuore i miei amici per avermi sopportato e supportato nei momenti più duri.

Ci tengo a ringraziare chiunque mi abbia aiutato e accompagnato durante il mio percorso di formazione. Lo ammetto, riuscire a menzionarvi tutti non è semplice.

Pertanto, a te che stai leggendo queste righe, non posso che esprimere un sincero e sentito grazie, di cuore.