

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE
IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**

TESI DI LAUREA

**"DAL TOTAL LOOK AL TOTAL LIVING: CASI ITALIANI DI
SUCCESSO"**

**"FROM TOTAL LOOK TO TOTAL LIVING: ITALIAN SUCCESS
CASES"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDA: ALICE BRUNELLI

MATRICOLA N. 1105818

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

Indice

Introduzione	5
1 Retail: potenzialità e benefici	7
1.1 Le strategie retail: retailization	11
1.2 L'evoluzione del concetto retail nel lusso	13
1.3 Retail design	16
1.4 Retail store	19
1.5 Flagship store	21
1.6 Caso studio: Polo Ralph Lauren Fifth Avenue	25
1.7 Le leve del retailing mix: le leggi per un retail vincente	27
2 Brand experience: marketing esperienziale	31
2.1 La brand experience	34
2.2 La cerimonia di vendita	37
2.3 Il nuovo consumatore: il consum- <i>attore</i>	40
2.4 I millennials	42
2.5 Sensory retailing: la progettazione polisensoriale	45
2.6 Sensory Branding: i cinque sensi e la food experience	48
3 Brand extension: shifted sense brand	53
3.1 Luxury Lifestyle brand	59
3.2 Brand equity: il patrimonio della marca	62
3.3 Dal total look al total living	67
3.4 Luxury portfolio extension	72
4 Casi studio: Total living nel panorama Made in Italy	
4.1 Armani	75
4.2 Bulgari	81
4.3 Dolce&Gabbana	85
4.4 Dsquared2	89
4.5 Gucci	93
4.6 Trussardi	97
4.7 La chiave del successo	101
Conclusioni	103
Riferimenti Bibliografici	107
Sitografia	113

Introduzione

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di analizzare le strategie di branding che negli anni sono state implementate dai marchi della moda e del lusso, e nello specifico come questi ultimi siano riusciti a costruire una forte brand image e uno stile di vita identificativo in ogni declinazione di business.

La scelta del mio percorso universitario e dell'argomento della mia tesi nasce dal mio interesse verso il mondo della moda e dei suoi sviluppi; la ricerca della bellezza, della praticità e dell'originalità applicata allo stile di vita. Ho avuto modo di addentrarmi e di approfondire l'argomento grazie allo studio del libro *“Marketing della moda e dei prodotti lifestyle”*, scritto dal prof. Romano Cappellari, dove il mercato della moda e del lusso è rivisto in una chiave del tutto moderna e innovativa definendo quest'ultimo *“il mercato dei prodotti lifestyle”* (Cappellari, 2016).

La tesi si articola in quattro capitoli: i primi tre capitoli in cui la rassegna di riferimenti bibliografici si alterna a vari esempi di casi pratici e infine il quarto capitolo che riprende i temi svolti nella prima parte approfondendo sei casi studio attraverso visite mirate presso gli store e analisi del loro sito aziendale.

Nel primo capitolo si analizza il passaggio dalla vendita del prodotto in negozi multimarca (ancora presenti) alla vendita diretta attraverso negozi gestiti direttamente dal brand con l'obiettivo di comprendere in anticipo le aspettative del consumatore sempre più esigente in un mercato ormai saturo di offerte. Nascono delle vere e proprie manifestazioni del brand declinate in varie tipologie di store come concept store, temporary store, corner e non ultimo il flagship store che rappresenta più che un negozio la manifestazione del brand stesso. Si è analizzata l'importanza di questo store e in particolare in caso specifico il flagship di Polo Ralph Lauren nella quinta strada di New York espressione di questo tipo di store.

Nel secondo capitolo si affronta il concetto di esperienza per poi declinarlo nel negozio con la strategia della brand experience, sarà sottolineata l'importanza della *“cerimonia di vendita”* e quindi l'importanza del personale di vendita che diventa l'ambasciatore del marchio e che cerca di coinvolgere il Consum-attore in un'esperienza unica che deve rimanere impressa nella mente. Si descrive quindi l'importanza dello spazio (nel caso specifico il negozio) come strumento per comunicare valori emozionali e stimolare i cinque sensi attraverso l'illuminazione, i colori, il layout, il display e di tutti quegli elementi che vanno a coinvolgere il cliente e costruire un rapporto di fiducia e fedeltà con il marchio.

Nel terzo capitolo si analizzano il concetto di brand extension e le definizioni e interpretazioni date dai vari economisti per collegarmi poi al concetto di marca lifestyle che delinea un nuovo

modo di vedere il mondo della moda e del lusso in cui le aziende decidono di proporre non vestiti ma bensì uno stile di vita o meglio un modo di essere che esprime attraverso un abbigliamento, un ristorante, articolo di pelletteria ed addirittura Hotel. Ho deciso di identificare questo fenomeno nel titolo *“Dal total look al total living”* in quanto i confini tra il mondo moda, design e food negli anni sono diventati sempre più labili grazie ad una forte brand equity e brand identity che alcune aziende sono riuscite a costruire negli anni. Nel capitolo riporterò due casi di successo nel panorama americano Tommy Bahama che offre un’esperienza fatta di relax e cocktail caraibici e Ralph Lauren che da anni attraverso i suoi negozi trasmette un mondo o meglio un modo di vivere.

Il quarto capitolo riprende i temi visti nei capitoli precedenti sviluppati in sei aziende di successo appartenenti al settore moda e lusso: Armani, Bulgari, Dolce&Gabbana, Dsquared2, Gucci e Trussardi. Nei casi studio, dopo un breve accenno alla storia aziendale per poter comprendere i valori e l’immagine costruita negli anni, si descrivono le loro varie diversificazioni di business sottolineando come ognuna sia rimasta coerente con l’immagine di brand: saranno analizzati in primis i negozi dove si è descritto l’arredo che poi viene ripreso nei ristoranti, nei bar ed in alcuni casi come Armani e Bulgari anche negli hotel. Ho selezionato queste sei aziende in quanto negli anni grazie da aziende total look si sono trasformate in total living offrendo uno stile di vita ed emozioni che rendono ogni caso studiato un brand unico ed inimitabile.

Ringrazio le persone che mi sono stato vicine e che mi hanno aiutato durante il mio percorso universitario che sta giungendo al termine. Ringrazio innanzitutto il professore Cappellari per dato la possibilità di poter sviluppare questo tema ed per il tempo dedicatomi per lo sviluppo e lo svolgimento di questo elaborato.

Ringrazio tutti i miei amici e colleghi; ed in particolare Alfredo per essermi stato vicino e per darmi quella forza e determinazione ogni giorno nell’affrontare il futuro con positività e speranza.

Infine ringrazio loro, mamma e papà, le persone che in questi due ultimi anni ma anche in quelli precedenti mi hanno supportato ed aiutato in ogni mia decisione dandomi la possibilità di essere quello che sono oggi.

1 Retail: potenzialità e benefici

Un paio di anni fa pensando ai prodotti della moda e del lusso tutti noi li avremmo associati ad uno stilista, figura cardine del prodotto in quanto ideatore creativo del marchio. Oggi però qualcosa è cambiato, molti infatti legano il marchio al negozio: lo stile, l'arredamento, il layout sono tutti elementi che permettono al consumatore di creare un legame tra il negozio e il brand. Oggi il negozio monomarca è diventato l'Ambassador del brand e il concetto retail si può riassumere in due semplici parole *shopping experience* dove il consumatore grazie ad un personale preparato entra a contatto con il marchio e con l'esperienza che esso vuole trasmettere: l'obiettivo principale oggi è la soddisfazione del cliente che è diventato sempre più globalizzato ed esigente (Sacerdote, 2016).

Sono nati i concetti di concept store, flagship store, temporary store che hanno cambiato completamente la competizione globale e chi come i marchi Prada, LVMH e altri brand del lusso e moda italiano sono riusciti a intercettare il cambiamento hanno constatato una grande crescita dei profitti. L'attenzione verso il retail ha portato una vera e propria guerra tra marchi che con l'espansione a livello internazionale hanno cercato di conquistare gli spazi che contano nelle capitali della moda (Sacerdote, 2016).

Ad esempio quando parliamo di Abercrombie & Fitch la prima cosa che ci viene in mente è la musica e i giovani modelli che girano per i negozi e si fanno fotografare a fianco alle loro fan, pensando ad Alcott ci viene in mente il profumo all'entrata oppure Victoria's Secret con i suoi mega schermi dove proietta le sue fantastiche modelle: tutti questi aspetti sia visivi che olfattivi ci permettono di ricollegare il marchio al negozio e di mantenerlo nella memoria del cliente.

Per questo e altri motivi quasi tutte le aziende di moda negli ultimi 3 decenni hanno deciso di investire grosse somme di denaro in diverse aperture di negozi monomarca nel mondo ed in particolare nelle capitali famose della moda come Parigi, Milano, Tokyo, Dubai. Molte esempi tra cui Louis Vuitton, Chanel, Gucci sono diventati marchi globali che si situano nelle famose vie della moda e nei più ambiti department store. Alcuni di questi Brand giocano sul loro patrimonio di storicità di negozi come ad esempio Dior in Avenue Montaigne, Chanel in Rue Cambon, Ferragamo a Palazzo Spini Feroni, Tiffany in Fifth Avenue, che poi viene riprodotta negli store in contesti geografici e culturali completamente differenti (Crespi, 2016). Alcuni dedicano linee esclusive per quel determinato mercato come ad esempio Dolce&Gabbana che ha disegnato una linea di abbigliamento chiamata Abaya per le consumatrici islamiche¹; altri come il brand Furla ha creato una limited edition per celebrare l'apertura del nuovo flagship

¹ <http://www.dolcegabbana.it/trova-negozi/emirati-arabi/dubai/boutique-mall-of-emirates/>

store a Mosca.² Negozi monomarca o meglio flagship costruiti e progettati dai migliori architetti con l'obiettivo di accrescere il valore del brand a livello globale.

Qual è il principale obiettivo di tutto questo cambiamento? Mettere in risalto al 100% il prodotto e il brand: si sta seguendo quindi un trend in cui i marchi pian piano decidono di mettere da parte lo sviluppo delle attività wholesale e department stores dove ovviamente la merce non è protagonista dello store ma in concorrenza con altri marchi e sostituirla con negozi propri gestiti direttamente.

Sembra di capire quindi che oggi, per i Brand del lusso e della moda, la priorità assoluta è quella di costruire e creare negozi sempre più grandi, sempre più belli e sempre più funzionali affinché il prodotto venga vincolato al consumatore nel modo più esclusivo ed innovativo: il brand con la vendita diretta è interessato a creare un lifestyle a 360° dove all'interno si possono trovare dai vestiti agli accessori per l'arredamento e perché no qualche spuntino per deliziare il palato e tutto ovviamente con lo scopo di mettere in risalto il valore e l'identità che il brand si è costruito negli anni.

Tutto questo cambiamento, che ha portato da vendita indiretta a vendita direttamente gestita dai brand, si può attribuire a due fenomeni: da una parte il cambiamento delle aspettative del consumatore che è diventato sempre più esigente e dall'altra una continua evoluzione del contesto competitivo in cui le varie aziende della moda e del lusso si contendono le esclusive, le idee più innovative, i testimonial più celebri e il web (Chevalier, 2016).

Per quanto riguarda il cambiamento di prospettive del nuovo consumatore i brand del lusso si sono resi conto che il cliente è sempre più esigente e pretende quindi un servizio che sia adeguato ed in linea alla qualità del prodotto. Si stanno studiando e sperimentando nuove procedure definite anche "*cerimonie di vendita*" dove il consumatore viene coccolato e messo al centro dell'attenzione (Chevalier, 2016).

Ad esempio quando si entra nel flagship di Burberry a Londra al cliente viene offerto una flûte di champagne oppure da Harrods, e non solo, dove nel reparto beauty le signorine offrono sedute gratuite di trucco per poter testare il prodotto. Questo metodo è utilizzato soprattutto da Estee Lauder in quanto la filosofia dell'azienda prevede che il cliente testi il prodotto per poterlo comprendere e poi acquistare; la signora Lauder infatti cominciò il lancio della sua crema proprio facendo provare il prodotto alle sue clienti.

Il secondo fenomeno, la continua evoluzione del contesto competitivo, è caratterizzato dai radicali cambiamenti all'interno del settore moda e lusso per quanto riguarda i canali di vendita: internet ha attratto una buona fetta di clienti e l'uso sempre più frequente dell'e-commerce che

² <http://www.mffashion.com/it/livestage/just-in/furla-inaugura-lo-store-al-gum-di-mosca>

è diventato ormai un vero e proprio rivale del negozio monomarca e plurimarca (Chevalier, 2016).

Pensiamo ad esempio al sito e-commerce Yoox dove possiamo trovare la scarpa, il maglione o un vestito che ci piaceva tanto ma ormai in negozio non c'è più; con un solo click possiamo averlo a casa e anche ad un prezzo più vantaggioso rispetto allo store. Inoltre ulteriore vantaggio è sicuramente il fatto che comodamente a casa si possono visionare linee e brand diversi senza doversi spostare da un negozio all'altro, insomma tutto a portata di un click e in un'era in cui il tempo è diventato molto prezioso questo nuovo metodo di acquisto ormai ha preso completamente piede. Inoltre il grande successo di Yoox non è stato solo quello di dare l'opportunità ai clienti di acquistare i capi delle collezioni precedenti con facilità e di trovarli a prezzi molto più convenienti ma anche quello di offrire pezzi di collezioni della stagione in corso (Tartaglione, Ricchetti, 2011).

C'è anche chi come Luisa via Roma ha trovato il proprio successo integrando vendita diretta con l'e-commerce, sviluppando un cosiddetto "*social shopping*" in cui vendita online, le vetrine e le esperienze in store possono compensarsi ed aiutarsi a mantenere il successo degli ultimi anni (Tartaglione; Ricchetti, 2011) diventando un esempio di multicanalità di successo. L'arrivo di un sempre più radicato uso del web ha obbligato le aziende ad investire sempre più nei negozi monomarca ed avere come principale focus il costruire nuove strategie di marketing che hanno avuto come primo effetto l'ampliamento del prodotto offerto. Si può infatti notare come il negozio monomarca possa contenere più linee per poter soddisfare esigenze di clienti diversi e come, grazie al rapporto diretto con il consumatore, si possa capire più velocemente le esigenze di quest'ultimo e adattare quindi le collezioni future, oppure sostituire i prodotti poco venduti e riadattare i prezzi (Chevalier, 2016).

In ogni caso l'attenzione ora non è più solo incentrata nella visibilità del prodotto e nella notorietà del Brand ma, le aziende della moda, stanno cercando e sviluppando sempre nuove iniziative e strategie affinché il cliente aumenti il tempo di permanenza all'interno del negozio (Chevalier, 2016): un esempio potrebbe essere il flagship di Louis Vuitton a Venezia dove, all'ultimo piano, molto spesso vengono adibite mostre d'arte che aumentano notevolmente il tempo di permanenza all'interno del negozio.

Nel corso quindi di questi ultimi anni di cambiamento si sono potuti constatare diversi benefici e soprattutto potenzialità dei punti vendita. L'adozione dei punti vendita gestiti direttamente dai marchi permette il raggiungimento di due obiettivi: il primo è l'informazione direttamente dal mercato ed il secondo di poter comunicare in maniera univoca i propri obiettivi e dare un'immagine ben precisa del marchio (Chevalier, 2016).

Per quanto riguarda il primo obiettivo, la potenzialità del punto vendita, non è più solo quella di una volta di mostrare o meglio di esibire il prodotto ma quella di sfruttare al cento per cento il contatto con il consumatore e quindi fare leva in particolare sugli aspetti soft del retail come ad esempio l'interazione con il cliente e il servizio offerto in quanto il buon retail deve principalmente capire le esigenze del cliente ed adattarsi a queste rimanendo però ovviamente fedele all'identità del Brand (Sacerdote, 2016). Il negozio oggi è anche il trampolino di lancio per l'uscita di nuove collezioni e nuovi prodotti che permettono di avere un feedback molto veloce e reattivo che possa far capire se questo nuovo prodotto effettivamente piaccia o no. Inoltre attraverso il canale distributivo diretto si può comprendere se l'offerta può essere adeguata o meno in termini di dimensione emozionale e simbolica della marca e che se questa sia al passo con i cambiamenti "socio culturali". C'è da aggiungere che lo store permette al consumatore di avere un ruolo attivo nel processo di definizione dell'offerta e di lanci di collezioni future; egli percepisce di non essere più solo un numero che permette di aumentare il fatturato ma il protagonista del Brand (Sacerdote, 2016).

Il secondo obiettivo che si raggiunge attraverso il retail diretto è quello di costruire e mettere in atto una giusta strategia di comunicazione. In un mercato composto ormai da migliaia di marchi il punto vendita diretto permette di mettere in atto piani di comunicazioni coerenti con gli obiettivi del marchio e spazi personalizzati e strutturati in modo tale da risaltare i prodotti di punta della collezione: negli anni i brand hanno investito ingenti somme in innovativi concept store, nella cura dei dettagli degli arredi, del visual, dell'uso delle luci, dei colori e dei display (Sodo, 2016).

Se si osservano le vetrine dei marchi del lusso si può notare infatti come quest'ultime siano diventate spazi dove poter creare scenari e ambientazioni. Un esempio sono le vetrine di Dolce&Gabbana, famose per la loro bellezza e per le ambientazioni realistiche, si pensi solo a quella creata durante il periodo natalizio che ricordava un tipico banchetto delle feste o le ultime dedicate al paesaggio di Portofino decorate con valigie di vimini e dettagli mediterranei che rispecchiano perfettamente l'atmosfera del loro tanto amato lifestyle italiano.

Qualche anno fa Domenico de Sole, presidente allora del gruppo Gucci, aveva colto il ruolo predominante del retail: *"Il negozio è da considerarsi the moment of truth, il momento culminante e supremo nel quale la strategia di marca si materializza. Il successo delle aziende della moda e del lusso si è realizzato grazie alla qualità del loro prodotto, alla loro innovazione, alla loro cura nei dettagli, ma si è consolidato grazie alla coerente e alla sapiente realizzazione della rete dei negozi."*³

³ Domenico de Sole, presidente del gruppo Gucci tra il 1995 e il 2004

In ogni caso dopo aver constatato che la politica della distribuzione diretta poteva essere una leva di vantaggio per le aziende si è scatenata una vera e propria *store war* (Sacerdote, 2016). Ci sono vari fattori che stanno influenzando sempre di più il mercato:

- Una concorrenza spietata che porta ad una pressione sui prezzi e sugli sconti (anche se questo fattore riguarda per lo più le catene low cost rispetto ai le aziende del lusso);
- La presenza di occasioni di consumo anche nelle strade come ad esempio i temporary store ed eventi;
- Il consumatore sempre meno fedele ad un marchio e disposto a perdere più tempo per fare un acquisto giusto;
- Il web con un aumento della presenza di siti e-commerce che portano via una buona fetta di consumatori che prima si recavano nei negozi;
- Il consumatore sempre più esigente o meglio “*schizofrenico*” difficile da capire e in continuo cambiamento (Sacerdote, 2016).

Oltre all’aspetto dei benefici e delle problematiche dovute alla competizione tra i brand la cosa da tener sempre a mente per un risultato vincente nell’ambito retail è la strategia del prodotto che è secondo Sacerdote “*la madre di tutte le altre leve strategiche ed operative che l’azienda metterà in campo*” in quanto esprime lo stile del brand attraverso l’ampiezza e la profondità delle collezioni che vengono proposte nel negozio (Sacerdote, 2016).

Si può dire che non esiste retail senza prodotto ed è per questo che la concentrazione su questo fattore deve essere sempre altissima, bisogna essere sempre innovativi ma allo stesso tempo non essere mai incoerenti e mantenere sempre viva l’identità di brand.

1.1 Le strategie retail: “Retailization”

Retailization “è il processo di sviluppo per gestire, governare e presidiare il retail in modo strategico per la marca”. La Retailization è la grammatica, cioè la somma delle regole necessarie per concepire e progettare un progetto retail. La sua applicazione e la sua declinazione da parte dell’azienda sono la sintassi; cioè l’interpretazione e l’applicazione della marca del progetto retail (Sacerdote, 2016).

Dalla definizione si può percepire quindi come sia fondamentale per un Brand disporre delle basi prima di poter aprire un’attività: si deve aver ben chiaro l’obiettivo e la strategia precisa

che possa essere compresa dal consumatore; egli deve ritornare in quell'ambiente dove si è sentito parte di un mondo grazie a messaggi studiati ex ante dal retail.

Ma cosa si intende per grammatica retail? Da cosa è composta? La grammatica retail si può definire come la somma delle regole per concepire e sviluppare un progetto retail (Sacerdote, 2016).

Il negozio quindi deve essere (Sacerdote,2016):

- **Branded builder:** il retail ha il ruolo principale nell'evoluzione della strategia della marca
- **Branded Ambassador:** il retail è un modo per poter creare uno storytelling intorno al brand, per trasmettere la storia i valori e la missione
- **Branded speaker:** il retail è un mezzo per poter sviluppare il posizionamento strategico e la brand experience
- **Branded touch-point:** il retail è un mezzo per poter instaurare e mantenere un rapporto con il consumatore (Sacerdote, 2016).

In sintesi Retailization si può definire in due espressioni: **Unforgettable shopping experience** e **planetary distribution system** (Sacerdote,2016):

- **Unforgettable shopping experience:** l'esperienza indimenticabile è rappresentata dalla percentuale di clienti che almeno una volta hanno acquistato all'interno del negozio negli ultimi 3 anni. È quel momento in cui, e lo si vedrà meglio nel secondo capitolo di questo elaborato, il consumatore viene in contatto direttamente con la marca e l'atto dell'acquisto, se positivo, viene impresso nella memoria (Sacerdote, 2016).
Lo shopping experience affinché abbia un ruolo positivo, deve essere in grado di trasmettere e generare soddisfazione, fedeltà e reputazione. Il consumatore deve uscire dal negozio soddisfatto e con la voglia di ritornarci in quanto in lui, grazie all'esperienza appena provata, è scattato qualcosa che lo porta ad essere fedele e provare fiducia nel brand (Sacerdote, 2016);
- **Planetary distribution system:** la distribuzione "planetaria" è composta dalla percentuale di export o meglio dalla percentuale media di vendite estere negli ultimi 3 anni. Per sistema di distribuzione si intende il mix dei canali di vendita che un'azienda utilizza per farsi conoscere, entrare e posizionarsi nei mercati: possono essere canali diretti come l'apertura di un flagship o anche attraverso department store e wholesales

se magari non si conosce ancora molto bene il mercato con un investimento quindi meno gravoso. Planetary in quanto il consumatore è diventato ormai internazionale e globalizzato per questi motivi tutte le aziende del lusso e della moda hanno deciso di distribuire all'estero, soprattutto nelle città più evolute come New York, Tokyo, Hong Kong, e Parigi (Sacerdote, 2016).

La somma delle due percentuali, quella dell'acquisto e quella dell'export, compongono un indice medio che rivela la percentuale di performance dell'azienda retail; alcune raggiungono numeri elevati e diventano “*best performer*”; in sintesi dimostrano il loro livello di Retailization (Sacerdote, 2016).

1.2 L'evoluzione del concetto retail nel lusso

Come anticipato nel primo paragrafo l'evoluzione del concetto retail è stata quella di passare da una vendita indiretta ad un sistema di vendita diretta e controllata dalla marca stessa; alle costruzioni quindi di negozi monomarca (Mosca, 2016).⁴

Già negli anni settanta Louis Vuitton, l'impero che attualmente vanta il più alto numero di Brand di moda e del lusso nel suo portafoglio che allora era guidato da Recamier, capì di dover essere il precursore del nuovo modello di business che venne poi definito integrazione verticale e fu così infatti che il marchio più famoso del lusso fu tra i primi ad aprire negozi gestiti direttamente (Mosca, 2016).

Il gruppo LVMH è stato uno dei primi a rendersi conto che i retailer ottenevano i margini più alti ed era quindi illogico mantenere un intermediario in quanto i profitti sarebbero stati più alti se il compenso non veniva deciso con il resto della catena distributiva. Oltre il vantaggio di poter avere margini più alti, e quindi un miglioramento del conto economico, fu evidente che era possibile avere altri benefici tra cui (Mosca, 2016):

- **Maggior controllo dell'immagine del Brand:** grazie alla distribuzione diretta si riesce ad organizzare lo spazio in base alle emozioni che si vuole trasmettere mentre con il department store e i vari contratti di licensing tutto ciò non è possibile sia per mancanza

⁴ Si parla di punti vendita diretti quando il negozio è gestito direttamente dal brand: l'azienda assume tutto il rischio e si occupa di tutte le attività richieste per gestire un negozio come assumere il personale, allestire il negozio, gestire l'assortimento e la comunicazione (Salvatore, 2016).

di spazio, sia perché lo stile del marchio viene adattato al mercato locale e non ottiene il giusto risalto (Mosca, 2016);

- **Prezzo:** il contatto diretto con il negozio permette di avere il controllo dei prezzi e di tempestive decisioni a livello promozionale (Roccazzella, Pedersoli, 2016);
- **Prodotto:** il contatto diretto dà la possibilità di poter controllare i prodotti più venduti e soprattutto decidere il visual di quest'ultimi aumentando anche la possibilità di cross selling e l'aumento della frequenza d'acquisto (Roccazzella, Pedersoli, 2016);
- **Servizio:** i brand di lusso sono molto attenti ad assumere personale competente e specializzato che sia in grado di svolgere un'esemplare cerimonia di vendita e trasmettere i valori del brand (Roccazzella, Pedersoli, 2016);
- **Contatto diretto con il cliente finale:** attraverso un contatto diretto con il cliente si è in grado di costruire una strategia per poterlo fidelizzare (Mosca, 2016). Altro aspetto da non sottovalutare è che il contatto diretto permette di capire più velocemente la volatilità e l'imprevedibilità delle preferenze del consumatore (Tartaglione, Ricchetti, 2011) che come si è detto nel primo paragrafo è sempre più schizzo frenico;
- **Negozi come punto di incontro tra la marca e il cliente:** il negozio non è più solo un luogo di lucro ma bensì diventa un teatro in cui ogni cosa è curata nei minimi di dettagli; un luogo quindi di relazioni e di sentimenti suscitati dall'esperienza di acquisto che è sempre più incentrata sull'aspetto sensoriale (Mosca, 2016).

La distribuzione diretta diventa, dopo gli anni novanta, uno strumento di comunicazione da sfruttare per poter trasmettere al meglio l'identità di marca e riuscire a distinguersi dai competitors; si parla di vertical branding (il brand e il negozio gestito direttamente dall'azienda senza intermediari) in cui le funzioni informative si legano a quelle della sfera emotiva (D'amico; 2006).

Si è quindi constatato che l'evoluzione del sistema distributivo della moda ha avuto un impatto quasi più rilevante delle politiche di delocalizzazione e che lo sviluppo di nuove forme distributive, come ad esempio i flagship store, sono state uno degli investimenti dell'industria del lusso che hanno spostato il baricentro dal manifatturiero al retail. È infatti cruciale per queste imprese una buona gestione delle reti di distribuzione che a prescindere dalle buone capacità manifatturiere sono determinanti per il successo o il fallimento di quest'ultime (Tartaglione, Ricchetti, 2011).

Oggi il ruolo del produttore e del retail non hanno più una netta distinzione ma bensì vanno di pari in passo: le attività di marketing devono essere studiate assieme in quanto l'offerta di un

marchio oramai si compone di prodotto, creatività, servizi e ambiente di vendita (Tartaglione, Ricchetti, 2011).

Per avere comunque risultati positivi e di successo nel retail i marchi del lusso devono cercare di rimanere coerenti nel messaggio che vogliono trasmettere al loro cliente ideale. Il prodotto ad esempio deve seguire certi canoni come la qualità, il design la varietà dell'offerta ma soprattutto la riconoscibilità che lo distingue dagli altri Brand e che gli permette di essere identificato anche al di fuori del negozio. Altra componente molto importante e da non sottovalutare è l'ambiente e la struttura del negozio che viene affidata ai migliori architetti, corteggiati dai vari marchi della moda, che hanno ormai un ruolo predominante nella creazione dello store e che si potrebbero addirittura identificare come i nuovi stilisti dell'era retail (Mosca, 2016).

Si è constatato infatti che una precisa disposizione delle collezioni grazie al visual merchandising ed una originale disposizione degli spazi permette di avere un aumento delle vendite (Mosca, 2016).

Infine anche le relazioni devono essere ben studiate e strutturate: il dipendente di uno store nell'ambito del lusso non è più un semplice commesso ma può essere definito l'ambasciatore della marca in quanto, se ben preparato, rende unico l'atto di acquisto ed è rappresentante e portatore di fiducia del brand. È quindi davvero importante, quando si tratta di prodotti di alta gamma come il lusso, che il venditore sia all'altezza e che tratti il cliente come fosse unico (Mosca, 2016). Se pensiamo ad un marchio come Hermès si dà per scontato che in fase di acquisto della borsa icona Birkin ci sia una cerimonia di vendita che enfatizzi il ruolo di questo oggetto del desiderio ma che, allo stesso tempo, si abbia il medesimo trattamento anche per un semplice accessorio meno costoso in quanto il marchio deve rimanere coerente ai prodotti che offre.

Si pensi solo ad un oggetto come l'occhiale: da Samoiraghi & Viganò, famosa catena della vendita di occhiali, si verrà seguiti dalla ricerca dell'occhiale sino all'acquisto finale da un commesso specializzato che consiglia il cliente per far sì che egli, di fronte a così tanti occhiali, si senta sicuro e confortato nell'acquisto. Per quanto riguarda l'ambito beauty è fondamentale: far provare il prodotto, coccolare il cliente in un'esperienza unica che dona attimi di relax è ad oggi una leva molto importante nella buona riuscita di una vendita.

In conclusione per quanto riguarda il sistema moda/lusso, da uno studio eseguito da Rafagni Silvia e Andrea Runfola, su quattro casi empirici presi in esame si sono distinte due diverse strategie di branding che possono contribuire assieme o separatamente al successo dei brand: da una parte interventi sul prodotto da offrire o che già offrono e dall'altra interventi per migliorare i canali distributivi già presenti o crearne di nuovi (Ranfagni, Runfola, 2010).

Per quanto riguarda il prodotto:

- **Communication reinforcing strategy:** strategia rivolta a migliorare e rafforzare il valore del prodotto già esistente;
- **Product revitalizing strategy:** strategia che si caratterizza per nuove scelte di differenziazione del prodotto (Ranfagni, Runfola, 2010).

Per quanto riguarda invece il livello dei servizi retail:

- **Retail reinforcing strategy:** strategia volta a rafforzare l'immagine del Brand attraverso i punti vendita;
- **Retail revitalizing strategy:** strategia volta a creare nuovi concept di distribuzione per rafforzare l'identità di brand (Ranfagni, Runfola, 2010).

1.3 Retail design

Il mondo dello shopping è stato protagonista di radicali cambiamenti: se prima era semplicemente comprare un capo oggi è diventato un vero e proprio passatempo, un momento di svago da condividere con la famiglia e dimenticare per qualche ora gli impegni lavorativi e di studio (Trevisan, Pegoraro, 2007).

L'azione dello shopping oggi si può definire "*shopping experience*" momento in cui il retail design ha il potere, attraverso le sue capacità creative, di influenzare positivamente l'acquisto nei negozi e trasformare i visitatori distratti in clienti soddisfatti e fedeli (Trevisan, Pegoraro, 2007).

Il design sembra aver assunto un ruolo principale nelle strategie retail che permette di distinguersi dai competitors nello stile, nell'esposizione del prodotto, nel layout, nel packaging e nello store design (Trevisan, Pegoraro, 2007).

I primi sviluppi del retail design sono avvenuti negli anni 60 negli Stati Uniti, Inghilterra ed Italia dove, tra il 1967 e 1969, Tomàs Maldonado coordinava i lavori per la progettazione di due dei più famosi department store italiani La Rinascente e Upim (Trevisan, Pegoraro, 2007).

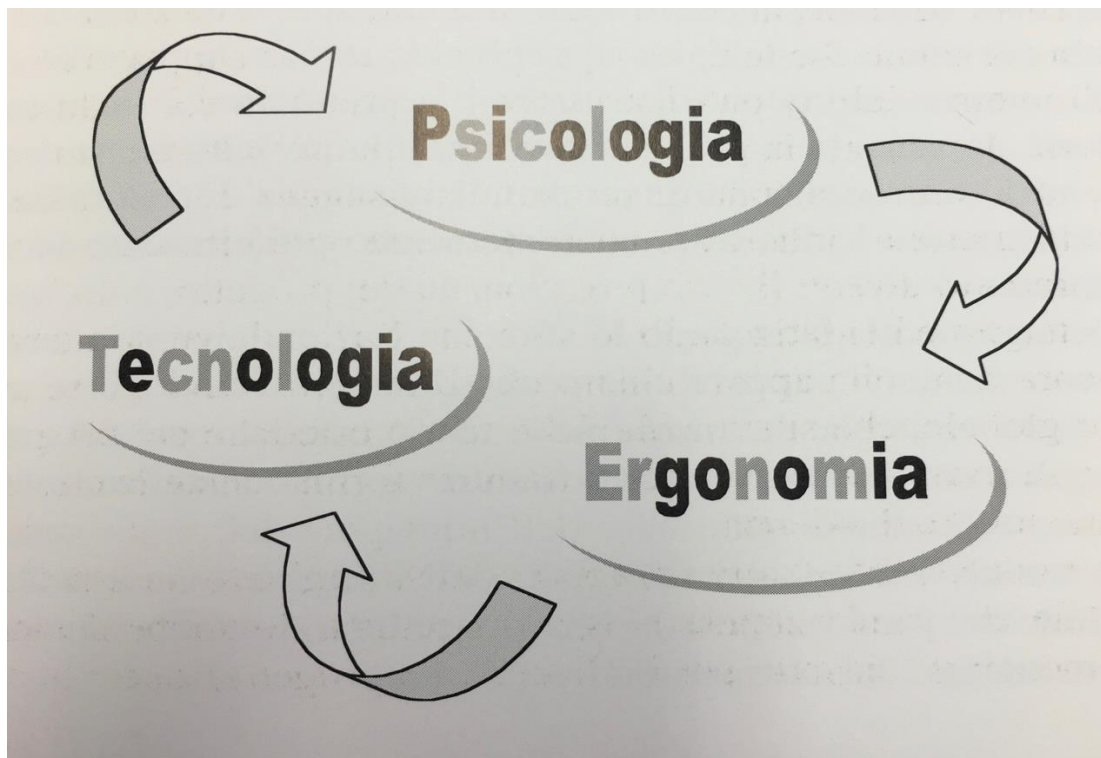
Il retail designer è in grado di tradurre ciò che la marca vuole esprimere; egli infatti attraverso le sue conoscenze di mercato e di marketing riesce a progettare un negozio in grado di creare nuove strategie di comunicazioni del marchio e allo stesso tempo di rimanere fedele e coerente alla brand identity (Trevisan, Pegoraro, 2007).

Il ruolo del design appunto è quello di definire *“nuove forme di coinvolgimento di potenziali consumatori e di moderni linguaggi di comunicazione commerciale. Fare retail design non significa solamente progettare il lay-out del negozio, o ciò che è apprezzabile visivamente ma vuol dire coordinare un insieme di attività atte a comunicare un messaggio chiaro al consumatore: il valore del brand e la filosofia aziendale del retailer”* (Trevisan, Pegoraro, 2007).

Parlando di retail design, quindi, non ci si sta più solo riferendo alla sola progettazione degli spazi ma bensì ad una vera e propria progettazione di strategia comunicativa: il ruolo delle luci che mettono in risalto un prodotto rispetto ad un altro, le vetrine, e la presenza di loghi interni ed esterni contribuiscono a trasmettere un ben definito messaggio. Il retail designer deve essere abile nel saper controllare, come un direttore d'orchestra, ogni minimo dettaglio affinché sia valorizzata al massimo la merce sia a livello materiale che a livello immateriale; il progetto deve avere un approccio globale e non legato alle teorie estetiche del progettista ma allo stesso tempo utilizzare quest'ultime per mettere in atto le strategie e le richieste dell'azienda (Trevisan, Pegoraro, 2007).

Uno degli obiettivi principale dunque è quello di riuscire a valorizzare il prodotto ma oltre questo è molto importante avere sempre in mente un aspetto fondamentale; il rispetto per il cliente. Il retail di successo è quello che non metterebbe mai in secondo piano il punto di vista del cliente e la sua fedeltà; egli deve saperlo ascoltare e saper anche quando è il momento di cambiare per poter soddisfare le nuove esigenze. Il consumatore deve sentirsi a suo agio e amato, questo è possibile grazie a varie attività di *“decompressione”* come la musica, la conversazione, la lettura o anche l'offerta di un cioccolatino (Trevisan, Pegoraro, 2007).

In sintesi il compito del designer è quello di saper combinare assieme elementi di psicologia, ergonomia e tecnologia (dei materiali) con due obiettivi principali: il primo di risaltare il prodotto e il secondo di trasformare il visitatore in cliente (Trevisan, Pegoraro, 2007).



Fonte: Trevisan, M., & Pegoraro, M. (2007). *Retail design: progettare la shopping experience*. FrancoAngeli.

- **Psicologia:** il negozio è il mezzo per risaltare i pregi e sottolineare i valori;
- **Ergonomia:** il negozio deve essere progettato in modo tale da renderlo comodo e accessibile sia ai commessi sia ai clienti;
- **Tecnologia:** il negozio deve essere innovativo, anticipare le nuove tendenze con l'uso di nuovi materiali e nuove tecnologie (Trevisan, Pegoraro, 2007).

Il retail designer si trova al centro del processo e il suo ruolo è quello di raccogliere e sintetizzare le informazioni e i dati che provengono sia da fonti interne sia da fonti esterne (Trevisan, Pegoraro, 2007).

Per quanto riguarda le fonti interni le informazioni vengono raccolte dai vari dipartimenti dell'azienda: il dipartimento retail è in possesso dei dati di vendita, il dipartimento di marketing conosce il posizionamento e il target del prodotto, il dipartimento visual definisce le linee guida per poter esporre nel miglior modo il prodotto. La perfetta integrazione dei suggerimenti raccolti dai dipartimenti specifici dà vita a una perfetta sintesi tra marketing, vendite e programmazione (Trevisan, Pegoraro, 2007).

Le fonti esterne derivano dal contesto in cui si andrà operare, dal cambiamento dei mercati, dai trend del momento e dalle innovazioni di design. Essere in grado di captare tutte queste

informazione è essenziale per riuscire ad affrontare il mercato in modo attivo e quindi essere in grado già di tracciare un profilo futuro ed inoltre riuscire a gestire l'immagine dello spazio per consentire al marchio di confrontarsi continuamente con nuove realtà e nuovi competitor (Trevisan, Pegoraro, 2007).

1.4 Retail store

Retail store secondo Trevisan è *“un negozio monomarca di un unico brand dove lo spazio è dedicato esclusivamente all'esposizione di quest'ultimo”*. Lo spazio, delimitato da pareti e vetrine sulle quali troviamo l'insegna o il logo del brand, è l'occasione per la marca di farsi conoscere in un ambiente direttamente controllato e conosciuto. Possedere un negozio direttamente gestito dalla marca porta molti vantaggi tra cui avere il pieno controllo dell'immagine; al contrario in un negozio multimarca questo non è possibile in quanto i vari brand sono obbligati a condividere lo spazio, l'illuminazione e ulteriori dettagli che non possono trasmettere il valore e lo stile dei marchi. Da non sottovalutare il fatto che, grazie al monomarca, è possibile raccogliere dati per analisi sul prodotto venduto, se questo è apprezzato o meno, e sugli orientamenti dei consumatori (Trevisan, Pegoraro, 2007).

Ci sono varie tipologie di retail store; per alcune daremo una veloce definizione mentre per quanto riguarda il flagship faremo un'analisi puntuale e dettagliata.

Si sceglie una tipologia rispetto ad un'altra in base ad alcune variabili tra cui le esigenze di mercato, di location e d'immagine del brand che si vogliono trasmettere:

- **Regular Store:** il tipico negozio monomarca dove all'interno si trova solo una parte dell'offerta del brand che viene segmentata e adattata in base alle preferenze del consumatore nella location selezionata. Le dimensioni variano in base al prodotto che si decide di offrire e dalla vastità di collezioni (Trevisan, Pegoraro, 2007);
- **Flagship store:** il negozio che si trova nelle location più importanti come capitali e grandi città e le dimensioni del negozio sono molto più grandi rispetto al regular store (Trevisan, Pegoraro, 2007);
- **Shop-in-shop o Concession:** negozio monomarca che si trova all'interno di un centro commerciale o di uno shopping mall. Ha le stesse caratteristiche e offerte di un regular store. Lo shop-in-shop è una tipologia di retail store molto redditizia poiché gode della densità di visite, i costi di gestione sono più bassi e quindi la redditività più alta.

Normalmente all'interno troviamo la cassa, i camerini e un piccolo stock (Trevisan, Pegoraro, 2007);

- **Corner:** negozio monomarca che si trova all'interno di un multimarca o di un department store. Il retail in questo caso deve stare molto attento all'immagine in quanto per questa modalità di vendita gli acquisti sono self service: è indispensabile avere disponibilità del prodotto sia in display sia in stock. Il layout non è sempre racchiuso tra pareti e quasi sempre i camerini, la cassa e lo stock vengono solitamente condivisi con corner di altri marchi (Trevisan, Pegoraro, 2007). La mission di questa forma di distribuzione è quella di far percepire in maniera più nitida la valenza distintiva della marca anche se le piccole dimensioni non permettono di rappresentare il brand nella sua interezza (Cecconi, 2005);
- **Concept store:** spazio molto particolare che ha l'obiettivo di capire come proporre il prodotto e cogliere l'attenzione del cliente; di solito abbinato ad eventi o mostre che ne esaltano la sua esclusività (Trevisan, Pegoraro, 2007). È uno spazio commerciale costruito per un tema specifico dove i prodotti sono esposti in un contesto spettacolare ed espressivo. L'obiettivo è quello di trasmettere uno stile di vita e un nuovo concetto di vendita che mescola oggetti diversi in una esposizione curata nel minimo dettaglio; in questo caso le leve come la location, il merchandising, e l'arredo devono essere coordinati a trasmettere lo "spirito del brand" (Di Gregorio, 2006);
- **Temporary Stores o Pop-up Stores:** spazi retail temporanei che hanno una durata molto breve (da qualche mese a qualche giorno) in cui vengono esposte edizioni limitate di alcuni prodotti o collezioni in collaborazioni con giovani stilisti o brand (Trevisan, Pegoraro, 2007). L'obiettivo è quello di creare l'evento e di cercare di giocare sulla breve durata del negozio: a volte per enfatizzare e sottolineare al meglio la limitatezza del tempo nella vetrina viene esposto un countdown che indica il tempo rimasto alla chiusura. Di solito questi temporary store vengono aperti all'interno di gallerie d'arte ed in zone esclusive alla moda. Questo tipo di negozio è sicuramente tra i più innovativi, non è presente la tradizionale figura del commesso di fiducia in quanto non c'è il tempo per creare un rapporto con il cliente. In Italia Lancôme aveva aperto questo tipo di negozio per due settimane in via della Spiga una delle vie più famose e alla moda di Milano (Strata, Zatta, 2008). Un esempio più recente invece è Trussardi che ha aperto un temporary store all'interno della galleria Alberto Sordi a Roma dove sono esposti

esclusivamente gli accessori: la boutique è stata arricchita di una grafica multicolore con il coinvolgimento del famoso graphic designer milanese Guido DutyGorn.⁵

	città importanti	immagine	fatturato	proposta	
				tutte le linee	limitata
Regular store			●		●
Flagship store	●	●	●	●	
Shop in Shop			●		●
Corner			●		●
Concept store	●	●			●
Temporary store		●			●

Fonte: Trevisan, M., & Pegoraro, M. (2007). *Retail design: progettare la shopping experience*. Franco Angeli.

Lo schema riassume il ruolo di ogni retail store in diversi ambienti, come si può notare il flagship store è in assoluto la modalità in cui il brand riesce ad avere risultati migliori ed è per questo che gli sarà dedicato un intero paragrafo di analisi.

1.5 Flagship store

Si è visto come negli anni il retail ha conquistato un ruolo preponderante nel settore della moda e del lusso. Nei negozi monomarca si mette in scena una vera e propria rappresentazione teatrale dove gli attori sono il cliente e il venditore, quest'ultimo deve essere in grado di trasmettere i valori del prodotto soprattutto a livello immateriale (Tartaglione, Ricchetti, 2011).

Le campagne pubblicitarie, i testimonial, i giornali possono essere mezzi di comunicazioni molto efficaci per rafforzare l'immagine del brand ma è solo durante l'acquisto nel negozio che il marchio è in grado di comprendere se ciò che ha prodotto è apprezzato o meno (Tartaglione, Ricchetti, 2011).

⁵

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10153459654976466.1073741964.114139216465&type=3>

I flagship o “negozi bandiera” (Cecconi,2005) si sono sviluppati all’incirca negli anni novanta e si distinguono dai punti vendita monomarca soprattutto per le dimensioni molto più ampie (comprendono anche più di due piani); vengono costruiti nelle vie più prestigiose delle grandi città, hanno un bacino di utenza molto elevato ed offrono un ampio assortimento di prodotti e un livello multidimensionale di servizi (Cecconi, 2005).

Definire i flagship un negozio è riduttivo in quanto rappresentano delle vere e proprie mete turistiche. Queste strutture hanno l’obiettivo di attirare il pubblico e impressionarlo attraverso creazioni sempre più fantasiose e particolari rendendo così la visita e l’acquisto un’esperienza unica e positiva. In ogni caso strutturare e mantenere un flagship store di successo richiede uno studio molto meticoloso, Aaker e Joachimsthaler hanno approfondito nel 2000 un modello che delinea 6 principi che si devono assolutamente avere e rispettare (Aaker, Joachimsthaler, 2000):

- **Essere in possesso di un’identità di marca ben delineata:** deve essere ben chiara l’identità del brand che deve essere visibile in ogni singolo elemento del progetto;
- **Fornire un vantaggio al consumatore legato alla marca:** il negozio non deve assumere il ruolo di parco divertimenti ma deve essere sempre legato alla marca e al ruolo di espositore;
- **Sfruttare a fondo le caratteristiche principali della marca:** il flagship deve essere in grado di rappresentare il marchio a 360° attraverso l’utilizzo di colori, simboli, musica, gusto;
- **Rendere possibile un’esperienza d’acquisto indimenticabile:** fondamentale, come si è già detto, è ricreare un’esperienza di acquisto unica, positiva ed eccitante;
- **Introdurre continuamente innovazioni così da rendere l’esperienza sempre nuova:** Essere innovativi solo nel prodotto non è sufficiente, bisogna essere innovativi anche nel layout e nelle nuove attività all’interno del negozio come ad esempio l’apertura di un cocktail bar;
- **Sfruttare il flagship store per la sua capacità di imparare:** essere in grado di sfruttare questa risorsa per poter captare dal rapporto diretto con i clienti nuove soluzioni (Aaker, Joachimsthaler, 2000).

Questa tipologia di retail store di successo deve essere pensata, costruita e organizzata affinché si possa sviluppare un ambiente unico e spettacolare, una location che sia in grado di entrare nella memoria del consumatore e che lo faccia ritornare per rivivere le stesse emozioni.

I Flagship si distinguono ulteriormente dai piccoli negozi monomarca per le opportunità di vivere emozioni, sensazioni che danno ulteriormente potere alla brand experience (Borghini *et al*, 2009).

Le aziende di moda usano questi store per potersi distinguere dalla concorrenza, cercando di mettere in evidenza la loro immagine di brand e costruire la brand awareness e una brand strategy. Il flagship opera per lo più per rinforzare il valore del brand rispetto al solo obiettivo di profitto e vendite anche se quest'ultime non hanno meno importanza in quanto solo queste entrate possono colmare l'ingente spesa investita per costruire questi spettacolari edifici (Dolbec, Chebat, 2013).

Nell'ambito del lusso flagship è sinonimo di ambiente esclusivo in grado di creare un'interazione tra brand, consumatore e negozio: un luogo in cui il retailer deve essere in grado di mostrare nel migliore dei modi sia l'aspetto tangibile sia l'aspetto intangibile del prodotto (D'Astous, Lèvesque, 2003); la qualità simbolica serve a potersi distinguere dalla concorrenza (Heine 2009; Liu et al., 2010). Per quanto riguarda il lusso la personalità del flagship deve comprendere 5 attributi: raffinatezza, solidità, autenticità, entusiasmo e piacevolezza (D'Astous; Lèvesque, 2003).

Questa valenza comunicativa del punto vendita accresce sempre di più in un mondo in cui le politiche di branding stanno cambiando completamente rotta e in un mercato in cui le aziende del lusso sono sempre più improntate a diffondere "universo di marca", uno stile di vita rappresentato da valori e da filosofia d'impresa (Cuomo, 2005). *"La marca moderna abbandona l'universo del commercio per entrare in quello della comunicazione e costruire intorno ad un prodotto o ad un servizio un mondo possibile in cui il consumatore, entrando in contatto con la cultura, il simbolismo e il carattere di questa, ha la possibilità di rappresentare sé stesso e indentificarsi con i valori che predilige"* (Semprini, 2003).

Un esempio di flagship potrebbe essere Bulgari che ha ristrutturato più volte lo storico negozio di via Condotti (1905); attualmente è composto da una parte storica/antica che si ispira allo stile romano con pilastri, colonne e marmo e una parte più moderna/contemporanea dove vengono riassunti tutti gli elementi decorativi e rappresentativi della marca Bulgari ed una domus dove vengono esposte i prodotti storici del marchio. Nel corso degli anni ha aperto vari flagship in tutto il mondo vedi quello ad Osaka; secondo Bulgari questo tipo di canale distributivo è una scelta strategica per poter rappresentare a livello globale i valori della marca (Cecconi, 2005). Altro esempio è il flagship di Valentino aperto a Roma, uno dei più grandi negozi al mondo costruito in piazza di Spagna combinando il vecchio con il nuovo in modo da generare un'atmosfera che ricordi quella di un palazzo: una combinazione di arte, design ed architettura in 1470 metri quadrati. Questo negozio è stato costruito con l'obiettivo di allontanarsi dalla

vendita tradizionale e di incorporare nuovi sviluppi del concept store con l'obiettivo di soddisfare una clientela d'élite sia maschile che femminile. I clienti, che all'entrata trovano un atrio spazioso con le sembianze di un enorme palcoscenico in marmo, sono protagonisti di un indimenticabile viaggio architettonico tra le collezioni uomo e donna ed inoltre una novità, la possibilità di poter usufruire del servizio denim made to measure. Questa è sicuramente una grande novità in quanto è possibile personalizzare tutti i dettagli del denim: il lavaggio, la vestibilità e le cuciture.⁶

Prima esperienza di contatto diretto è stata quella di Zanellato, azienda vicentina celebre per le borse *Postina* e *Nina*, che recentemente ha aperto il suo primo flagship a Milano. Nel punto vendita ogni due mesi sono proposte linee esclusive insieme ai vari accessori di pelletteria e i nuovi blangle rigidi. Franco Zanellato spiega in un'intervista a Pambianco news: " *Per la prima volta abbiamo un contatto diretto con i nostri clienti. Questo rappresenta per noi un passaggio determinante e ci aiuterà a consolidare il sodalizio unico che nel tempo abbiamo costruito con le nostre consumatrici*"⁷

Infine una tappa fondamentale dei flagship store è Nike Town che è stata una delle prime aziende a creare questa forma di distribuzione: Nike è stata tra le prime a capire che l'innovazione e la dedizione usata nella progettazione del prodotto doveva essere portata nei negozi trasformando quest'ultimi in vere e proprie istituzioni nelle città che li ospitano o meglio mete turistiche visitate da milioni di visitatori. I negozi Nike town sono delle strutture architettoniche che rispecchiano la cultura sportiva e sono realizzate e strutturate come se fossero delle palestre, un music club, un parco multimediale e un museo fotografico (Sabbadin, Negri, 2009).

Ma ora vediamo più in dettaglio il caso Ralph Lauren in particolare il negozio riguardante la linea Polo Ralph Lauren.

⁶ <http://www.valentino.cn/experience/it/news/new-rome-flagship-store/>
<http://www.vanityfair.it/fashion/news/15/04/08/valentino-opening-flagship-store-a-roma-piazza-di-spagna>
<http://www.vogue.it/uomo-vogue/news/2015/04/valentino-denim-made-to-measure-a-roma>

⁷ <http://www.pambianconews.com/2016/04/21/zanellato-il-primo-flagship-e-a-milano-194923/>

1.6 Caso studio: Polo Ralph Lauren Fifth Avenue



Fonte <http://pursuitist.com/ralph-laurens-first-polo-flagship-store-opens-in-new-york/>

New York e shopping sono un binomio spesso automatico e la Fifth Avenue è in assoluto la dimostrazione. Rinomata via dello shopping ospita tantissime attrazioni famose da ammirare e, tra queste, il flagship di Polo Ralph che per la sua bellezza e grandiosità è diventato ormai meta turistica obbligatoria per chi approda nella grande mela. È il primo negozio a New York dedicato al brand Polo Ralph dove troviamo la linea femminile, bambino e maschile assieme. Ralph Lauren è già presente dagli anni 90 in Madison Avenue, anche questa famosa via dello shopping newyorkese⁸. Ad arricchire maggiormente l'esperienza troviamo i camerini interattivi i quali, grazie ad uno specchio touchscreen, consentono di chiamare i commessi e chiedere capi di un'altra taglia o colore. Inoltre si possono regolare le luci scegliendo tra tre diverse modalità "Fifth Avenue Daylight" (luce del giorno sulla Fifth Avenue), "East Hampton Sunset" (Tramonto nell'East Hampton) ed "Evening at the Polo Bar" (Serata al Polo Bar) dando la possibilità al cliente di vedersi in momenti diversi della giornata.⁹

⁸ <http://nypost.com/2014/09/10/ralph-lauren-opens-polo-store-on-fifth-ave/>

⁹ <http://www.ilpost.it/2015/11/20/camerino-interattivo-ralph-lauren/>

In questo nuovo store in Fifth avenue lo stilista si è imposto l'obiettivo, a replica degli altri già esistenti, di proporre a 360° il lifestyle del marchio cercando di trasmettere al consumatore la reputazione di qualità e autenticità che negli anni è riuscito a crearsi¹⁰.

La qualità e l'eleganza che lo contraddistingue si percepisce già dalla scelta della location; bellissimo palazzo neoclassico costruito nel 1927 e costituito da tre piani che ospitano la collezione maschile e femminile ed anche il ristorante e bar marchiato Ralph Lauren. Secondo lo stilista Ralph Lauren questa linea rappresenta l'essenza del mondo Ralph Lauren in quanto negli anni la linea ha costruito una reputazione caratterizzata da *"quality, heritage and authenticity"*.¹¹

Per quanto riguarda l'arredamento il negozio è rimasto fedele allo stile rustico e chic del marchio, ispirandosi a ricche foreste dell'Adirondack e mattoni bianchi che ricordano i loft di Brooklyn. Inoltre per aggiungere la raffinatezza allo stile rustico le collezioni vengono affiancate a moto, chitarre d'epoca e Kayak ed inoltre bellissimi tavoli dell'accoglienza decorati da fiori sempre freschi.¹² Nello stesso edificio il cliente può godere di un'esperienza di gusto nel *"The Polo Bar"* dove vengono offerti piatti studiati e selezionati dallo stilista ma non solo; per chi vuole semplicemente sperimentare una particolare e stimolante pausa caffè è possibile assaporare e comprare una collezione di caffè selezionata anche essa dallo stilista.¹³

Lo stilista anni fa dichiarò: *"Ho sempre cercato di dipingere un mondo da favola. Forse ho sempre cercato di far rinascere uno stile di vita che abbiamo perduto"*. Questo è l'obiettivo principale di tutti i progetti retail del marchio: riprodurre uno stile di vita e cercare di "imporlo" ai clienti affezionati al brand. Si pensi solo al flagship Rhineland Mansio, inaugurato nel 1986, all'angolo tra Madison Avenue e 72nd Street disposto in cinque piani dove Ralph Lauren ha materializzato tutte le sue fantasie: il pavimento in legno di quercia, pareti rivestite di mogano, candelabri Waterford e antiche vetrine di Cartier, e sparsi qua e là alcuni oggetti amati dallo stilista come bastoni da passeggio, valigie d'epoca e vecchie racchette da tennis.¹⁴ Nel 1989 Ralph Lauren per il suo monomarca a New York aveva dichiarato *"di considerare in modo sistematico i cinque sensi del consumatore fin dalla fase di costituzione e di concezione dell'offerta"* (Hetze,2003). *Gli ambienti sono lussuosi e perfettamente ricostruiti come se fossero all'interno di un set cinematografico. Dappertutto ci sono mobili in legno pregiato intagliati a mano, ornamenti in ottone, tappeti orientali e rami d'orchidee* (Codeluppi, 2000)

¹⁰ <http://nypost.com/2014/09/10/ralph-lauren-opens-polo-store-on-fifth-ave/>

¹¹ <http://nypost.com/2014/09/10/ralph-lauren-opens-polo-store-on-fifth-ave/>

¹² <http://pursuitist.com/ralph-laurens-first-polo-flagship-store-opens-in-new-york/>

¹³ http://flagships.ralphlauren.com/?ab=SLLP_Banner_Explore

¹⁴ http://www.ilfoglio.it/ritratti/1999/11/30/ralph-lauren_1-vr-7985-rubriche_c361.htm

che immettono il visitatore all'interno di una sorta di abitazioni nobili e mirano a ricostruire lo stile della vecchia Inghilterra che lo stilista voleva per il suo punto vendita (Sabbadin, Negri, 2009)”.

Il fine di Ralph Lauren era ed è ancora quello di conquistare ricchi e poveri, vecchi e giovani: egli è celebrato come l'inventore dell'american style, uno stile o meglio un modo di vivere che richiama, come si è visto nel flagship di Polo Ralph Lauren, sia la vita rude dei cowboy sia la vita agiata dei Vanderbilt nelle loro sontuose dimore. Questi due stili contrapposti vengono percepiti e trasmessi in tutti i suoi negozi in quanto l'idea di fondo è “Voglio essere un cowboy. Voglio essere un Lord”¹⁵.

1.7 Le leve del retailing mix: le leggi per un retail vincente



Fonte: Sacerdote, E. (2016). *Retailization. Sfide, scenari e strategie del retail nel lusso-moda*. Franco Angeli.

Dall'analisi svolta fino ad ora si può dire che per essere retail eccellenti si deve essere sempre al passo con i tempi e con le nuove tendenze e quindi essere disposti a cambiare e modificarsi continuamente. Ci sono regole che devono essere rispettate che qui di seguito andremo ad elencare. Prendendo come base le leggi redatte in precedenza nel libro “*Strategia retail nella moda e nel lusso*” nel capitolo dedicato alle nuove sfide del retail Emanuele Sacerdote le ha

¹⁵ http://www.ilfoglio.it/ritratti/1999/11/30/ralph-lauren_1-vr-7985-rubriche_c361.htm

modificate e aggiornate aggiungendone alcune. Come si vede dallo schema Sacerdote ha delineato quali potrebbero essere le leggi per un retail di successo (Sacerdote, 2016):

1 La legge del vantaggio: il retail oggi è diventato lo spazio dove la marca rappresenta la propria brand identity; è il vettore che permette di mostrare al pubblico le strategie e l'innovazione e che permette al marchio di farsi conoscere a livello internazionale. È la vetrina in cui l'azienda deve essere in grado di trasmettere i valori del brand e di tramettere l'esperienza multisensoriale attraverso l'ambiente, l'atmosfera, i colori;

2 La legge del cliente: il retail vincente è quello che mette al centro il consumatore per ogni tipo di decisione a livello strategico: si deve tener a mente che il cliente alimenta il successo del retail e che le relazioni con quest'ultimo sono il focus primario. L'obiettivo deve essere quello di studiare ed analizzare il proprio target di riferimento e cercare di soddisfarlo e renderlo fedele al marchio;

3 La legge dell'ideal-tipo: il retail di successo deve possedere un modello o meglio un'ideal-tipo per penetrare nel mercato. La strategia deve essere in grado di delineare il ruolo del retail all'interno della strategia globale d'azienda: deve essere sempre coerente e deve saper combinare nel miglior modo le leve del retail mix come la localizzazione, il format, l'offerta e il posizionamento;

4 La legge della multicanalità e l'adattamento: il retail deve essere in grado di adeguarsi alle opportunità di mercato e di bilanciare l'aspetto fisico e virtuale (Sacerdote, 2016).

Il retail di oggi e del futuro non si avvale più di un solo canale di vendita ma bensì attraverso format di vendita differenziati che lo rendono un retail multicanale; grazie a tutto ciò il consumatore può esaminare il prodotto su un canale ed acquistarlo su un altro e il brand può raggiungere differenti target. Essere Multichannel significa non solo sfruttare gli asset tangibili ma anche quelli intangibili in quanto si è in grado grazie al web di raggiungere mercati dove lo store fisico non è presente (Strata, Zatta, 2008);

5 La legge della localizzazione: la localizzazione del negozio è sicuramente una delle leggi più importanti in quanto è importante analizzare quale luogo potrebbe essere più adatto per poter attirare il consumatore a cui ci si vuol indirizzare; non a caso gli specialisti retail affermano che ci sono tre cose importanti nello studio del retail, "*LOCATION LOCATION LOCATION*", in quanto elemento fondamentale per il successo di un negozio (Salvatore, 2016). I brand infatti sono in competizione l'uno con l'altro per poter aver la miglior location nella miglior via e sono disposti a pagare affitti altissimi solo per essere presenti in quel determinato luogo. Le location più ambite sono quelle nelle vie principali della

moda dove il flusso è molto alto e dove soprattutto si trovano i brand “vicini di casa” che permettono anch’essi di avvicinare il consumatore desiderato (Sacerdote, 2016).

La location è una decisione molto complessa in quanto i costi e gli investimenti sono molti alti; è infatti uno dei maggiori fattori di successo o di fallimento di un’azienda. Quest’ultime infatti devono analizzare le condizioni finanziarie richieste e se queste coincidono con le loro aspettative; condizioni come affitto, eventuali depositi cauzionali, key money (buonuscita o buonentrata) da pagare o eventuali ristrutturazioni (Salvatore, 2016). Una buona location può portare ad avere successo nonostante l’offerta e il mix strategico siano mediocri. In conclusione per poter scegliere la location adatta si deve seguire vari step tra cui valutare la location in termini di target e competitors, determinare se posizionarsi in un distretto di business isolato o all’interno di uno shopping center (Strata, Zatta, 2008);

6 La legge della soddisfazione e della fedeltà: un retail di successo è in grado di far divertire e di deliziare il cliente affinché lui ritorni di nuovo nel negozio. Il negozio oggi ha assunto il ruolo di un “teatro” in cui il commesso deve essere in grado di “recitare” al meglio la propria parte per convincere ed attrarre il consumatore (Sacerdote, 2016);

7 La legge dello spazio: un retail di successo deve organizzare nel migliore dei modi lo spazio: bisogna saper ripartire e organizzare lo spazio per poter mettere in risalto alcuni prodotti di punta della collezione ad esempio ed inoltre avere una corretta densità di prodotti distribuiti in modo ordinato e non assolutamente confusionario. Per un marchio del lusso è infatti indispensabile avere un ambiente sempre ordinato e perfetto (Sacerdote, 2016);

8 La legge dell’offerta: un retail di successo deve aver un adeguato assortimento del prodotto; è importante infatti che l’offerta sia ampia e profonda in base agli spazi e ai differenti format di vendita in quanto è indispensabile che ogni metro lineare del negozio sia profittevole e che ci sia una giusta ponderazione tra spazio e offerta del prodotto. È importante che il brand dia un’immagine omogenea; un visual merchandising omogeneo e globale in modo da sostenere la brand identity (Sacerdote, 2016);

9 La legge del fattore umano: un retail di successo deve aver come obiettivo quello di fidelizzare il cliente; diventa quindi fondamentale la figura del venditore o meglio oggi si può definire ambasciatore del brand in quanto deve essere in grado di servire, di capire i gusti del consumatore e di realizzare i suoi desiderati. Per poter sostenere al meglio questa leva il brand deve mettere in atto una cerimonia di vendita, selezionare un personale competente che deve essere continuamente formato e aggiornato (Sacerdote, 2016);

10 La legge del retail4Green: un retail di successo deve cercare di rispettare l’ambiente e deve essere programmato per ridurre l’impatto ambientale nel produrre il packaging, nei

materiali di progettazione e nel risparmio di energia. Un esempio è H&M che da sempre è molto attenta all'aspetto green che trasmette nelle sue collezioni (Sacerdote, 2016);

11 La legge della misurazione: un retail di successo deve essere in grado di misurare il proprio il successo attraverso appropriati KPI (Key Performance Indicators). Ogni singolo negozio deve misurare le performance, i ricavi, i margini, i costi ed inoltre la soddisfazione e la fedeltà del cliente. Il responsabile delle store quindi deve essere in grado di pianificare e gestire il negozio per poter incrementare e capitalizzare valore economico ed immateriale per l'azienda (Sacerdote, 2016);

12 La legge del rinnovamento: un retail di successo deve essere in grado di rinnovarsi continuamente sia nella sostanza che nella forma in modo da poter essere sempre attraenti agli occhi dei consumatori che oggi giorno sono diventati sempre più attenti ed esigenti. Il rinnovo del negozio deve essere sempre sottolineato da un evento importante in modo da lanciare un nuovo importante messaggio. È quindi indispensabile per un brand osservare i propri competitor e riuscire ad anticipare le future tendenze per creare qualcosa di unico che lo possa distinguere dagli altri marchi (Sacerdote, 2016).

2 Brand experience: marketing esperienziale

Le esperienze in ambito marketing, economia e design sono definite come una nuova categoria che assieme alle altre tre, commodities, beni e servizi, permette di completare l'offerta adatta al consumatore post-moderno. Per ciò che concerne il marketing (Pine; Gilmore, 1999) l'esperienza deve essere efficace, indimenticabile e straordinaria; in grado di suscitare emozioni nell'individuo e di rimanere impressa nella memoria, in particolare se l'esperienza è stata positiva (Forlani, 2005).

Il concetto di esperienza è stato analizzato e studiato da molti economisti tra cui Schmitt il quale dichiara che i prodotti, arricchiti di emozioni e significato, diventano fonte di esperienza (Schmitt, 1999); Pine e Gilmore al contrario vedono l'esperienza come un oggetto di scambio quindi un prodotto vero e proprio (Pine, Gilmore, 2000).

Negli ultimi due decenni sono state molte le teorie formulate sull'offerta dell'esperienza come metodo per aggiungere valore ed emozione al solo scopo di vendere beni e servizi.

Aggiungere valore al solo scopo di vendere beni e servizi è dovuto a due fenomeni ben distinti: da una parte un nuovo consumatore sempre più esigente ma soprattutto razionale e selettivo nei consumi (Fabris, 2003) in quanto, secondo Schmitt, ciò che vogliono è che *“si tocchino i loro sensi e il loro cuore e stimolino la loro mente”*, dall'altra una crescente saturazione e massificazione dell'offerta di beni e servizi (Pine, Gilmore, 2000) che ha portato i marchi della moda ad indirizzarsi verso una *“spettacolarizzazione della marca”* (Codeluppi, 2000) e all'uso di nuove strategie *“che cercano di far sperimentare al consumatore delle sensazioni fisiche ed emotive durante l'esperienza con il prodotto e la marca”* (Codeluppi, 2001).

Questi due fattori insieme allo sviluppo di nuove tecnologie hanno contribuito alla nascita del marketing esperienziale che si basa:

- Sulle decisioni dei consumatori di acquistare i beni e i servizi in particolare per le sue caratteristiche emozionali piuttosto che quelle estetiche; quindi tutto si basa sulle sensazioni che il cliente prova nell'atto d'acquisto (Codeluppi, 2000);
- Sulla decisione del marchio di potersi distinguere dalla concorrenza comunicando in maniera studiata la propria brand identity e coinvolgendo il consumatore in questo processo (Resciniti, 2005);
- Sulla decisione di valorizzare il bene che si sta acquistando aggiungendogli un valore non solo ludico ma anche emozionale (Castaldo, Botti, 1999);

- E infine con l'obiettivo di creare una relazione non solo di breve ma di lungo periodo con il cliente la quale non sarebbe altrettanto facile se non si aggiungessero dei fattori emotivi e relazionali (Resciniti, 2005).

Le esperienze sono, per Pine e Gilmore, eventi che coinvolgono l'individuo sul piano personale e che l'impresa utilizza ogni qualvolta i servizi sono trasformati in palcoscenico e i beni in mezzo per coinvolgere il cliente a livello sensoriale e relazionale (Pine, Gilmore, 2000). Per i due studiosi le proposte prettamente con aspetto e obiettivo economico sono momenti che rimangono esterni al cliente giacché freddi e senza emozioni; al contrario l'esperienza è qualcosa di personale, di emotivo che ogni persona vive e sente in modo diverso. Ogni cliente avrà una percezione diversa dell'esperienza che sta vivendo; ci saranno diverse reazioni poiché questo momento è vissuto in modo del tutto soggettivo (Pine, Gilmore, 2000).

Pine e Gilmore attraverso i vari studi hanno elencato quali sono i quattro possibili ambiti dell'esperienza: **intrattenimento, estetica, educazione ed evasione**. Intrattenimento quando il cliente non è coinvolto in prima persona bensì assiste come spettatore; estetica quando le persone stanno vivendo fisicamente un'esperienza ma hanno un atteggiamento passivo; educazione quando il cliente assiste ed è coinvolto ed attivo ed infine evasione quando il cliente è completamente coinvolto e diventa attore dell'esperienza in atto (Bertorello *et al*, 2015).

Per creare un'esperienza di successo secondo i due studiosi, sarebbe fondamentale ripercorrere tutti i quattro ambiti elencati aiutandosi però con alcuni elementi cardini che per una progettazione di esperienza è fondamentale tenere sempre a mente: il tema dell'esperienza, la progettazione e l'armonizzazione dell'impressione, l'eliminazione degli indizi negativi, il coinvolgimento del maggior numero di sensi possibili ed infine l'integrazione e il rafforzamento del ricordo dell'esperienza come ad esempio un gadget (Bertorello *et al*, 2015).

Finora qui si è voluto analizzare come in particolare questi due studiosi abbiamo evoluto il concetto di marketing dell'esperienza spostando quindi l'attenzione, che prima era incentrata esclusivamente sul bene offerto, sulle emozioni provate durante l'atto di acquisto. Il cliente lungo questo processo passa quindi da semplice consumatore ad un "*consum-attore*", per sottolineare l'importanza e il ruolo cardine che ha in tutto ciò (Bertorello *et al*, 2015).

Come si è detto il fenomeno è nato in quanto le aziende dovevano cercare di distinguersi, di poter creare qualcosa che le diversificasse e che facesse fidelizzare un nuovo consumatore sempre più esigente. Le aziende della moda e del lusso quindi hanno pensato di migliorare il rapporto cliente personalizzando l'offerta proposta:

- **Personalizzazione collaborativa:** il brand cerca di capire e allo stesso tempo di collaborare con il cliente per soddisfare i suoi bisogni e le sue esigenze in modo da produrre qualcosa di unico;
- **Personalizzazione adattiva:** il brand decide di offrire un unico prodotto che il cliente poi può personalizzare rendendolo proprietario di qualcosa di unico con un proprio valore personale;
- **Personalizzazione cosmetica:** il brand cerca di proporre, in base alla tipologia di cliente, in maniera differenziata prodotti standardizzati;
- **Personalizzazione trasparente:** il brand fornisce al proprio cliente un'offerta su misura senza che questo ne abbia la percezione (Bertorello *et al*, 2015).

Con l'espressione *marketing esperienziale* si passa poi dall'esperienza come prodotto (Pine, Gilmore, 2000) all'esperienza come consumo (Schmitt, 1999) che può essere suddivisa in 4 fasi:

- **Anticipazione del consumo:** rappresenta la fase preliminare, quella della ricerca e della pianificazione del livello di consumo che si vuol soddisfare;
- **Esperienza d'acquisto vera e propria:** rappresenta la fase in cui avviene l'atto d'acquisto, quindi il rapporto con i commessi, il layout del negozio, l'offerta del prodotto;
- **Consumo del prodotto acquistato:** rappresenta una fase molto rapida;
- **Esperienza vista come ricordo:** rappresenta la fase in cui il consumatore ricorda l'esperienza e ne trae aspetti positivi o negativi.¹⁶

Secondo Schmitt le 5 leve fondamentali, dette anche moduli strategici esperienziali (SEM), per poter conquistare il consumatore nell'ambito di una esperienza di consumo sono: sense, feel, think, act, and relate (Schmitt, 1999):

- **Sense:** rappresenta il primo livello di esperienza costruita attraverso i cinque sensi (gusto, udito, olfatto, vista, tatto); è utilizzato per aggiungere valore ai prodotti e per motivare i clienti;

¹⁶ <https://uzoefu.wordpress.com/marketing-esperienziale/>

- **Feel:** rappresenta la leva sulle esperienze collegate al brand, quindi sulle sensazioni e i sentimenti che il consumatore prova per una determinata marca; il prodotto ha l'obiettivo di giocare con le emozioni del cliente;
- **Think:** rappresenta la leva che va a stimolare le capacità creative ed intellettive del cliente creando così delle esperienze per la mente; si cerca di intrigare, sorprendere e provocare la persona;
- **Act:** rappresenta la leva che va ad influenzare le esperienze corporee, gli stili di vita e le interazioni;
- **Relate:** rappresenta la leva che mette in relazione un singolo individuo con altri individui e culture diverse. Questo tipo di leva riunisce assieme tutti gli aspetti delle altre quattro ma si inserisce in un contesto sociale più ampio come se la persona diventasse parte di una community (Schmitt, 1999).

Sempre secondo Schmitt (1999) è possibile gestire queste cinque leve di esperienza attraverso quattro fasi:

- **Analisi:** si analizzano le esperienze di un specifico prodotto che il cliente ha provato o proverà;
- **Strategia:** si costituisce una strategia per un posizionamento esperienziale;
- **Progettazione:** si progetta la brand experience
- **Implementazione:** si instaura il rapporto con il consumatore che entra in contatto con l'esperienza (Schmitt, 1999).

Per attivare queste cinque leve e metterle in pratica sono indispensabili degli strumenti che Schmitt ha definito fornitori di esperienza come ad esempio per quanto riguarda la comunicazione le brochures, l'identità visiva come ad esempio i loghi, il packaging, i siti web, gli spazi espositivi ed altri ancora (Schmitt, 1999).

Analizziamo ora cosa si intende per Brand experience che, come si è visto, la sua progettazione rappresenta una delle quattro fasi per poter gestire i moduli strategici esperienziali.

2.1 La Brand experience

Si è visto come negli ultimi anni ci sono stati vari cambi di prospettive che vedono le emozioni e le esperienze parte integrante della vendita nei negozi. Ma che ruolo ha in tutto ciò la marca?

Il processo di costruzione del Brand, che prima consisteva solo nella percezione del prodotto e nella sua funzione d'uso, oggi vede coinvolti altri elementi come la personalità, i valori e le esperienze, esso acquisisce caratteristiche immateriali e simboliche. Il brand oggi assume il ruolo di comunicatore abbandonando l'universo di commercio (Semprini, 2003) e costituendo attorno al prodotto e al servizio un mondo che lo distingue dagli altri competitors; un universo costituito da una specifica cultura e simbolismo di cui il consumatore diventa parte integrante (Cecconi, Cuomo, 2005).

Si crea un rapporto tra marca e consumatore che non è più solo quello funzionale ma bensì qualcosa che fidelizza il cliente in quanto egli sente di appartenere a quei valori che il brand gli ha trasmesso durante la vendita (Cecconi, Cuomo, 2005).

Si parla quindi di Brand experience che è la rappresentazione dell'insieme di sensazioni, sentimenti e risposte comportamentali suscitate dagli stimoli che la marca trasmette attraverso il design, il packaging, la comunicazione e l'ambiente; fattori che direttamente influenzano la customer satisfaction e la fedeltà del cliente (Brakus, et al,2009).

La brand experience varia da un'intensità più forte a una più debole e la valenza può essere positiva ma a volte se non ben studiata negativa. Essa inoltre si distingue dagli altri concetti come brand attitudes, brand involvement, brand attachment e brand personality in quanto al contrario di quest'ultimi non è valutata come un generale giudizio sul brand, come potrebbe essere ad esempio la frase *"Amo questo brand"*, ma bensì include tutte le caratteristiche elencate prima: non contiene appunto solo l'aspetto del piacere e funzionale ma contiene anche quello sensoriale (Brakus, et al,2009).

Affinché l'esperienza diventi parte integrante del prodotto offerto sono fondamentali due aspetti: il polisensualismo e la capacità di generare interazioni (Cecconi, Cuomo, 2005).

Il primo aspetto riguarda il tentativo da parte della marca di coinvolgere il consumatore attraverso i cinque sensi cercando di stimolare soprattutto il ricordo dell'esperienza, il secondo è la capacità di creare interazioni tra il prodotto, il cliente e l'ambiente che li circonda (negozi). Grazie alle interazioni è possibile creare un rapporto che permette al Brand di recepire informazioni utili per potersi migliorare e poter soddisfare nel migliore dei modi i propri fedeli clienti (Cecconi, Cuomo, 2005).

Il punto vendita diventa la base dove la marca può mettere in atto la sua strategia di brand experience; è il luogo dove si può creare il mondo immaginario che si vuol trasmettere ai clienti (Cecconi, Cuomo, 2005). È il mezzo per poter monitorare i propri i clienti e poter essere sempre aggiornati sui loro reali bisogni.

"La Brand experience nasce dalla marca e dai valori di cui essa è espressione e mira a creare un ambiente che permetta al consumatore di sperimentare quello che essa sia

realmente”.....”nell’epoca delle esperienze l’identità di marca poggia sulle sensazioni ed emozioni, e si pone l’obiettivo di stabilire con il cliente relazioni durature di apprendimento” (Napolitano, De Nisco, 2003).

Brand experience quindi trova la sua espressione nei punti vendita, ruolo strategico in cui viene messo in atto “*experiential shopping*” (Botti, Castaldo, 2001), cioè lo shopping che riguarda una visione ricreativa-edonistica in cui l’atto di acquisto è fonte di soddisfazione, gratificazione e piacere dell’azione svolta che si contrappone alla visione utilitaristica-funzionale dove l’obiettivo principale è quello di soddisfare le esigenze funzionali dei clienti (Aiello, Donvito, 2005).

Se si vuol quindi soddisfare i clienti, che vedono lo shopping con una visione più edonistica che funzionale, è essenziale che lo store si trasformi in un luogo di relazioni ed intrattenimento in cui la brand experience deve essere espressa attraverso i colori, le luci, le forme, gli arredi quindi una giusta politica di visual merchandising è indispensabile per rendere al meglio questa strategia e per rafforzare il legame tra brand e cliente (Aiello, Donvito, 2005).

Come si è visto nel primo capitolo i concept store e i flagship sono i migliori mezzi d’espressione per questo tipo di strategia in quanto all’interno vengono creati dei veri e propri universi di marca. Si pensi ad esempio agli store di Ralph Lauren, uno dei primi precursori di questo tipo di strategia, che ha trasferito tutte le sue passioni e i suoi ideali all’interno dei negozi come se questi spazi fisici rappresentassero l’aspetto più intimo ed emozionale dello stilista; oppure lo stilista Elio Fiorucci che aveva trasformato i suoi negozi in un luogo dove le persone si sentivano amate, un store come una sorta di terapia dell’amore. In questi negozi ci si sofferma più sulla filosofia aziendale che nel prodotto in sé, è essenziale quindi per costituire questi tipi di store esperienziali definire un target di riferimento, uno stile di vita unico e ed innovativo per creare un vero e proprio percorso sensoriale strutturato e sempre coerente all’immagine che si vuol trasmettere del Brand.¹⁷

Grazie a tutto ciò il marchio assume un valore assoluto in quanto va ben oltre la sola percezione del prodotto e del servizio ma è in grado di rappresentare aspetti sia materiali che immateriali: la vendita nel negozio è il luogo dove, come si è già visto, viene messa in atto la brand experience, diventa uno spazio culturale di interazione tra la marca e il cliente. Se fino a qualche decennio fa ciò che si vendeva nei negozi era semplicemente la merce ora ciò che si vuol far vedere e vendere è il valore stesso del marchio. Il negozio è diventato una sorta di tempio dove i propri fedeli si riuniscono e dove si cerca di celebrare e diffondere i valori e la filosofia del brand (Provana, 2007).

¹⁷ <http://aimse.blogspot.it/2011/01/il-concept-store-nellera-del-marketing.html>

In conclusione con brand experience si intendono tutte quelle esperienze che il consumatore prova oltre l'aspetto del prodotto e della sua funzione, il cliente si sente legato al marchio e si sente di appartenere all'universo di marca.

2.2 La cerimonia di vendita

Fino a qualche anno fa i corsi di formazione sulle tecniche di vendita si basavano in particolare sulla presentazione dei prodotti, sul cross selling e sulla chiusura dell'acquisto, quindi la concentrazione sul cliente e la personalizzazione del servizio erano ancora molto lontani. Oggi anche questo aspetto è stato soggetto a cambiamenti di prospettiva e il retail ha dovuto aggiornarsi trovando sempre nuove strategie di servizio soprattutto nel settore della moda e del lusso dove il tempo a contatto con il cliente è molto più lungo ed intenso rispetto ai tradizionali retail (Mosca, 2016).

È difficile per le aziende di questo settore mantenere livelli molto elevati e cercare sempre di innovarsi per poter creare servizi che li distinguano dalla crescente concorrenza. C'è inoltre da aggiungere che in base al luogo dove il negozio si trova l'approccio può essere molto differente; ad esempio negozi che si trovano in luoghi poco frequentati da turisti sono soggetti ad una fidelizzazione più elevata e quindi lo stesso cliente potrà avere esperienze diverse nonostante si tratti dello stesso brand (Mosca, 2016).

Diventa quindi essenziale nella nuova era dell' "*experience economy*" il ruolo del personale di vendita che deve essere in grado di garantire con continuità livelli di professionalità elevati per non danneggiare l'immagine del brand; solo così si crea la shopping experience ¹⁸ attraverso quella che viene definita oggi cerimonia di vendita rappresentata in quel rituale che permette, se positivo, di soddisfare e in un secondo momento fidelizzare il cliente a quel determinato marchio (Mosca, 2016).

Un esempio di cerimonia di vendita standard definito da Mosca potrebbe essere composto da 7 fasi che si aggiungono alla preparazione della vendita e del servizio post vendita: l'accoglienza, l'approccio, la scoperta dei desideri del cliente, le presentazioni di prodotto, look e stile della marca, la gestione delle obiezioni del cliente, la chiusura della vendita ed infine il saluto finale (Mosca, 2016).

¹⁸ La shopping experience è determinata dalla presenza all'interno del concept store di stimoli sensoriali che hanno l'obiettivo di suscitare una risposta emotiva (D'amico, 2005)

Come si vede sono molte le fasi, ognuna con scopi differenti, che secondo Mosca dovrebbero essere rispettate una ad una anche nel caso in cui il consumatore in quel momento ha poco tempo a disposizione: se si pensa ad esempio ad un hotel di lusso dove, a qualsiasi ore del giorno e della notte, la cerimonia di vendita viene rispettata senza saltare mai nessun passaggio in quanto potrebbe danneggiare l'immagine della struttura e la stessa cosa quindi dovrebbe essere seguita dai brand del lusso (Mosca, 2016).

Il fine ultimo del negozio, durante la cerimonia di vendita, è quello di creare profitto e si sa che questo è possibile solo con alti flussi di vendita; i clienti che hanno già acquistato devono essere stimolati a ritornare e promuovere il negozio, il prodotto e il servizio ad amici o parenti che diventano quindi potenziali clienti. Questo ovviamente è possibile quando il prodotto che si vende è di qualità e il servizio impeccabile (Mosca, 2016).

È importante quindi, per avere un risultato eccellente, tenere sempre ben focalizzata la soddisfazione e la fedeltà del cliente: quando il cliente è soddisfatto è perché, oltre all'aspetto razionale, considera tutte le emozioni e le sensazioni che sono state provate e che rimangono impresse nella sua memoria. Un cliente soddisfatto è colui che conferma le sue aspettative (elaborate nella fase di pre-acquisto), ottiene benefici e vantaggi, conferma il prezzo pagato dopo lo scambio e infine essendo che il ricordo è stato positivo nel momento in cui ricercherà bisogni simili a questa esperienza ricercherà di nuovo la stessa marca e lo stesso negozio o comunque un negozio di proprietà del brand (Sacerdote, 2016). Se l'atto di acquisto di un cliente soddisfatto si ripete più volte si passa poi al concetto di fedeltà o meglio fidelizzazione. Si definisce cliente fedele colui che prova un'esperienza positiva, la marca soddisfa a pieno i suoi bisogni, accetta il prezzo, è affezionato alla marca, ne parla sempre bene ed è leale nei suoi confronti preferendo quest'ultima ad altre (Sacerdote, 2016).

Osservando il percorso a ritroso di questi due concetti si nota che la causa fondamentale di entrambi è il momento dell'acquisto, atto in cui si genera l'unforgettable shopping experience. Il momento in cui vengono scambiati prodotti, simboli, elementi hard (prodotto, assortimento, luci) e soft (personale, interazione, comunicazione), e vengono creati e mantenuti i rapporti tra il cliente e la marca (Sacerdote, 2016).

Si può quindi dedurre che una positiva esperienza di acquisto è possibile solo se i dipendenti, in questo caso gli addetti alle vendite, siano in condizioni di rendere sempre al meglio attraverso una continua formazione, motivazione ed empowerment¹⁹ (Mosca, 2016).

¹⁹ L'empowerment significa dare fiducia ai commessi affinché in alcune occasioni vengano saltate alcuni fasi della cerimonia di vendita per poter andare incontro ai desideri del cliente ed erogare un servizio di lusso memorabile (Mosca, 2016).

Non è sufficiente quindi avere dei buoni collaboratori, ma è necessario che gli stessi siano sempre aggiornati sulle nuove collezioni, sulle nuove strategie di promozione, su nuovi servizi e procedure; devono possedere un profilo che sia in linea con quello aziendale in quanto non si tratta più di un semplice commesso ma di un ambasciatore del brand (Sodo, 2016).

È inoltre importante che all'interno del negozio e anche tra tutti i membri dell'organizzazione ci sia poca confusione, alta produttività e soprattutto rapporto di fiducia reciproca, non a caso Sadler ha dichiarato: *“solo attraverso una relazione più profonda con e tra dipendenti, clienti, fornitori, investitori e l'ambiente, le aziende possono innovare e adattarsi rapidamente...”*.²⁰

La fiducia è l'elemento cardine in quanto crea nel posto di lavoro un ambiente armonico che viene trasmesso al cliente creando un'ulteriore fiducia. È un circolo vizioso dove tutti gli elementi devono essere studiati, organizzati e mantenuti con attenzione in quanto poi gli errori si ripercuotono dai dirigenti ai venditori ed infine ai clienti insoddisfatti del servizio (Mosca, 2016).

Il primo passo, quindi, per poter possedere un buon servizio è la comunicazione: le aziende come Disney, Apple, Four Season sono famose per il loro impeccabile servizio ed hanno un punto in comune che è proprio la comunicazione con i propri dipendenti che viene trasmessa ai clienti finali convincendoli che è il venditore più che il prodotto ad essere protagonista del servizio. Questo era già stato compreso negli settanta dal fondatore di Southwest Airlines Herb Kelleher che alla domanda se in azienda erano per lui più importanti i dipendenti, gli azionisti o i clienti rispose (Mosca, 2016): *“Se i tuoi dipendenti sono trattati bene, tratteranno i loro clienti bene. I clienti ritorneranno e questa renderà felici i nostri azionisti”*.²¹

La cerimonia di vendita e quindi il servizio offerto rappresentano la vetrina del brand; è fondamentale per quest'ultimo dare molta importanza alla selezione dei venditori che non sono più come una volta gli esperti del prodotto, ma bensì una sorta di GPS e consulenti, in grado di recepire le esigenze e le necessità del cliente che si sentirà poi soddisfatto della sua esperienza (Mosca, 2016).

²⁰ Sadler, P. (2002). *Building tomorrow's company: a guide to sustainable business success*. Kogan Page Publishers.

²¹ Lucier C., *Herb Lelleher: The Thought Leader Interview*, www.strategy-business.com, June 1 2014; Cowley N., Purse N. with Allison L., *5 Conversations*, Panona Press, 2014, 39

2.3 Il nuovo consumatore: il Consum-attore

Come sono cambiati i metodi di distribuzione, le strategie di marketing e comunicazione anche il consumatore ha subito delle trasformazioni. Il consumatore moderno è diventato sempre più esigente, sempre più informato e attento alla qualità del prodotto e del prezzo, ma soprattutto un utilizzatore degli smartphone e tablet che gli permettono di essere sempre aggiornato (Les Cahiers FM, 2014).

Si definisce retail innovativo quello store, e allo stesso tempo le strategie di brand, che negli ultimi anni sono stati in grado di capire che il cliente deve essere il fattore centrale del processo. Il retail imposta la sua strategia comunicativa e di vendita tenendo sempre in considerazione come primo elemento il cliente finale; deve essere in grado promuovere il processo d'acquisto in modo che il consumatore si senta protagonista e lo renda una sorta di consum-attore (Provana, 2007).

Il nuovo consumatore è definito da Gaetano Sodo come disincantato e dinamico, cerca di concedersi lussi e svaghi alla sua portata; utilizza molto internet e i social media marketing ed è continuamente informato sulle strategie e le iniziative dei vari competitors grazie a vari mezzi di comunicazioni come Facebook, newsletter e posta elettronica (Sodo, 2016). Secondo uno studio il confine tra economia tradizionale ed economia digitale è molto sottile, negli Stati Uniti ad esempio più del 52% del retail è influenzato da internet e in Italia quasi 2/3 dei clienti consultano i siti online prima di acquistare un prodotto, nella maggior parte dei casi infatti arrivano nei negozi già convinti di cosa acquistare.²²

Il nuovo consumatore per quanto riguarda i prodotti basici, dove l'aspetto emozionale non è presente, è molto attento alla componente prezzo cercando quindi un valore "good enough". Nell'approccio ai prodotti ricchi di contenuto emozionale invece il cliente è molto più esigente e pretende che il valore personale sia massimizzato e che l'offerta sia personalizzata e differenziata rispetto alla concorrenza: da un settore come la moda e il lusso si pretende che il servizio possa essere all'altezza con l'eccellenza e l'importanza del brand. Inoltre si richiede che, nonostante l'offerta e i messaggi veicolati dai brand siano globali, siano colte anche le esigenze locali e quindi che il brand possa proporre anche servizi personalizzati da poter soddisfare le diverse esigenze e bisogni dei vari consumatori (Sodo, 2016).

Negli anni 80 i consumatori dei beni di lusso cercavano Know-how, qualità/dettagli, design/stile quindi valore intrinseco e l'attenzione era incentrata soprattutto sul prodotto, negli anni 90 si è passati ad un valore aspirazionale cercando status, riconoscibilità, icone quindi

²² Giorgetti E., "Net retail", Q3, 2014

l'attenzione sul marchio e infine si arriva ai giorni nostri dove come si è detto l'attenzione è incentrata sul valore personale ed emozionale e sull'innovazione (Osservatorio Altagamma).

Lo studio True Luxury Global Consumer Insight a cura di Altagamma e Boston consulting Group, che ha fatto un'indagine sull'evoluzione dei comportamenti dei consumatori negli ultimi anni, ha evidenziato che una buona parte dei consumatori del lusso hanno dichiarato di preferire il lusso esperienziale e che i loro acquisti sono influenzati in particolare dalle visite in store, il rapporto con i commessi e la qualità dei prodotti (Les Cahiers FM, 2014).

Se la qualità è una caratteristica che non deve essere assolutamente sottovalutata in settori come la moda e il lusso, è anche vero che non è l'unico aspetto da curare; in questo nuovo contesto competitivo le aziende della moda devono cercare di adottare nuove strategie di nicchia per poter soddisfare il nuovo consum-attore. La marca deve, attraverso il prodotto, veicolare il proprio "*modus vivendi*" per poter condividere i propri ideali e valori con il cliente. Ambienti sempre più stimolanti ed emotivamente coinvolgenti sono costantemente implementati dalle aziende al fine di generare nuovo valore per la domanda (Di Gregorio, D'amico, 2005).

Un esempio di coinvolgimento all'interno del negozio è sicuramente la nuova strategia ideata da Furla, che ha deciso di lanciare il suo nuovo progetto chiamato "*My play Furla*", un servizio di customizzazione che consente alle amanti del brand di poter trasformare e personalizzare la propria "icon bag". Una offerta presente anche nel sito web, quindi omnicanale: il consumatore personalizza la propria borsa nel sito ma allo stesso tempo può andare a vedere e toccare nel negozio il pellame messo a disposizione. Con "*Furla made for you*" il cliente sceglie una borsa icona, la pelle come ad esempio vitello, cavallino e struzzo, e poi le diverse combinazioni di colore. In questo modo Furla cerca di coinvolgere i propri clienti rendendoli partecipi del mondo artigianale e creativo che da sempre ha distinto questo Brand dagli altri. Una vera e propria esperienza personalizzata e con grande valenza emotiva in quanto alla consegna della borsa al cliente viene consegnato un certificato che riporta le caratteristiche rendendo questo pezzo unico e personale.²³

Altro esempio di personalizzazione è Sutor Mantellassi, marchio artigianale fiorentino, che tra i suoi clienti vanta nomi storici come Gabriele D'annunzio, Marcello Mastroianni ed Oriana Fallaci; per sottolineare il suo alto livello di artigianalità, all'interno della boutique milanese in via Montenapoleone, ha adibito una stanza "bomboniera" per i clienti più esigenti dove si possono ordinare scarpe su misure richiedendo i pellami più pregiati come pelle di canguro, coccodrillo ed alligatore, ma non solo, si possono anche selezionare i materiali delle fibbie o

²³ <https://www.furla.com/it/it/furla-made-for-you-it>

dei lacci, la suola e il disegno dei forellini impressi sulla punta. Un'esperienza di lusso a 360° che coinvolge gli appassionati di scarpe e soprattutto del made in Italy.²⁴

Come Furla e Sutor Mantellassi anche tanti altri marchi hanno deciso di inserire il servizio di personalizzazione; in quanto si è compreso come il bisogno e l'esigenza di ogni singolo consumatore moderno sia uno degli aspetti più importanti da tenere in considerazione affinché il brand mantenga il suo successo e soprattutto che il rapporto tra lui e il consumatore sia di fiducia e di stima.

2.4 I Millennials

Brick&morter è una attività legata all'economia reale e come principale caratteristica possiede una struttura fisica dove il cliente si reca per poter acquistare i prodotti. Letteralmente il termine significa "mattoni e malta" che stanno appunto ad indicare i materiali di costruzione di un edificio.²⁵ Per Brick&Morter si intende quindi il negozio fisico, lo store, escludendo tutto ciò che riguarda internet ed in particolare i negozi online e-commerce: si può quindi definirlo old-economy rispetto alla new-economy caratterizzata dall'uso sempre più frequente di store online e social media marketing.

Nella new-economy troviamo la presenza anche di nuovo tipo di consumatore, i Millennials: sono consumatori definiti anche generazione Y che seguono quelli della generazione X e sono le persone nate tra il 1980 e il 2000; al contrario di quella X hanno avuto un approccio educativo tecnologico e una maggiore familiarità con tutto ciò che riguarda internet, la comunicazione e le nuove tecnologie.²⁶

L'indagine di Boston Consulting Group e Fondazione Altagamma condotta su 11 mercati geografici (Italia, Francia, Regno Unito, Germania, Stati Uniti, Giappone, Brasile, Cina, Sud Corea, Russia, Emirati Arabi) e su un campione di 10000 mila consumatori con spesa annua superiore a 21000 euro ha evidenziato come questa nuova generazione abbia un ruolo determinante nei prodotti di alta gamma. I millennials costituiscono il 32% più o meno della popolazione e quindi è importante monitorarne i comportamenti, le esigenze e i gusti.²⁷

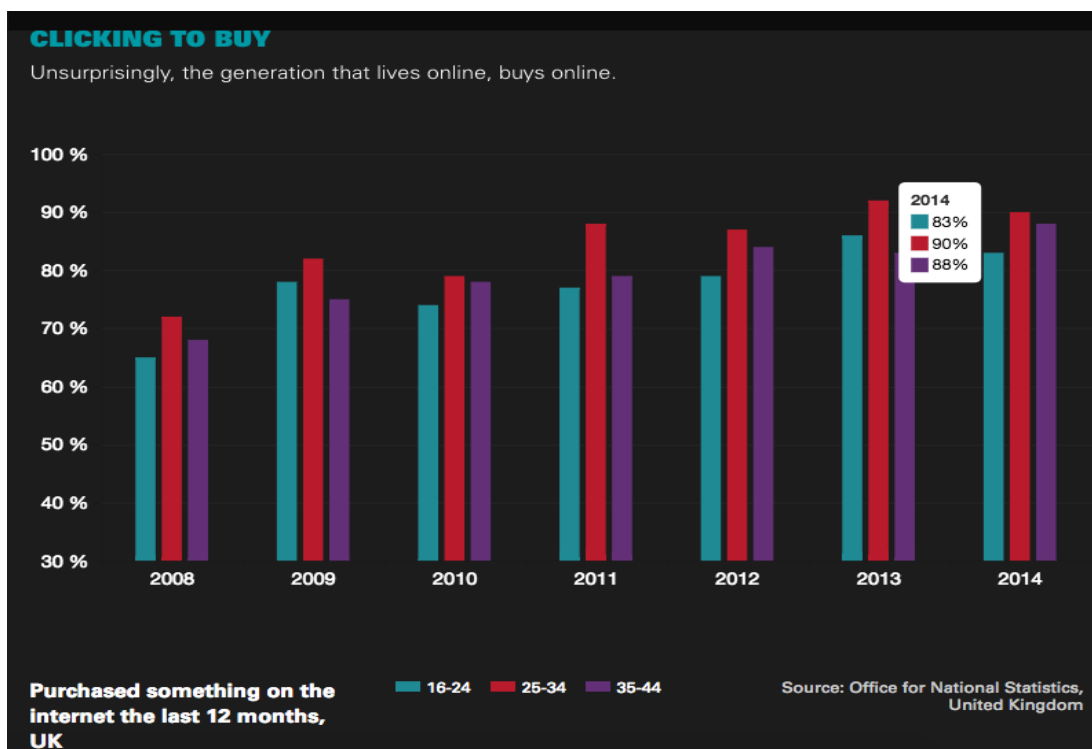
²⁴ http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2015/11/16/news/si_chiama_sutor_mantellassi_lultima_sfida_di_anton_magnani-127538740/

²⁵ https://it.wikipedia.org/wiki/Brick_and_mortar

²⁶ https://it.wikipedia.org/wiki/Generazione_Y

²⁷ <http://www.lescahiersfm.com/millennials-i-nuovi-protagonisti-del-lusso/>

Uno studio di Goldmansachs, riguardante le caratteristiche della generazione Y, ha evidenziato che a causa di una affinità sempre maggiore con la tecnologia una buona parte dei millennials sta cercando di “rimodellare” lo spazio retail con un aumento, come si vede nel grafico, dell’acquisto online dove questi nuovi consumatore cercano di trovare il prezzo più basso ma cercando sempre prodotti di qualità: una caccia al tesoro e all’occasione.²⁸



Fonte <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>

Come si può notare dal grafico dal 2008 al 2014 c’è stato un sostanziale aumento delle vendite online soprattutto per i consumatori tra i 25-34, quelli appunto che rientrano nella generazione Y. È per questo motivo che molte aziende del lusso e della moda hanno deciso negli ultimi di anni di espandersi anche nel web e creare dei veri e propri store online oppure affidarsi ad alcuni partner come ad esempio Yoox Net-A-Porter Group S.p.A. che vanta nei suoi portafogli i principali brand di questo settore come Valentino, Dolce&Gabbana, Bottega Veneta, Sergio Rossi e tra gli ultimi arrivati Tiffany che ha messo a disposizione alcuni pezzi della collezione per un periodo limitato di tempo²⁹.

Secondo l’ultimo incontro svolto a febbraio Di Altagamma Retail Evolution i millennials sono stati definiti il futuro di questo settore: essi sono consumatori globali, ottimisti, altamente

²⁸ <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>

²⁹ <http://it.reuters.com/article/foreignNews/idITL5N17F3RP>

digitalizzati e sempre più esigenti ad una continua innovazioni dei brand.³⁰ Secondo Armando Branchini (vicepresidente di Fondazione Altagamma) questa nuova categoria di consumatore rappresentano una sorta di “*sesto continente*” e un mezzo per stimolare cambiamenti soprattutto dal punto di vista culturale.³¹

Le “*fashioniste*” che appartengono a questa generazione, secondo un report stilato dalla società di ricerche NPD Group in collaborazione con Stylistics, sono sempre più interessate alla qualità rispetto alla quantità. Prima di acquistare vengono fatte varie ricerche su e-commerce e social network in quanto l’acquisto non è più impulsivo ma è un processo razionale. Le nuove clienti vogliono possedere un’inflazionata it-bag ma vogliono in ogni caso puntare all’esclusività scegliendo qualcosa che possa rispecchiare al meglio la loro personalità.³²

Si è visto appunto come le vendite online abbiano avuto un assoluto trend in incremento negli ultimi anni e qui nasce il problema principale: come mantenere attivi gli edifici Brick&mortar. Una risposta si è data sicuramente nel primo capitolo e in parte nei paragrafi precedenti con la propensione dei brand della moda a creare degli store sempre più spettacolari e ricchi di emozioni e sensazioni. Un’altra soluzione sicuramente efficace, come spiega Carlo Alberto Beretta A.D di Bottega Veneta, è creare un servizio online che possa poi orientare il consumatore ad un acquisto nel negozio; una sorta di cerimonia 2.0 in cui un commesso virtuale interagisce con il cliente con l’obiettivo di incentivarlo all’acquisto che quasi sempre avviene poi nello store fisico.³³

L’obiettivo quindi per il brand della moda e del lusso è quello di creare servizi omnichannel in quanto come si è visto i millennials sono sempre più attivi nel web e nei social media. Attrarre questa generazione Y attraverso il web e i social per poi portarli successivamente all’acquisto negli store fisici che, come si è visto, cercano di essere sempre più innovativi ed al passo con le nuove tecnologie. Il negozio fisico quindi non è destinato a scomparire anzi nel prossimo futuro, se studiate al meglio, ha grandi possibilità di crescita. È importante saper cogliere i cambiamenti che avvengono riuscendo ad integrare esperienza fisica e virtuale, pianificare

³⁰ <http://www.milanofinanza.it/news/moda-i-millennials-nuovi-protagonisti-dell-alto-di-gamma-htagamma-201602102000081917>

³¹ <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-02-11/dai-millennials-spinta-il-lusso-2020-480-milioni-clienti-top-112804.shtml>

³² <http://www.pambianconews.com/2016/05/16/millennials-piu-qualita-e-meno-griffe-196148/>

³³ http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/05/09/news/la-cura-di-beretta-per-bottega-veneta-negozi-in-usa-e-commerce-e-alleanze-139471373/?refresh_ce

quindi una strategia di relazione con i clienti “digitalizzati” che avviene sia a livello online che offline.³⁴

Il tema Omnichannel è l’evoluzione della multicanalità in cui si integrano assieme i media classici come tv, stampa e i nuovi media riguardanti le nuove tecnologie, applicazioni e web. L’obiettivo è *l’integrazione e la fusione in un unico, omnicomprensivo e multidimensionale canale che diffonda la shopping experience* (Sacerdote, 2016).

2.5 Sensory Retailing: la progettazione polisensoriale

Il sensory retailing è un spazio progettato come strumento per comunicare valori emozionali e supportare il benessere; un luogo dove il consumatore riesce a soddisfare le sue esigenze ergonomiche e di confort. Lo spazio sensoriale ideale è quel luogo in cui si viene stimolati e coinvolti attraverso immagini, luci, suoni e profumi: si crea quindi un luogo “sensibile” ai bisogni del cliente (Provana, 2007).

La sfida principale dei retail oggi è quella di costruire un ambiente che possa gratificare il cliente, trasmettere sensazioni piacevoli, coinvolgenti e significative. I department store come Rinascente ed Excelsior sono diventati dei veri e propri luoghi di incontro e relazioni, da condividere e da esplorare e dove lo shopping viene trasformato in una vera e propria festa per tutti i cinque sensi. Si pensi ad esempio alla Rinascente di Milano dove all’ultimo piano si soddisfano tutte l’esigente del palato con prodotti che spaziano dalla pasticceria, ai panini, alla pizza o a qualcosa di più orientale come il sushi (Qualizza, 2010); differenti offerte per soddisfare gli innumerevoli bisogni dei clienti.

I brand della moda e del lusso quindi hanno deciso di progettare negozi che potessero raccontare una storia: la storia dello store ha l’obiettivo di far interagire e coinvolgere il prodotto con il cliente, l’interlocutore principale (Trevisan, Pegoraro, 2007).

Affinché questa storia sia efficace si cerca di conoscere al meglio l’interlocutore principale in modo da poter aver chiaro l’esperienza di acquisto che si vuol creare e trasmettere. Si mira quindi a progettare un’atmosfera più che un’immagine da qui appunto il termine *sensory retailing* termine utilizzato per definire *“la progettazione di un’esperienza retail globale, creazione di un’atmosfera che ha effetti subconsci e non razionali sul consumatore* (Trevisan, Pegoraro, 2007).

³⁴ <http://www.efacile.it/blogefacile/stile-di-vita-e-consumatori-cambiano-cresce-l-e-commerce/>

Coinvolgere i sensi quindi è l'obiettivo principale; i colori ed i materiali, ad esempio, svolgono un ruolo molto importante nella progettazione del negozio e del layout in quanto coinvolgono il tatto e la vista, oppure il profumo che stimola il senso dell'olfatto (Trevisan, Pegoraro, 2007). Si pensi solo al caso Abercrombie&Fitch dove le persone abbinano il profumo, fragranza per lo più maschile chiamato "*Fierce*", al marchio che è presente in ogni angolo dei suoi negozi. I clienti maschi, per lo più teenager, vogliono indossare questo famoso profumo per poter essere come i modelli e i commessi presenti all'interno degli store.³⁵ Strategia vincente in quanto, secondo studi, sembra che grazie al profumo emanato le vendite all'interno dello store possano aumentare; si attiva "l'effetto Proust" in grado di rievocare i ricordi grazie ai sensi come l'odore che stimola il sistema limbico.³⁶

Le aree da studiare per poter progettare un sensory retailing sono (Trevisan, Pegoraro, 2007):

- **Store Layout e circolazione:** il layout e la circolazione sono fondamentali per avere una buona chiarezza e facilità di spostamento all'interno del negozio in quanto la chiarezza facilita la visione del prodotto e in secondo piano l'acquisto. Il layout deve essere in grado di mettere in evidenza gli aspetti dove si vuol porre l'attenzione del consumatore e di creare una sorta di viaggio che conduca il cliente fino alla cassa. Il layout è importante in quanto i clienti quando entrano nel negozio vogliono per prima cosa trovare quello che cercano e secondo provare qualcosa in quello che hanno trovato (Trevisan, Pegoraro, 2007);
- **Furniture design:** furniture design rappresenta la progettazione degli arredi e dell'insieme di tutti quegli elementi espositivi e di supporto alla vendita. La furniture design ha due ruoli ben precisi: da una parte comunicare in modo forte e coerente i messaggi del Brand e dall'altra rappresentare al meglio il prodotto mettendone in evidenza gli aspetti qualitativi ed estetici. È importante che l'esposizione sia studiata in modo che al prodotto sia data la giusta importanza come ad esempio una vetrinetta dedicata ad un singolo modello di scarpa con l'obiettivo di sottolinearne la sua esclusività. Altro esempio Louis Vuitton che mette all'interno di vetrinette le borse più esclusive con i pellami più costosi per sottolinearne il valore aggiunge (Trevisan, Pegoraro, 2007). Il flagship di Gucci in via Montenapoleone ha sfruttato i vari arredi del negozio per poter trasmettere il suo confine tra contemporaneità e tradizione: si

³⁵ <https://www.shopify.com/blog/14193377-how-retailers-manipulate-sight-smell-and-sound-to-trigger-purchase-behavior-in-consumers>

³⁶ <http://ottosunove.com/ottosublog-Come-aumentare-le-vendite-in-store-attraverso-i-sensi.php>

trovano ad esempio espositori tecnici e meccanici accanto a tappeti rossi, il muro di ferro con le scale in marmo, un arredo quindi che tramette un'immagine più poetica ed introspettiva della moda immaginata dal nuovo direttore creativo Alessandro Michele;³⁷

- **Colori materiali e finiture:** i colori, i materiali e le finiture sono dettagli essenziali per poter trasmettere l'atmosfera. Ad esempio materiali come legno, cuoio, e alcuni tipi di metallo creano un'atmosfera calda, al contrario invece l'acciaio ed alluminio una più fredda; stessa cosa con i colori e le finiture. I colori sono fondamentali per far risaltare e supportare il prodotto. Si pensi ad esempio al color porpora presente nei negozi di Dolce&Gabbana o ai mobili in legno beige di Louis Vuitton che ricordano il famoso monogramma (Trevisan, Pegoraro, 2007); altro esempio Hermès dove prevalgono i colori dai toni del crema e del cioccolato per sottolineare la sua raffinatezza e classicità;
- **Illuminazione:** l'illuminazione, fondamentale per dar luce al negozio ovviamente, ha assunto nel mondo del retail ruoli sempre più creativi. La luce diventa un mezzo per poter comunicare varie finalità espressive; il 40% di una buona riuscita di un progetto è determinato dal modo in cui viene illuminato lo spazio. La luce e le ombre creano delle atmosfere che suscitano sensazioni ed emozioni e che mettono in risalto le varie forme (Trevisan, Pegoraro, 2007);
- **Allestimenti olfattivi:** l'odore negli ultimi anni sta assumendo un ruolo sempre più importante all'interno dei negozi. Molti sono gli store che utilizzano profumi in quanto si è constatato che stimolando l'olfatto si crea un'esperienza più coinvolgente che rimane impressa nella memoria più a lungo. La profumazione negli store viene usata anche per accrescere il livello di confort dei clienti, per aumentare i tempi all'interno del negozio e quindi stimolare il desiderio dell'acquisto. Inoltre, poiché il profumo ha proprietà evocative, induce spesso il cliente a ritornare in quel determinato negozio (Trevisan, Pegoraro, 2007);
- **Sound design:** il sound design agisce sulla leva di diffusione sonora e per poterlo progettare quest'area si divide in due attività distinte ma legate una all'altra: il sound design e lo studio di diffusione sonora. Per quanto riguarda il sound design si intende la progettazione di sistemi sonori coordinati come la voce, la musica, video e suoni. Il sound deve essere adatto all'ambiente e al prodotto che si sta venendo all'interno di una determinata stanza. Il sound però per funzionare correttamente deve essere supportato dalla seconda attività cioè lo studio della diffusione sonora: i materiali dell'interior

³⁷ <http://www.elle.it/Moda/Shopping/Gucci-negozi-via-Montenapoleone>

design come pavimenti e rivestimenti verticali sono fondamentali affinché ci sia una buona diffusione sonora (Trevisan, Pegoraro, 2007);

- **Branding:** i loghi e le insegne hanno un ruolo comunicativo molto forte all'interno del negozio e sono tra le prime caratteristiche che attraggono il cliente, la facciata è determinante in quanto comunica la prima impressione sul brand e soprattutto deve essere in grado di catturare l'attenzione del cliente. Per quanto riguarda i negozi di lusso le insegne sono molto ridotte mentre invece per negozi di un livello più basso sono molto luminose (Trevisan, Pegoraro, 2007);
- **Vetrina:** la vetrina non svolge più solo il ruolo di esposizione dei prodotti ma bensì ha l'obiettivo di attirare il cliente: deve avere quindi una grafica attraente, deve mostrare ciò che c'è all'interno del negozio ed essere coerente al 100% con ciò che vuole esprimere il Brand. Nel quadrilatero della moda di Milano tutti i negozi esibiscono vetrine ricche di dettagli e progettazioni di design per poter attirare il cliente all'interno dello store (Provana, 2007); si pensi ad esempio all'ultima vetrina di Moschino che rappresenta una tipica scena dell'autolavaggio ricollegandosi alla collezione primavera/estate 2016 dove sono proposti capi che si ispirano appunto agli spazzoloni dell'autolavaggio.

2.6 Sensory Branding: I cinque sensi e la Food experience

Sensory branding, termine che appartiene all'universo della Brand experience, è l'esperienza di uso del prodotto che comprende l'insieme delle emozioni, delle percezioni cognitive e delle relazioni che attivano tutti i cinque sensi.³⁸ Secondo Martin Lindstrom, autore del libro "*Brand sense*", è utile "*stimolare i cinque sensi per rivitalizzare il concetto di marca, esplorare significati più profondi rispetto alla proposizione di una comunicazione standardizzata.... Oggi più che fare Branding significa costruire legami emotivi tra marchio e consumatori, accrescerne l'identificazione; quali strumenti migliori per emozionare se non i cinque sensi?*" (Lillo, 2012).

Secondo Lindstrom quindi la strategia vincente per i nuovi Brand è quella di risalire alle origini e costruire un intimo legame con gli uomini e loro sensi in modo da connettere emotivamente i clienti con il brand (Lillo, 2012).

³⁸ <http://www.eccellere.com/Rubriche/Comunicazione/Sensorybranding.htm>

Se prima solo la vista era coinvolta ora vengono coinvolti tutti gli altri 4 sensi; l'olfatto, l'udito, il tatto ed infine uno dei sensi oggi più di trend che è il gusto. Ma vediamo in dettaglio il ruolo di ogni singolo senso e l'impatto che ha nel consumatore:

- **Udito:** molti negozi hanno deciso di utilizzare la musica all'interno dei locali in quanto nelle società occidentali il silenzio è visto come fattore di angoscia (Rieunier, 2009). La musica ha l'obiettivo di aumentare il tempo di permanenza all'interno del negozio, influenza la velocità di circolazione e aumentare la quantità dei prodotti comprati poiché la musica può stimolare gli acquisti di impulso. Con una musica più lenta il cliente sarà invece propenso al contatto con il personale di vendita (Mouelhi, Touzani, 2003). Lo stile musicale utilizzato è lo specchio del prodotto; una musica classica fa percepire ai consumatori un prodotto di alta gamma. La musica quindi è molto importante in quanto, se apprezzata, procura piacere al cliente che sarà stimolato nel ritornare all'interno di quel negozio (Dauce, Rieunier, 2002);
- **Vista:** la vista è il primo senso che entra in contatto con la proposta del brand e quindi è il primo messo in gioco per il possibile acquisto. Colori ed illuminazione sono gli elementi fondamentali per creare una giusta atmosfera: i colori caldi faranno sentire il consumatore più attivo e curioso mentre i colori freddi più pacato e rilassato (Chevalier, Mazzalovo, 2011). Per quanto riguarda la luce più l'illuminazione è forte più è piacevole il tempo trascorso all'interno del negozio. Come per l'udito anche la vista ha l'obiettivo di attrarre e coinvolgere il cliente quindi se i colori freddi all'interno dello store donano soddisfazione è auspicabile che i colori caldi siano presenti nelle vetrine in quanto stimolano attrazione; al contrario se la strategia è quella di acquisti di impulso allora in quel caso vengono utilizzati i colori caldi anche all'interno dello store (Hetzl, 2002);
- **Olfatto:** le fragranze all'interno dei negozi sono considerate dei fattori che aumentano notevolmente le vendite in quanto sono in grado di stimolare una vera esperienza al cliente. La fragranza all'interno del negozio di Hermès è diventata ormai un simbolo che si può trovare all'interno di tutti i negozi del Brand; quindi un vero e proprio fattore di distinzione che permette di essere riconoscibile globalmente vedi anche nel caso di Abercrombie, come se questi brand avessero una sorta di firma olfattiva. Oltre all'aspetto della memoria evocata dall'olfatto i profumi hanno il potere, se gradevoli, di aumentare la permanenza all'interno dei negozi ed inoltre un buon odore sottolinea la qualità dei prodotti (Dauce, Rieunier, 2002);

- **Tatto:** il tatto è quel senso che permette di avere una certezza della realtà; è importante quindi, per suscitare un'esperienza positiva, eliminare qualsiasi materiale che possa avere un'influenza negativa. Il tatto permette di poter verificare se i prodotti sono di qualità e se tale permette di avere una buona percezione del marchio quindi la giustificazione del suo posizionamento. Ad esempio l'utilizzo di mobili di qualità sottolineano l'importanza del marchio e il suo prezzo, poltrone confortevoli e comode permettono al cliente di provare sensazioni piacevoli (Rieunier, 2009);
- **Gusto:** il gusto sembra essere diventato la leva più trend del mondo; sono molti infatti i brand della moda e del lusso che hanno deciso di costruire all'interno dei loro negozi angoli dedicati alla ristorazione e bar. Come prima cosa il gusto permette una maggiore permanenza all'interno del negozio e anche una migliore percezione di quest'ultimo. I prodotti e le pietanze offerte devono essere adeguate al marchio che le propone: brand come Ralph Lauren ed Armani devono offrire un servizio adeguato al loro posizionamento in quanto se non adeguato potrebbe danneggiare il brand (Hetzl, 2002);

Con l'introduzione del gusto si è cominciato a parlare di Food experience: si cerca di stimolare il cliente attraverso il senso del gusto. Negli ultimi anni, grazie anche ai vari programmi televisivi che ne hanno enfatizzato maggiormente il suo valore, il cibo viene percepito in modo diverso. Oggi lo chef è diventato una sorta di stilista del cibo, si creano piatti sempre più fantasiosi arricchiti anche da fiori; insomma quasi delle opere d'arte. La tendenza è quella di allontanare il cliente dai fast food e ricreare ambienti di incontro creativi e piacevoli dove il cliente può provare un'esperienza gastronomica gratificante.³⁹

Il caso Eataly, che già dal nome trasmette perfettamente la sua mission, rappresenta il neo-lusso del cibo. I negozi sono spazi poli-funzionali dove si va ben oltre il concetto supermercato, rappresentano uno store dove si vede, si percepisce, si annusa e si assapora la cultura italiana (Fabris, 2008). Lo store è un viaggio attraverso l'Italia dove troviamo esposti i migliori prodotti enogastronomici; attraverso il cibo si entra in contatto con la cultura, la storia e le persone di quella determinata regione. Il gusto è il senso in assoluto più sfruttato è sollecitato attraverso l'organizzazione di molteplici degustazioni, corsi di cucina e ristorazione. Ciò che vuol trasmettere questo store è un nuovo modo di vedere il cibo italiano ricco di tradizioni e di storia;

³⁹ http://www.mark-up.it/wp-content/uploads/sites/3/2014/07/104_MARKUP227_03_2014_Cci_Food_Experience.pdf

insomma una sorta di educazione al mangiare sano e genuino in un'epoca in cui il fast food e il cibo spazzatura hanno il dominio quasi assoluto (Qualizza, 2010).

Il cibo, come veicolo di emozioni, si unisce sempre di più al mondo della moda e del lusso: sono nati eventi dove questi elementi si uniscono assieme in quanto settori ad alto contenuto emozionale. Un esempio è Fashion food experience *La moda è servita*” progetto che ha l'obiettivo di ridefinire il rapporto tra cibo e moda. Viene creato uno shooting fotografico evento in cui nuovi piatti, drink e prodotti alla moda vengono presentati con ambientazioni incentrate in tipici momenti della giornata: un pranzo di lavoro, un aperitivo tra amici, un evento importante abbinati ovviamente al giusto outfit per ogni tipo di occasione.⁴⁰

Alcuni stilisti addirittura hanno trovato ispirazione dal cibo per le loro collezioni: ad esempio il genio creativo di Moschino, Jeremy Scott, che ha tratto ispirazione da uno dei più famosi fast food Mc Donald's proponendo in passarella, tra una patatina e l'altra, il binomio tra fast fashion-fast food. Manish Arora invece ha dato un tocco più dolce ad una delle sue collezioni invernali stampando sugli abiti cupcake e pasticcini.⁴¹

Il cibo quindi diventa ad oggi parte integrante della moda per poter “assaporare” e vivere emozioni a 360°.

⁴⁰ <http://www.rappresentati.com/case-history/fashion-food-experience/>

⁴¹ <http://ilgiornaleoff.ilgiornale.it/2015/04/27/fashion-food-il-cibo-e-di-moda/>

3 Brand extension: shifted sense brand

Si è parlato di come il mondo del retail abbia avuto una completa evoluzione che tuttora è ancora in sviluppo e di come il marketing esperienziale o meglio in termini meno tecnici le emozioni siano diventate parte integrante del sistema distributivo e del brand.

L'emozione si lega all'espressione Brand extension che si può definire come l'operazione che permette all'impresa di accedere con lo stesso brand a nuove categorie di prodotto in linea con quest'ultimo o ad estendersi in categorie diverse. Tutto questo è possibile quando il brand riesce a costruire nella mente dei clienti una forte immagine sensoriale che come si è visto va oltre l'aspetto ludico.

Non può esistere brand extension se a monte la marca non ha chiaramente definito cosa vuol trasmettere ai propri consumatori che devono percepirne il valore sia a livello funzionale che emozionale; se il messaggio è forte e diretto l'individuo non ha problemi ad associare la marca con altri prodotti in quanto la sensazione e l'unicità che distinguono il brand rimangono sempre coerenti: offrire quindi ai consumatori la possibilità di vivere nuove sensazioni ed esperienze attraverso l'estensione del brand che deve mantenere ben saldi i propri valori e missioni (Vivaldi, 2010).

Si parla in questo caso di shifted sense brand in quanto la marca, essendo entità materiale, può assumere diverse forme che la rappresentano e che possono essere forme legate al colore, ad un suono, ad un odore o ad un particolare gusto, in quanto l'estensione di prodotto o di categoria si decide di attuarla per poter implementare un determinato senso che si va ad unire alle sensazioni che già sono presenti nel brand (Lillo, 2012).

Molti marchi della moda hanno deciso di attuare la shifted sense brand aprendo ristoranti e bar per poter sviluppare anche altri sensi come quello del gusto che negli ultimi anni ha avuto un trend in continuo sviluppo: si pensi ad esempio ad Armani che in pochi anni ha aperto ristoranti in tutto il mondo affiancandosi alle nuove star del food gli chef stellati. Altro esempio di shifted sense brand sono i brand che hanno deciso di svilupparsi anche nell'ambito dell'arredamento e della casa, un caso in particolare Blumarine che ha sperimentato nuovi materiali per avvicinarsi ad un mondo diverso da quello dei vestiti arricchendo l'immagine del brand con nuove sensazione ed attributi e allo stesso tempo rimanendo fedele all'eleganza e alla ricercatezza che da sempre la distingue dagli altri marchi. Ma non solo, alcuni hanno deciso addirittura di estendersi nel mondo dell'ospitalità costruendo hotel lussuosi e in linea con lo stile e i valori del brand; Armani e Bulgari sono alcuni esempi ma secondo alcune riviste del settore anche brand come Dolce & Gabbana e Dsquared2 potrebbero seguire la stessa linea.

L'estensione del brand non è quindi solo un aumento quantitativo dei prodotti che la marca decide di offrire ai propri consumatori ma rappresenta anche un'occasione o meglio una strategia per poter giocare sull'opportunità di offrire una nuova componente immateriale e valoriale della marca: dalla letteratura emerge che la brand extension ha maggior probabilità di successo quando tra marca ed estensione viene esercitata la consonanza percettiva (Bertoli, Busacca, Pelloni, 2011).

L'utilizzo del brand extension ha avuto una crescita intorno agli anni 80 poiché, in quel periodo, i manager hanno cominciato a rendersi conto che la moda non è più solo etichetta ma bensì qualcosa che va ben oltre l'aspetto materiale e che possiede un valore sociale, semiotico ed immateriale. In Italia questo fenomeno trova i suoi primi sviluppi nel settore della moda dove è più facile avere una percezione delle componenti immateriali del prodotto come ad esempio la creatività, l'immaginazione, lo stile e quindi questa strategia viene spontanea (Lillo, 2012). La brand extension è stata una dei due fattori che ha permesso la crescita del settore del lusso assieme alla nascita dei monobrand: inizialmente si è sviluppata la line extension e poi nel corso degli anni 90 ha preso forma anche la category extension in quanto i vari brand hanno deciso di innovarsi e svilupparsi con nuove idee in ambiti e settori merceologici differenti (Brusati, 2013).

In ogni caso i mercati dove la brand extension ha maggior rilevanza sono soprattutto quelli relativi al settore del lusso, moda e lifestyle dove appunto l'identità di Brand raramente è definita dai fattori funzionali ma bensì entrano in gioco come si è visto altri fattori e forze come le emozioni e simboli che un marchio riesce ad evocare nella mente del proprio cliente e che dà quindi la possibilità al marchio di estendersi anche in settori ed attività a volte molto lontani dal proprio core business (Cappellari, 2016).

Per brand extension si intende quindi *“l'utilizzo di un brand consolidato per denominare un nuovo prodotto”* (Cappellari, 2016), e si può suddividere secondo alcuni autori in estensione di linea (line extension) o in estensione di categoria (category extension).

Nel primo caso si intende quando la marca è utilizzata per dare il nome ad un nuovo tipo di prodotto che appartiene però ad una categoria di prodotto in cui l'azienda è già presente (Cappellari, 2016): tra i molti esempi si può citare Valentino (alta moda) che è destinato ad un segmento selezionato di cliente e vari altri marchi di sua proprietà come Valentino Roma (pret-a-porter) destinato ad una clientela più ampia ed a prezzi più bassi ed infine Red Valentino che è indirizzato ad una clientela più giovane ed orientata ad una fascia prezzo più bassa rispetto alle altre linee ma che comunque mantiene la sua ricerca nei dettagli e l'attenzione alla qualità

tipica del brand Valentino.⁴² Normalmente l'estensione di linea ha l'obiettivo di soddisfare i bisogni latenti dei propri clienti, la ricerca di nuovi target, competere con gli altri marchi ma anche conquistare maggior spazio espositivo all'interno dei vari negozi.

Per quanto riguarda invece il secondo caso si parla di estensione di categoria quando un brand della moda o del lusso decide di utilizzare il proprio nome e logo per poter entrare e svilupparsi in un'altra categoria di prodotto: l'esempio molto comune in tutti i brand della moda è quello dei profumi, oppure i vari brand come Chanel, Dior, Dolce&Gabbana che hanno esteso il marchio disegnando borse, scarpe e tanti altri accessori. In via Manzoni a Milano è evidente lo sviluppo pratico di questa strategia; Armani con le sue varie estensioni di categorie dall'Armani Hotel, al ristorante, ai negozi di abbigliamento e cosmetica ed infine libreria. L'obiettivo principale di estensione di categoria è quello di penetrare in settori diversi per poter costruire quello che poi definiremo in seguito lifestyle brand.

Altri studiosi invece contrappongono il concetto di brand extension a quello di line extension (Kapferer, 2004), nella loro visione la brand extension rappresenta l'entrata in nuovi settori che si contrappone dunque a quella di linea (Cappellari, 2016).

Secondo Kapferer questa strategia di brand può essere considerata ormai una scelta obbligata per le aziende della moda del lusso che, come ad esempio Dior, per poter sostenere gli altissimi investimenti dovuti ad apertura di nuovi negozi ad affitti sempre più alti, costi di innovazione e di marketing si vedono costretti ad estendere il loro core business e viene applicata secondo due modalità differenti: a piramide e a galassia.

Nel primo modello di business lo stilista è al centro del sistema e svolge il ruolo di "artista". La struttura è a forma piramidale: ai vertici si collocano i pezzi unici disegnati dallo stilista, che presentati nelle famose settimane della moda, si rivolgono ad un segmento molto selezionato; a seguire le altre collezioni progressivamente sempre più commerciali ma con richiami alla linea dello stilista e fino ad arrivare alla base della piramide in cui si trovano le varie licenze come la profumeria e la cosmesi che hanno semplicemente il compito di sfruttare la riconoscibilità del brand. Di norma le collezioni che si collocano alla base della piramide si avvicinano ad un segmento più ampio di clienti e sono il motore pulsante dei ricavi che permette di sostenere gli elevati costi delle linee collocate al vertice. Quest'ultime ovviamente non possono essere eliminate in quanto rappresentano la marca stessa e sono quelle che possiedono i più alti contenuti emotivi e simbolici ma soprattutto nella mente del cliente rappresentano cioè che in marketing si definisce "desiderio"; sono quindi funzionali ed indispensabili ad alimentare

⁴² <http://www.valentino.com/it>

il sogno del consumatore che vede i prodotti del lusso e della moda come una gratificazione ad alto contenuto emotivo (Cappellari, 2016).

C'è poi un secondo modello di business molto differente dal primo; ha origine negli Stati Uniti e vede la sua massima espressione in uno dei più famosi marchi americani per eccellenza Ralph Lauren ma visibile anche in alcune aziende europee come Armani e Hugo Boss. Quest'ultimo non ha una struttura piramidale ma è un modello "piatto e circolare" dove al centro si colloca l'identità di brand mentre tutte equidistanti dal centro troviamo una serie di costellazioni che rappresentano le diverse linee e licenze del brand. È evidente che il secondo modello vuol sottolineare come tutte le linee del marchio siano sullo stesso piano e hanno la stessa importanza, diversamente dal modello a piramide dove esistono il leader e i follower e, cosa più importante, ogni linea aggiunge valore e rafforza l'identità di brand. Si pensi ad esempio all'arredo di Ralph Lauren o alle SPA di Armani che contribuiscono ad aumentare il fascino del marchio creando i cosiddetti "mondo Ralph Lauren" o "mondo Armani", vedremo in seguito come incidono nel modo di vivere dei loro clienti maggiormente fidelizzati. Bisogna precisare che questo modello non esclude che alcune linee sia posizionate con livelli di prezzi diversi ad esempio: le famose polo e camicie della Polo Ralph Lauren hanno un prezzo decisamente più basso rispetto alle giacche sartoriale della linea Purple Label; Armani Privè, vestiti indossati dalle star negli eventi più importanti come Oscar o Golden Globe, si differenzia totalmente dalla linea giovane Armani exchange, ma cioè che le lega è la presenza del creatore in entrambe le linee (Cappellari, 2016).

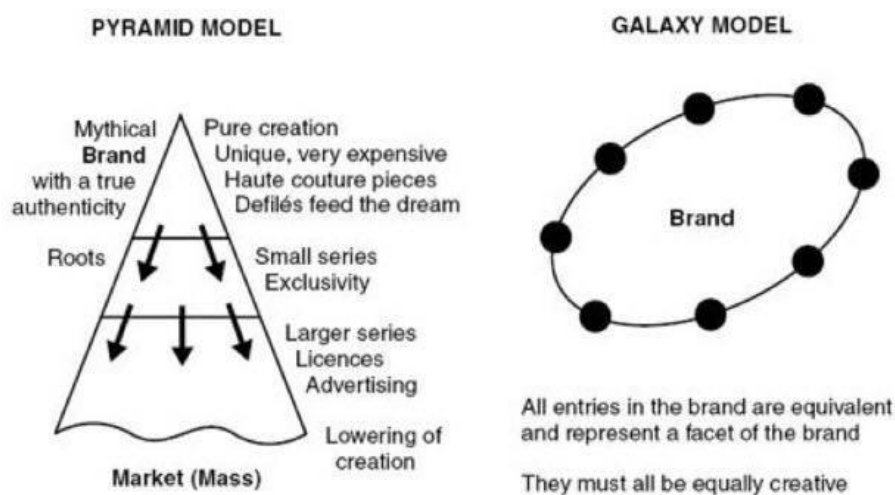


Figure 1 – Pyramid and Galaxy Model (Kapferer J. 2012 – "The Luxury Strategy")

Fonte Kapferer, J. N. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan Page Publishers.

Per riassumere i due modelli, l'immagine a piramide prevede che il brand abbia differenti posizionamenti che partono dall'haute couture all'apice per finire nei prodotti di "massa" pensati per segmenti diversi di clientela: in questo caso il modello ha il vantaggio di poter accedere ad un numero più elevato di consumatori con livelli di spesa differenti. Al contrario invece il secondo modello "galaxy model" prevede un numero di sub-brand tutti allo stesso piano con prodotti di stesso valore con al centro della galassia il creatore che rappresenta i suoi brand in modi completamente differenti e ciò che differenzia un marchio dall'altro sono le occasioni d'uso durante la giornata (Kapferer, 2012).

La Brand extension, in ogni caso, è uno dei fattori che negli ultimi anni ha contribuito alla significativa crescita del mercato del lusso assieme ad una continua crescita dei monomarca e in particolare flagship store.

Secondo la visione di Semprini la brand extension è il mezzo che permette alla marca, se ovviamente ne possiede i requisiti e le capacità, di creare nuovi prodotti basati su know how differenti e che ovviamente propongono benefici e funzioni completamente diverse dai prodotti che già offrono rivolgendosi il più delle volte a segmenti differenti dalla clientela tradizionale del brand (Semprini, 1993).

I brand del lusso negli anni hanno optato per diverse strategie di espansione collaborando anche con brand non appartenenti al lusso ad esempio Jimmy Choo, azienda di accessori di lusso in particolare scarpe, e Hunter, produttore dei famosi stivali, che nel 2009 hanno deciso di collaborare nel creare una nuova linea di lussuosi stivali. La collaborazione in questo caso ha avuto molto successo e la linea low cost, rispetto ai prezzi standard di Jimmy Choo, è stata venduta anche all'interno dei negozi mantenendo intatta, nonostante la linea più bassa, la sua notorietà e prestigio. Secondo il manager di Hunter la ragione del successo è stata che entrambi i brand avevano una forte brand identity e sono riusciti a creare uno stivale con un DNA unico (Stankeviciute, Hoffman, 2011).

Secondo Marazza e Saviolo l'estensione di marca o di linea ha successo se si basa su due condizioni (Marazza, Saviolo, 2012):

- **Fattori intangibili ed astratti:** un'estensione di marca ha possibilità di aver successo e facilità ad entrare in nuove categorie merceologiche quando nel tempo è in grado di costruire un rapporto con cliente che vada oltre all'aspetto funzionale del prodotto ma bensì il cliente associa il marchio a fattori per lo più intangibili ed astratti;
- **Attributi e benefici:** l'estensione ha successo tanto più gli attributi e i benefici, in cui si vuol posizionare la marca, del nuovo prodotto sono vicini a quelli precedenti. La

nuova linea o la nuova categoria devono essere quindi coerenti con i principi e i valori del brand (Marazza, Saviolo, 2012).

Una delle vere difficoltà che il brand riscontra quando pianifica e progetta una estensione di marca è se essa sia in grado di sostenere nuove attività sia appartenenti a stesse linee o ad altre categorie e se questa strategia possa in qualche modo danneggiare il prodotto. Sono infatti molti i brand che per vari motivi, non sempre legati al successo, hanno deciso di eliminare linee di prodotto; ad esempio il caso D&G tolto dal mercato in quanto l'azienda ha deciso di eliminare la linea giovane per concentrarsi completamente nel brand Dolce&Gabbana (Cappellari, 2016). Si pensi al caso Harley-Davidson, marchio sicuramente di culto, che aveva deciso di estendersi anche ai vestiti, accendini e profumi ma senza successo poiché i fan e i cultori del marchio avevano visto questa strategia un modo per "disneyficare" la marca. In questo caso quindi i valori che Harley-Davidson che aveva costruito negli anni, machismo e trasgressione, avevano poca consonanza percettiva con l'estensione in categorie come profumi ed abbigliamento (Marazza, Saviolo, 2012).

Per concludere secondo Kapferer ci sono quattro step da seguire se si decide di procedere con la Brand extension:

- **primo step:** il primo passo secondo l'autore è determinare il futuro del brand e quale tipo di gestione si vuol far percepire; si è visto appunto come la brand extension se non ben studiata può danneggiare i valori del brand;
- **secondo step:** il secondo passo è quello di determinare la legittimità di marca;
- **terzo step:** il terzo passo è quello di determinare se si rispetta e si è coerenti con i valori e l'identità del brand;
- **quarto step:** ultimo passo è quello di eseguire un'analisi di rischio con l'obiettivo di valutare se la strategia avrà successo o meno (Kapferer, 2012).

L'elemento chiave, in particolare per quanto riguarda il settore del lusso, è quello di evitare azioni di brand extension che possano in qualche modo danneggiare la brand equity. La Brand extension se pianificata e implementata con successo rimane ad oggi una delle migliori strategia di crescita che un marchio del lusso deve assolutamente considerare in quanto, come si è visto, permette a quest'ultimo di crescere aprendosi a nuove prospettive di business (Stankeviciute, Hoffman, 2011).

3.1 Luxury lifestyle Brand

Il mercato del lusso negli ultimi anni è stato soggetto a molti cambiamenti ed è diventato sempre più un settore complesso dato che oggi non è più solo associato all'immagine di prodotto di qualità ma bensì si è avvicinato ai consumatori come forma di esperienza rappresentando per quest'ultimi una sorta di stile di vita o meglio luxury lifestyle (Atwal, Williams, 2009).

Ma cosa si intende per lifestyle? Questo termine va a delineare un nuovo modo di vedere il mondo della moda e del lusso: le aziende appartenenti a questo settore negli ultimi hanno deciso di proporre alla propria clientela uno stile di vita o meglio un modo di essere (Cappellari, 2016). Per dare un quadro storico il termine "stile di vita" ha origine dal testo di Thorstein Veblen *"The theory of the Leisure Class"* (1899) e dai vari studi di Max Weber sul concetto di status; successivamente è stato ampiamente usato e diffuso da Alfred Adler, fondatore della psicologia individuale, secondo il quale l'individuo ha il suo unico ed irripetibile stile di vita con cui abita il mondo e lo interpreta in modo originale. Altri studiosi americani fanno riferimento allo stile di vita come qualcosa da associare a trend culturali ed aspetti valoriali associati al consumo; facendo riferimento in questo caso ai comportamenti d'acquisto. In sintesi oggi il termine *"stile di vita"* si compone di tre dimensioni: lo status sociale della persona, le sue attitudini e preferenze ed infine il comportamento del cliente (Marazza, Saviolo, 2012).

Questo "modo di essere" si può esprimere attraverso un capo di abbigliamento, un profumo, un nuovo servizio come un ristorante, un bar o un hotel; un'offerta di beni e servizi coerenti con lo stile di vita che il brand vuole proporre al suo target (Cappellari, 2016). Se si pensa ad esempio ai marchi della moda oggi non producono più solo vestiti ma bensì hanno ampliato il loro business anche in altri settori come profumeria, pelletteria ed ultimo trend in questi anni ristorazione ed hotelleria: l'idea di fondo è quella di creare un mondo che li contraddistingue dagli altri competitors, trovare quindi uno stile che possa essere rappresentativo non solo nell'abbigliamento ma in tutti i settori in cui si vuol operare; Ralph Lauren infatti dichiara che la sua missione aziendale è quella di *"creare mondi e invitare le persone a partecipare al nostro sogno"*, e l'obiettivo Giorgio Armani è quello di creare *"un marchio di stile di vita globale, la moda coinvolge il nostro stile di vita, non solo come vestiamo, ma anche dove veniamo, i ristoranti in cui mangiamo, le auto che guidiamo, le località dove trascorriamo le vacanze e gli hotel in cui scegliamo di stare"* (Cappellari, 2016).

Alla base di un prodotto Lifestyle, quindi, c'è sempre un leader visionario in grado di anticipare un'istanza sociale profonda come una sorta di spugna che assorbe ogni dettaglio per poter cogliere ogni singolo cambiamento (Marazza, Saviolo, 2012).

Il termine lifestyle va a delineare un cambiamento di visione del lusso; se prima infatti un prodotto luxury era visto come un oggetto costoso e a volte anche sfarzoso e quindi sinonimo di esclusività oggi la prospettiva si è completamente spostata: il nuovo consum-attore, come si è visto nel precedente capitolo, non è più concentrato sul prodotto ma sull'aspetti emozionali che lo stesso è in grado di trasmettere. Questo nuovo consumatore vuole essere protagonista, vuole che il prodotto acquistato esprima il suo modo di essere e qui entra in gioco la parola chiave lifestyle, stile di vita. Il cliente oggi non acquista il lusso per dimostrare di essere ricco ma bensì è esigente e pretende che i brand siano sempre coerenti con la loro proposta di stile e che quindi non siano semplicemente noti: il consumatore "intelligente" oggi si diverte in una sorta di caccia al tesoro, spuntare il prezzo migliore per prodotti di qualità e allo stesso tempo però ha la voglia e a volte la necessità di fare spese pazzesche per prodotti che secondo il consumatore hanno un alto valore emozionale (Cappellari, 2016). Quindi oggi il termine lifestyle secondo Marazza e Saviolo *"suggerisce un modello di vita al quale le persone associano schemi di relazione, di comportamento e soprattutto di consumo"* (Marazza, Saviolo, 2012). In questa prospettiva si va a definire il termine "nuovo lusso", i consumatori hanno due comportamenti completamente opposti: da una parte trading down quindi massimo risparmio e una continua caccia al tesoro, dall'altra parte trading up alla ricerca di prodotti di lusso ricchi di emozioni (Cappellari, 2016). Il prodotto racchiude componenti tangibili e intangibili che assieme offrono tre funzioni ben distinte: dimensione funzionale (prestazioni offerte, la sua funzione), dimensione semiotica (strumenti di comunicazioni al pubblico) ed infine dimensione psicologica (emozione e cinque sensi). La signora che acquisterà una borsa di Bottega Veneta lo farà prima di tutto per poter avere a portata di mano tutto ciò che le serve (dimensione funzionale), secondo perché è molto attenta ai dettagli e alla qualità (dimensione semiotica) e terzo perché quella borsa attraverso la sua manifattura e la sua eleganza esprime la sua personalità (dimensione psicologica) (Cappellari, 2016). Nel momento in cui acquisto un prodotto lifestyle si generano automaticamente alcuni benefici sociali tra cui *"adottando questa marca appartengo/ mi sento parte di..."* e allo stesso tempo il marchio è un portatore di ideologie cioè un soggetto che attraverso l'offerta detta delle regole che vanno poi a definire lo stile di vita che il brand vuole esprimere (Marazza, Saviolo, 2012).

La marca lifestyle di norma è composta da tre componenti che lavorano e collaborano assieme in modo armonico; background, manifesto ed espressione:

- **Background:** il background va a comprendere tutto ciò che definisce "il credo aziendale" e le varie storie che hanno l'obiettivo di coinvolgere ed interessare il cliente fedele. Per credo si intende tutti quell'insieme di pilastri che si vanno a fondere quindi

il mondo ideale del brand; si pensi ad esempio Gucci che esprime Seduzione, Potere e Realizzazione di sé oppure Hermès che esprime Raffinatezza e classicità. La seconda componente di background è la storia, una sorta di riflesso del credo, che in primis è quella aziendale, quella del suo fondatore, del luogo di origine o di un particolare prodotto (Marazza, Saviolo 2012).

Si pensi, ad esempio, alla storia della borsa icona Chanel 2.55 tra le più ammirate ed amate al mondo: il nome 2.55 si riferisce alla data di nascita della fondatrice e indiscussa icona di stile Coco Chanel, i ricordi dell'orfanotrofio si riflettono nella catena che si ispira ai portachiavi dei custodi ed negli interni bordeaux che si ispirano ai colori delle divise. Tutto questo ha fatto sì che questa borsa sia dopo molti anni ancora una delle borse più ambite e desiderate al mondo e questo si può constatare anche dal prezzo in continua crescita.⁴³ Inoltre la fondatrice stessa è vista come un'ispiratrice del mondo femminile e la sua abitazione nella famosa via Rue Cambon a Parigi è ancora oggi meta di pellegrinaggio per chi ama questo brand che ha delineato la storia del mondo fashion oggi capitanato da un'altra pietra miliare Karl Lagerfeld.

La stessa Chanel quarant'anni fa aveva già ben chiara la tendenza del nuovo lusso dichiarando *"Fashion is in the sky, in the street. Fashion has to do with ideas, with the way we live. Fashion is part of lifestyle"*. Coco percepiva già la moda come qualcosa di astratto che andava ben oltre allo sfarzo e al lusso di quegli anni;

- **Il manifesto:** per essere marca lifestyle quest'ultima deve essere in grado di manifestare un punto distintivo ed originale del mondo e allo stesso tempo renderlo riconoscibile attraverso vari codici. Il manifesto quindi sostanzialmente è definito da due componenti: la proposta lifestyle e la codificazione del lifestyle. Normalmente per proposta lifestyle si intende quell'insieme di intenzioni ed argomenti che sono originate nei più dei casi dal leader visionario e che sono assolutamente rivelanti per i clienti che condividono il suo pensiero. Renzo Rosso, ad esempio, definisce la sua marca proclamando *"Diesel non si rivolge alla cultura giovanile, Diesel è la Cultura Giovanile"* caratterizzando così questo brand come il manifesto unico per i giovani d'oggi. Ovviamente il manifesto si rivolge ad un target ben specifico che va ovviamente ad escludere altri come il caso per eccellenza Abercrombie&Fitch che anni fa ha dichiarato di *"rincorrere i ragazzi fighi"* e di discriminare tutti quei ragazzi sovrappeso e gente con qualche anno in più in quanto poco adatti all'immagine del tipico ragazzo Abercrombie. Punto cardine

⁴³ <http://www.girlpower.it/look/moda/chanel-255-storia-di-una-borsa-e-di-un-mito.php>

è in ogni caso che la proposta si rinnovi e riesca sempre a cogliere i mutamenti a livello di interessi, opinioni e attitudini (Marazza, Saviolo, 2012).

- **Espressione:** l'espressione racchiude in sé il prodotto, la comunicazione e l'esperienza. È fondamentale per un marchio lifestyle trasmettere in modo emotivo il proprio prodotto attraverso varie campagne pubblicitarie ed esperienze in store (Marazza, Saviolo, 2012). Pensiamo ad esempio a tutte le pubblicità di profumi come quelli di Dior e Chanel che sono dei veri propri film arricchiti con testimonial famosi del calibro di Brad Pitt, Natalie Portman con le sue rose firmate Dior e non ultimo l'indimenticabile spot di Nicole Kidman. Infine, come si è visto nel primo capitolo, l'importanza di costruire store sempre più accattivanti, ricchi di esperienza ed emozioni che hanno l'obiettivo di essere la vetrina di questi brand lifestyle visibili a 360°.

Il marchio Diesel racchiude in sé tutte le tre componenti: da sempre esprime valori come la fantasia, il coraggio di reinventarsi ma soprattutto il divertimento e la provocazione, grazie allo spirito di sfida continua del fondatore Renzo Rosso che si rispecchia nelle campagne pubblicitarie e nei negozi al cui all'interno troviamo un ambiente che richiama in modo sempre coerente i codici della marca (Marazza, Saviolo, 2012).

3.2 Brand equity: il patrimonio della marca

Si è visto come una delle principali chiavi di successo di un brand è quello di rimanere coerente nel tempo, nonostante le varie strategie di estensione. L'espressione Brand equity vanta varie definizioni: *“il valore (non in senso finanziario) di una marca”* (Marazza, Saviolo, 2012); secondo Walter Landor *“il valore complessivo di una marca per i suoi proprietari in quanto asset aziendale”*, secondo Kotler e Keller *“il valore aggiunto inglobato in prodotti e servizi* (Kotler, Keller, 2007), ed infine Aaker che definisce la brand equity come *“l'insieme degli attivi e dei passivi (assets and liabilities) legati ad una marca o a un simbolo, che aumentano o diminuiscono il valore che un prodotto o un servizio forniscono ad una azienda o ai suoi consumatori”*(Aaker,1997).

Il termine quindi è soggetto a vari interpretazioni: dalla prospettiva marketing rappresenta il valore di un'esperienza, da una prospettiva finanziaria rappresenta l'opportunità di redditi futuri e da quella legale invece la proprietà intellettuale separabile dal prodotto (Marazza, Saviolo 2012).

Nel ambito marketing quindi quando si parla di brand equity si intendono tutti quei valori che i clienti associano ad una determinata marca e che vanno poi a determinare il patrimonio di quest'ultima. Tendenzialmente durante le ricerche di mercato gli indicatori della brand equity sono: la percentuale di clienti fedeli, la frequenza d'acquisto e il minor costo di acquisizione di nuovi clienti e le risposte favorevoli nei confronti del brand da parte dei consumatori che normalmente sono positive più la marca riesce ad esprimere emozioni e valori che vanno ad arricchire il suo patrimonio (Marazza, Saviolo, 2012).

Costruire un brand di successo secondo Kotler e Keller è uno dei più preziosi ed intangibili asset dell'azienda ed è sia un'arte che una scienza. L'associazione americana di marketing definisce il brand come la combinazione di tutti gli elementi che lo distinguono dai competitors come il nome, segno, simbolo, colori e il design. Quindi la brand Equity è quel valore aggiunto al prodotto e al servizio che si riflette nel modo in cui i consumatori sentono, agiscono e pensano sul marchio (Kotler, Keller, 2014). Ad esempio Louis Vuitton per rafforzare la sua immagine di brand di lusso usa famose celebrità dal calibro di Madonna, Keith Richards ed attualmente l'attrice emergente Alicia Vikander.

Il consumatore quindi, come si è visto, diventa protagonista di questo fenomeno delineando il modello Customer- Based Brand Equity (CBBE) elaborato da Keller nel 1993. Questo modello secondo Keller rappresenta l'effetto differenziale che la marca esercita sulla risposta e comportamenti del consumatore quando vengono esercitate azioni di marketing. In questo caso come dice la parola stessa customer-based il valore della marca è nella mente dei consumatori in base quindi al livello di conoscenza del Brand: customer-Based Brand equity è positivo quando il consumatore reagisce in modo favorevole ad ogni elemento di marketing mix di un determinato brand rispetto a come reagirebbe nel caso in cui si trovasse davanti ad uno stesso prodotto ma di una marca sconosciuta o senza nome. La conoscenza e allo stesso tempo la brand equity viene alimentata dalla notorietà della marca Brand awareness e dall'immagine della marca Brand image (Keller, 1993):

- **Brand awareness:** la notorietà o consapevolezza della marca, che se elevata, indica la capacità del brand di essere ricordato (recall) e riconosciuto (recognition). Lo scopo e il sogno di ogni brand è quello di essere il primo nella mente del consumatore quando decidono di acquistare un prodotto o un servizio. In base alla profondità di conoscenza del marchio da parte del consumatore Keller tiene in considerazione due livelli di conoscenza: il primo è "brand recognition" (riconoscimento di marca) delinea la capacità del cliente di riconoscere il brand attraverso una serie di stimoli esterni, il secondo "brand recall" (consapevolezza-ricordo di marca) descrive la capacità da parte

del cliente di ricordare la marca indipendentemente dagli stimoli esterni in quanto già fortemente presente nella mente del consumatore. La brand awareness ha un ruolo fondamentale per quanto riguarda le decisioni di acquisto dei consumatori: ad esempio all'interno di un department store o di un supermercato un'elevata brand awareness aumenta la possibilità che il consumatore pensi a quel determinato brand quando pensa ad una specifica categoria; ad esempio la parola jeans evoca nel cliente il brand Diesel (Keller, 1993);

- **Brand image:** l'immagine del brand è l'insieme di tutte quelle percezioni che troviamo nella memoria del consumatore che possono essere sia di natura tangibile che intangibile; questo aspetto è ancora più importante della brand awareness in quanto è fondamentale che nella mente del cliente esistano associazioni positive del marchio. Se l'immagine di marca è vista positivamente vuol dire che il prodotto esprime le sue caratteristiche in modo unico e completamente differente dagli altri prodotti concorrenti: associazioni forti, positive e uniche sono gli attributi che determinano una marca di valore. Keller definisce tre associazioni di marca: gli attributi del sistema d'offerta, i benefici che vengono percepiti dai consumatori ed infine l'atteggiamento che il consumatore ha maturato nei confronti del brand. Per attributi si intendono tutte le caratteristiche ed elementi che distinguono l'offerta del brand dalla concorrenza; i benefici invece sono la personale percezione che ogni consumatore ha degli attributi di un prodotto a cui una marca è connessa. Infine la terza associazione "brand attitudes" rappresenta uno dei fattori più importanti in quanto se positiva è la base dei comportamenti dei consumatori (Keller, 2013).

L'immagine del brand inoltre può essere migliorata e rafforzata attraverso varie campagne pubblicitarie accompagnate da una forte communication mix, il packaging, il passaparola, le sponsorizzazioni, gli eventi e vari strumenti promozionali⁴⁴.

Altro elemento fondamentale è la brand experience all'interno degli store, dell'acquisto online e offline che vanno a rafforzare, come s'è detto, il rapporto tra cliente e brand e quindi di conseguenza l'immagine che il consumatore ha del marchio. Tutte le esperienze sensoriali sono tutte attività che permettono di costruire e di mantenere l'immagine del brand (Chebat, Dolbec, 2013).

Attraverso questi due elementi e altri ancora si va a costituire la brand equity; un insieme di valori che vanno man mano ad incrementarsi con l'aumento della sintonia dei clienti con il

⁴⁴ <http://www.alessandrodetommaso.it/brand-image/>

brand, la fedeltà per quest'ultima, ed un senso di forte attaccamento (Marazza, Saviolo, 2012). Il valore oggi della marca dipende soprattutto dagli aspetti intangibili in quanto si va ad attribuire al prodotto *“un cuore e un'anima”* per poter entrare in contatto con la parte più spirituale ed emotiva dei consumatori che va ben oltre da quella di soddisfare specifiche esigenze (Cappellari, 2016).

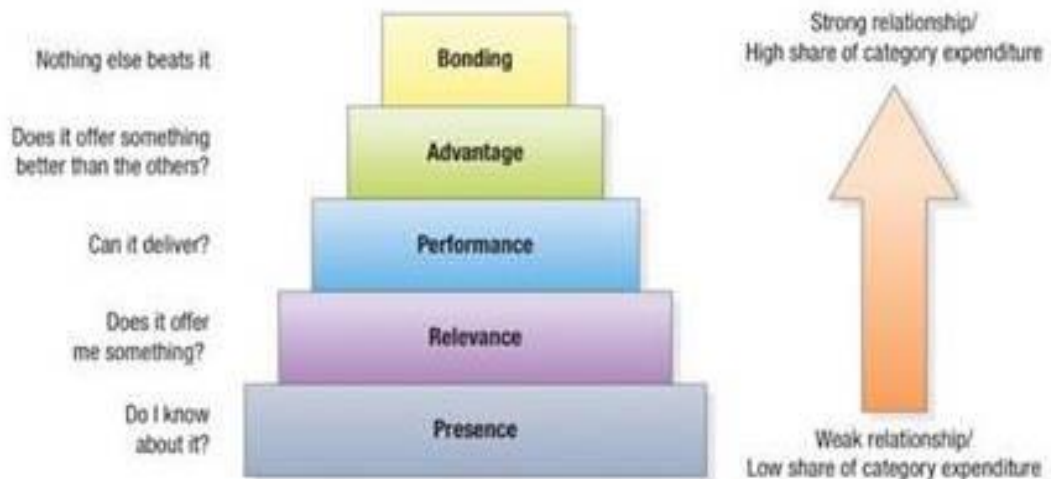
Ci sono quindi tre ingredienti fondamentali per la customer-based brand equity:

- Brand equity nasce e si crea grazie alle differenti risposte e attitudini dei consumatori; se non ci sono differenze si parla di un prodotto/commodity dove la competizione è data esclusivamente dal prezzo;
- Brand deve essere in grado di crearsi un'immagine forte ed unica affinché le risposte dei consumatori si differenziano e che soprattutto quest'ultimi provino emozioni ed esperienza grazie alla marca;
- La brand equity si riflette in tutte le percezioni, preferenze e comportamenti che si legano alle varie attività di marketing del marchio (Kotler, Keller, 2014).

Ci sono poi altri esempi di modelli di brand equity che offrono differenti prospettivi come ad esempio: **brandasset model valuator**, **brandz** e **modello della risonanza della marca**.

Il primo modello è stato sviluppato dall'agenzia di comunicazione Y&R ed è basato sulla ricerca di 800 mila clienti in cinquantuno paesi diversi e migliaia di brand di varie categorie. Secondo il BAV ci sono quattro componenti chiave della brand equity: la diversità (principale ragione di essere marca e unicità), rilevanza (capacità di soddisfare i clienti), stima (considerazione che il cliente nutre per la marca) ed infine la familiarità (il modo in cui la marca è radicata nella vita del consumatore). La combinazione di diversità e rilevanza vanno a rappresentare la vitalità del brand mentre la somma di stima e familiarità indica la statura della marca; ed infine per misurare i vari dati si utilizza una power grid nel quale si confronta il comportamento della marca rispetto agli altri competitors (Kotler, Keller, 2014).

Il Brandz, secondo modello, è stato sviluppato da Millward e WPP e su quest'ultimo si basa la piramide BrandDynamics. Tenzionalmente le marche in cima alla piramide sono quelle che vantano un rapporto più stretto con il consumatore e quindi la sfida principale di ogni brand è quella di arrivare in cima ad essa. Il modello delinea la sequenza degli step di creazione della marca in cui gli obiettivi di ogni fase sono: presenza, rilevanza, performance, vantaggi e legami (Kotler, Keller, 2014).



Piramide BrandDynamics (Kotler, Keller, 2014).

Infine il modello della risonanza di marca dimostra anch'esso la costruzione della marca attraverso una serie di fasi: 1) l'individuazione e l'associazione della marca ad una categoria di prodotto e di un servizio, 2) definire e fissare i significati della marca nella mente del cliente, 3) suscitare reazioni nel cliente, 4) convertire le reazioni in un rapporto di fedeltà e fiducia tra cliente e la marca. Anche queste fasi richiedono la formazione di una piramide dove a sinistra di questa si trova il percorso razionale mentre a destra il percorso emozionale (Kotler, Keller, 2014).

Riassumendo la brand equity si va costruire e si mantiene nel tempo attraverso:

- Gli elementi quali il nome, loghi, simboli, personaggi, segni distintivi;
- Il prodotto e servizio insieme a tutte le attività di marketing a supporto di quest'ultimi;
- Altre associazioni trasmesse in modo indiretto dalla marca e che la collegano ad altre entità come ad esempio un luogo o una persona (Kotler, Keller, 2014).

3.3 Dal total look al total living: il mondo caraibico e il mondo Ralph

I confini tra il mondo della moda, del design, del food, dell'arte e della comunicazione oggi sono diventati sempre più labili; da qualche anno si può notare infatti l'elaborazione e il lancio di "sistemi di vita impacchettati" in grado di influenzare ed imporsi nella vita dei consumatori. Dal total look al total living si va a identificare questa tendenza in cui tutti i sistemi si mischiano e creano quello che si è definito in precedenza "lo stile di vita o lifestyle" che coinvolge le persone e gli ambienti creando un sistema sensoriale globale (Lillo, 2012).

Per poter appunto creare un total living il marchio deve essere in primis in possesso di una forte brand equity ma anche di un'esplicita e ben comunicata brand identity.

Questo concetto è stato introdotto nel lessico manageriale negli anni 80 e va ad identificare tutti quegli elementi che sono rimasti coerenti nel tempo e che rendono il marchio unico, reale ed autentico. L'identità di marca è quell'elemento che difficilmente i concorrenti riescono ad imitare in quanto è il risultato di un percorso storico e sociale molto complesso (Cappellari, 2016).

La brand identity è determinata da vari elementi: naming (il nome dell'azienda), logo design, type design (ideazione e progettazione di un carattere tipografico), corporate and brand identity (strategia), product identity, retail identity ed altri componenti.⁴⁵ La brand identity, quindi, è quel mezzo che permette di differenziare il brand dai concorrenti che deve rimanere stabile ma soprattutto chiaro nel tempo (Kapferer, 2008).

Se si parla del mondo retail e quindi dell'esperienza negli store tendenzialmente la brand identity si esprime attraverso la combinazione di elementi hard e soft. Per elementi hard si intende la struttura dello store quindi tutte le leve che si legano alle competenze fisiche e strutturali del business, tutto ciò che compone la base strutturale ed essenziale del "corpo retail" come la location, il concept, l'assortimento, il visual merchandising e la comunicazione (Sacerdote, 2016).

Gli elementi soft si riferiscono alle competenze comportamentali e quindi tutte quelle attività che hanno l'obiettivo di sottolineare ed enfatizzare la dimensione ludica, ricreativa dell'esperienza d'acquisto. Si trova in questa categoria quindi l'experience, l'interazione tra il cliente e l'addetto alle vendite, il personale, il processo ed infine i vari servizi sia di tipo interno (opuscoli, riveste) sia di tipo esterno (seminari) (Sacerdote, 2016).

⁴⁵ <http://www.creativiastudio.com/cose-la-brand-identity/>

È quindi fondamentale, se si vuol creare un brand che ricopre vari mercati con business diversi, aver ben chiara la propria brand identity e rimanere quindi fedeli all'immagine che si vuol esprimere ma soprattutto imprimere nella mente dei consumatori.

I brand della moda e del lusso che negli anni hanno costruito una forte brand equity e brand identity hanno delineato quello che si può definire "total living": veri e propri universi di stili in cui all'interno troviamo scarpe, borse, cioccolatini a forma di G, arredamento per la casa e vari altri servizi. Si pensi ad esempio a quanti brand negli ultimi anni hanno deciso di estendersi ed aprire ristoranti utilizzando il proprio brand.

Sembra che l'ultimo trend veda protagonisti moda e cibo come accoppiata vincente: Fendi ha aperto il suo primo ristorante nella capitale italiana, Gucci, Trussardi, Versace, Dolce&Gabbana, Armani e tanti altri esempi che si aggiungono e arricchiscono il quadrilatero della moda. Doriani Cashemere, proprietà di Gisbergo Carlo Sassi, l'inverno scorso ha inaugurato il suo primo ristorante nel cuore di via Montenapoleone affermando che *"il food oggi è un veicolo pubblicitario importante, aprire un ristorante significa avere una cassa di risonanza enorme ed è un modo per far conoscere il nostro stile anche attraverso la cucina"*.⁴⁶

Il cibo dunque è il nuovo veicolo per poter esprimere il proprio stile e la propria immagine come Replay che ha aperto il suo primo ristorante "The stage" a Milano: un vero e proprio multiexperience con ispirazioni legate al mondo del cinema, del teatro e con le sembianze di un yacht di lusso. Questo progetto in collaborazione con lo chef Omar Allievi ha l'obiettivo di rilanciare il brand e coinvolgere il cliente della Replay in una nuova esperienza dei cinque sensi a 360° ed inoltre l'inizio di nuovi progetti tra cui un bar nella capitale francese e altri ristoranti con concept diversi ma sempre con lo stile identificativo del marchio a Londra e New York.⁴⁷

Se da una parte il ristorante e le altre estensioni aumentano l'awareness del brand dall'altra questa nuova strategia mira a trattenere di più i clienti all'interno dei negozi. Infatti Rinascente, Sacks, Macy's ed altri department store del mondo della moda e del lusso hanno deciso di adottare questa strategia: primo per aumentare il tempo trascorso all'interno dei negozi e secondo per poter concorrere con l'e-commerce ed aver quindi un valore in più rispetto al solo vendere prodotti offrendo un'esperienza sensoriale innovativa. Secondo Roberto Branati, presidente di spazio futuri group e della commissione Food&Food Court del CNCC, *"è finito il tempo in cui il valore economico era al centro e lo shopping faceva da solista, il mondo è cambiato, si è imposto il modello social, creando nell'ambito del retail importanti realtà di*

⁴⁶ http://cucina.corriere.it/notizie/15_ottobre_07/moda-cibo-accoppiata-vincente-anche-doriani-apre-suo-ristorante_c84c5b28-6cd2-11e5-8dcf-ce34181ab04a.shtml

⁴⁷ <http://www.milanofinanza.it/news-preview/replay-apre-a-milano-il-suo-primoristorante-1973771>

ristorazione, svago e servizi”. Si parla quindi una sorta di estensione monografica del cibo dove le nuove superstar o chef assieme agli elementi dello store sono in grado di ricreare dei veri e propri consumi esperienziali dove si aggiunge anche il gusto e dove i tempi medi, secondo uno studio JCDDecaux, da trenta diventano un’ora e ventisette.⁴⁸

Si pensi anche a tutte le varie collaborazioni tra stilisti e famosi chef del calibro di Carlo Cracco e Lapo Elkann, grazie alla loro creatività, cura del dettaglio, tecnologie avanzate ed esperienza hanno realizzato una location unica, un luogo dove lo stile incontra la pelletteria e la carrozzeria e dove i clienti sono accolti tra oggetti di design e vari aperitivi creati da Carlo Cracco star e icona della cucina milanese. “Garage Italia Customs”, ex stazione Agip e simbolo del boom economico, è stato comprato e ristrutturato dal Elkann per creare uno spazio dove proporre servizi customizzati per la personalizzazione e la lavorazione sartoriale di auto, moto e Yacht creando pezzi unici ad in grande impatto emotivo; *“il binomio motori e cucina è straordinario e assolutamente attuale. Nel mondo delle auto infatti c’è oggi sempre una maggiore ricerca dell’eccellenza, un’attenzione alle esigenze e alle richieste del cliente, al tailor made, all’assoluta qualità della materia prima; così come avviene nella cucina”*.⁴⁹

Due casi di eccellenza del panorama americano sono Tommy Bahama e l’icona dello stile americano Ralph Lauren, entrambi hanno deciso di creare quello che si è definito in precedenza “total living”.

Tommy Bahama è un brand nato negli anni novanta e appartenente al gruppo Oxford Industries, produce e vende vestiti ed accessori per uomo e donna, attualmente ha ricavi circa per 630 milioni di dollari (Cappellari, 2016).

La chiave del suo successo? Il ricreare all’interno del negozio un ambiente rilassante e di vacanza dove i clienti per qualche ora possono svagarsi dal traffico e dalla vita frenetica di città. In alcuni negozi ha deciso di costruire all’interno dei bar dove vengono offerti cocktail e stuzzichini sottolineando il tema della vacanza e del relax, e cercando di trasformare quell’ora di shopping *“in un lungo weekend”* (Cappellari, 2016).

Tommy Bahama, personaggio inventato che rappresenta il tipico quarantenne in vacanza, racchiude in sé parole chiave come relax, mare, vacanza, aperitivi, barche e vela che si ritrovano poi in tutto l’assortimento presente nei negozi, l’arredamento e le varie attività di comunicazione (Cappellari, 2016). Tutti i capi esposti all’interno dei negozi sono ispirati al tema della vacanza e del relax; le sedie da mare, le creme solari, le tavole da surf, i costumi, le camicie

⁴⁸http://d.repubblica.it/cucina/2014/09/29/foto/shopping_negozi_stilisti_moda_ristorazione_cucina_foto-2307685/1/

⁴⁹ http://www.corrieredellosport.it/news/motori/mondomotori/2015/10/08-4765113/lapo_elkann_e_cracco_la_strana_officina_delle_auto_custom/

tipicamente hawaiane e il logo del marchio raffigurante un'isola e la palma simboli che ancora una volta vanno a sottolineare i valori e il lifestyle di Tommy Bahama. Ad esempio all'interno del negozio possiamo trovare un manichino vestito da vacanza affiancato da un set di valigie pronto per il suo weekend di relax in un'isola tropicale oppure attaccapanni in legno con pesce spada disegnato che richiama anch'esso lo stile di vita del brand *"make life on long weekend"*. Altra chiave di successo del marchio negli ultimi anni è stata l'apertura dei ristoranti in alcuni punti vendita selezionati che generano all'incirca il 10% del fatturato aziendale: sembra infatti che quest'ultimi fatturino una cifra a metro quadro due e volte e mezzo superiore rispetto agli altri novantasette negozi presenti negli USA ed è per questo enorme successo che il negozio di Manhattan ha riservato metà dei quattro mila metri quadri al bar ristorante.⁵⁰ All'interno dei ristoranti inoltre si offre un servizio di pianificazione eventi in cui il cliente può organizzare party a tema come viene pubblicizzato nel sito *"Put a little paradise in your party, RELAX, le tour team take care of every detail"*.⁵¹ Il bar propone cocktail tipicamente di gusto esotico e che ricordano un'isola tropicale accompagnati da un aperitivo anch'esso in tema in un ambiente elegante e sobrio.



Tommy Bahama cocktail

La creazione quindi di un lifestyle studiato e coerente in ogni prodotto e servizio offerto; il cliente ideale è un Tommy Bahama che ancora troppo lontano dalle vacanze decide di

⁵⁰http://d.repubblica.it/cucina/2014/09/29/foto/shopping_negozi_stilisti_moda_ristorazione_cucina_foto-2307685/1/

⁵¹ <http://www.tommybahama.com/?gclid=CNK2x5qd-M0CFdiZGwodsO8A0g>

concedersi qualche ora di relax all'interno dei negozi di questo brand entrando in una sorta di "esperienza Tommy Bahama" (Cappellari, 2016).

In un'atmosfera completamente diversa, ma anch'essa unica, troviamo il "mondo" di Ralph Lauren". Marchio nato e fondato ormai più di 40 anni fa dal leader Ralph Lifshitz che ha aperto il suo primo monomarca nel 1971 a Rodeo Drive e che oggi rappresenta uno degli stilisti più amato e con maggior successo e fama nel mondo oltre che in Americana. Egli, assieme all'italiano Giorgio Armani, è stato tra i primi a creare uno stile di vita ideale in questo caso americano, un'immagine utopica dell'americano dove l'eleganza e la sobrietà sono le parole d'ordine. Un mondo o meglio un total living che prende ispirazione dalla moglie, dai film, dalle persone o dalla figura del Duca di Windsor per le collezioni maschili. All'interno dei negozi troviamo sia l'origine degli Stati Uniti con richiami al selvaggio west e agli indiani d'America sia l'atmosfera di campagna che ricorda i cottage e i giovani sportivi di origine anglosassone che rispecchiano l'eleganza e la qualità del brand Ralph Lauren.⁵² Ogni oggetto, ogni collezione sono coerenti con lo stile che da anni ispira americani e persone dal tutto mondo diventando uno dei brand lifestyle per eccellenza: the Polo Bar presente a New York, Parigi e Chicago, è la rappresentazione del suo stile semplice ma allo stesso tempo raffinato, sportivo ma elegante sinonimi del marchio. Il ristorante offre una saletta privata per gli ospiti, bancone dove si offrono vari cocktail e la cucina è quella tipica americana, i camerieri vestiti Ralph Lauren, l'arredamento arricchito da quadri che rappresentano giocatori di polo e poltrone in cuoio e in pelle; ogni dettaglio studiato per poter coinvolgere il consumatore in una totale Ralph's experience.⁵³

In Italia, due anni fa, il marchio Ralph Lauren ha deciso di chiudere definitivamente il negozio in via Montenapoleone e di creare un concept completamente innovativo una sorta di club dove a clienti selezionati vengono presentate le linee esclusive assieme ad una cena in terrazza. Ralph Lauren nella città della moda ha voluto ricreare qualcosa di esclusivo *"un'esperienza singolare per ciascuno degli appassionati del mio mondo che rifletta il glamour di questa città"*. Si diventa soci quindi di una sorta di un circolo che permette poi di avere tra i vari vantaggi e i privilegi: posti riservati nei Polo Bar di Parigi e New York ed in anteprima le collezioni della sfilata della New York fashion week, assieme ad un assortimento esclusivo di tessuti che

⁵² <http://www.trendandthecity.it/2007/12/06/il-mondo-di-ralph-lauren/>

⁵³ <http://www.gqitalia.it/lifestyle/food-drinks/2015/01/15/the-polo-bar-ristorante-ralph-lauren-new-york/>

diventa unico solo per il cliente che lo sceglie ed infine ovviamente il servizio made to measure per creare un capo unico e personalizzato.⁵⁴

L'obiettivo principale di Ralph Lauren è quello di creare un mondo e ogni sua estensione del marchio è un'evoluzione naturale di tutto ciò: arredamento, magazine, ristorazione ed anche caffè selezionati in base ai gusti dello stilista in quanto afferma che *“Tutto ciò che faccio è ispirato alla vita. Lo stile è un fatto personale. Non ha nulla a che vedere con la moda. La moda cambia in fretta. Lo stile è per sempre.”*⁵⁵

3.4 Luxury Portfolio extension

Molti Brand del lusso hanno deciso di differenziarsi attraverso l'acquisizione di altri brand o catene: entrambi i soggetti hanno benefici e vantaggi in quanto da una parte l'acquirente può differenziarsi in altri settori dall'altra chi viene venduto può usufruire nel Know how, dell'organizzazione aziendale e dell'innovazione.

Per differenziare il proprio core business alcuni marchi tra cui Diesel, Brunello Cucinelli, Prada, LVMH, Calzedonia ed altri ancora hanno deciso di entrare nel mondo del food e del vino italiano poiché negli ultimi anni il cibo è diventato un vero trend grazie anche all'ultimo Expo nella città milanese. Renzo Rosso, leader del marchio Diesel, ad esempio ha rilevato il 26,07% delle azioni di EcornaturaSi, holding che controlla la catena di supermercati bio NaturaSi, in quanto secondo lo stilista “mangiare bene” oggi è il nuovo lusso;⁵⁶ Brunello Cucinelli invece ha deciso di portare all'interno del Borgo di Solomeo uliveti e vigneti. La produzione è destinata al consumo locale delle mense aziendali del gruppo e per le famiglie del borgo per sottolineare ancora una volta l'eticità e il volere di Cucinelli di sostenere il borgo che lui stesso ha ricreato.⁵⁷

Il gruppo veronese Calzedonia, da un'idea e da una passione del presidente Sandro Veronesi, ha fondato la catena Signorvino che propone più di 1500 etichette di vino ovviamente italiano accompagnato da piatti semplici della tradizione legati ad ogni singola regione del paese. Attualmente è presente in molte città italiane tra cui Milano, Verona, Brescia, Firenze; l'obiettivo principale dell'anno 2016 sarà quello di espandersi ulteriormente nel territorio

⁵⁴ <http://www.ilgiornale.it/news/e-ralph-lauren-apre-nel-suo-palazzo-club-i-clienti-1180953.html>

⁵⁵ <http://www.ralphlauren.com/it/it/magazine/il-bar-che-ridefinisce-gli-standard>

⁵⁶ http://www.corriere.it/moda/business/15_ottobre_09/renzo-rosso-il-bio-nuovo-lusso-naturasi-altri-acquisti-644da820-6ea3-11e5-aad2-b4771ca274f3.shtml

⁵⁷ <http://brunellocucinelli.com/it>

italiano con l'opening a Bologna e nella capitale Roma e nel 2017 una probabile espansione anche in Europa tra cui Germania, Svizzera e Belgio. La mission principale di questa differenziazione è quella di diffondere sia in Italia che, in futuro, all'estero una maggior conoscenza del vino italiano grazie ad un personale specializzato e preparato che aiuta il consumatore meno esperto ad avvicinarsi al mondo del vino.⁵⁸

Uno dei leader mondiale del lusso che racchiude in sé settanta marchi tra i più famosi e prestigiosi del mondo è LVMH. Nel 2015 il gruppo ha fatturato 35,7 miliardi con un incremento del 16% rispetto all'anno precedente, proprietario di 3860 negozi in tutto il mondo e suddiviso in cinque categorie merceologiche che coprono quasi tutti gli ambiti del lusso: vini e liquori, abbigliamento e accessori moda, profumi e cosmetici, orologi e gioielleria e department stores. Il sistema di valori che ha permesso al gruppo di diventare il rappresentante del lusso in tutto il mondo sono: la creazione grazie alla ricerca continua di abili artigiani, team creativi che rivisitano i disegni originali con una chiave più moderna, una potente organizzazione aziendale ed infine un controllo meticoloso della qualità.⁵⁹

Nel 2013, investendo più di 15 milioni, il gruppo LVMH ha acquisito la maggioranza delle quote di una delle pasticcerie più famose e prestigiosa di Milano La Cova. L'obiettivo principale dei due soggetti sono: da una parte il gruppo che prosegue la sua strategia di acquisizione di attività familiari di successo mantenendo nel capitale e nel management la famiglia fondatrice in modo da sostenere la cultura d'impresa, dall'altra invece la possibilità per la famiglia Faccioli di poter ulteriormente investire all'estero grazie alla nuova partnership. L'operazione infatti ha l'obiettivo, come spiega il comunicato stampa del gruppo, quello di *“di preservare questa vera e propria istituzione della storia milanese, mantenendola degli attuali spazi, e sostenere con forza il suo sviluppo a livello internazionale, grazie alle sinergie messe a disposizione dal gruppo”*. Il fine del gruppo francese è ancora una volta quello di poter ampliare il proprio core business in particolare, in questo caso, nella distribuzione selettiva come può essere quella del food italiano ricco di storia, savoir faire ma soprattutto la chiave del successo Made in Italy. Il fine invece della famiglia è l'internazionalizzazione e piano di rinnovamento che ha portato all'apertura della pasticceria a Pechino e Taipei.⁶⁰

Ed infine il marchio storico milanese Prada, che dopo aver perso l'acquisizione di Cova, ha deciso di acquisire un'altra storica pasticceria milanese Marchesi sia per la passione di Miuccia Prada per la buona cucina italiana sia a livello strategico per creare quello che si è visto in

⁵⁸ <http://wine.pambianconews.com/2016/07/13/signorvino-si-prepara-per-lestero/>

⁵⁹ <http://www.lescahiersfm.com/lvmh-tutte-le-stelle-del-lusso-parte-1/>

⁶⁰ <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-06-28/caffe-cova-francesi-lvmh-064814.shtml?uuiid=AbFhGG9H>

precedenza un total living/stile di vita in quanto secondo Patrizio Bertelli “*I marchi devono avere una visione il più possibile globale e il food in questo momento ci aiuta ad ottenere questo scopo*”.⁶¹ L’ambiente della pasticceria riprende i valori del brand Prada come la raffinatezza, la classicità attraverso un bancone in marmo e i colori pastello come rosa e verde pistacchio dove si percepisce il tocco della stilista Miuccia Prada; il tutto poi arricchito da barattoli di dolci e camerieri in divisa per poter offrire un’esperienza unica e ricca di sapori. Uno degli obiettivi anche in questo caso è l’internazionalizzazione con l’apertura oltre oceano a Tokyo, Dubai e Hong Kong.

Tutto questo fenomeno visto finora è stato definito dal Financial Times “*New Frontier for the luxury industry*” in quanto negli ultimi anni gli investimenti nel mondo del food sono aumentati permettendo anche a pasticcerie storiche in questo caso Marchesi e Cova di potersi sviluppare anche a livello internazionale e dal lato degli investitori poter scommettere su un settore come quello del food made in Italy in continua espansione e crescita. Si pensi ad esempio a Sermoneta, famosa famiglia romana proprietari di Luxury Group, ha deciso di entrare nel mondo del tartufo fondando il ristorante Tartufi&Friends un’esperienza, secondo Alberto Sermoneta, di luxury living a 360°. Passare quindi dalla moda, al food e altri settori oggi è uno sviluppo naturale in quanto l’obiettivo principale di molti di Brand è quella di offrire un’esperienza a 360° mantenendo sempre la filosofia, la storia e il lifestyle aziendale.⁶²

⁶¹ http://milano.corriere.it/notizie/cronaca/15_settembre_09/montenapo-apre-prada-marchesi-debutta-l-estetica-pasticcino-f78996f8-56c0-11e5-a580-09e833a7bdab.shtml

⁶² <http://www.romeinsider.it/2014/01/intervista-con-alberto-sermoneta.html>

Casi studio: Total living nel panorama Made in Italy

4.1 Armani S.p.A.

Giorgio Armani, nato a Piacenza nel 1934 e conosciuto nel mondo della moda e del lusso come “re Giorgio”, è considerato una delle punte di diamante del made in Italy essendo riuscito a diffondere negli anni un modello di eleganza, creatività e qualità in tutto il mondo. L’impero di Giorgio Armani nasce nel 1975, grazie all’amico e socio Sergio Galeotti, dopo un’esperienza come vetrinista nel department store milanese La Rinascente e come stilista presso l’azienda Cerruti. Da lì inizia il suo percorso creativo definito da un vero e proprio ridimensionamento della visione di alcuni stereotipi di stile: la rigidità delle giacche viene reinventata in linee più morbide prive di supporto interni pur mantenendo l’eleganza e il buon gusto, alla donna vengono accostati vestiti da sera abbinati ad un tacco basso o addirittura a scarpe sportive. La sua anima rivoluzionaria, mantenendo l’eleganza come punto focale, ha permesso a Giorgio Armani di essere consacrato da TIME come Giorgio’s Gorgeous Style. Negli anni 80 inizia la sua strategia di differenziazione e decide di rivolgersi anche ad una clientela che non può permettersi la linea prêt à porter, fonda così le linee Armani Jeans ed Emporio Armani, nel 2002 affida la sua linea di occhiali a Luxottica e poco dopo si estende nella cosmesi e Armani Casa.⁶³ Nel 2004 differenzia ulteriormente la sua offerta, entra nel mondo dell’ospitalità e ristorazione firmando un contratto con Mohamed Alabbar presidente di Emaar Properties PJSC, nasce così il progetto Armani Hotels & Resort con la costruzione del primo Armani Hotel nell’edificio più alto del pianeta il celebre Buri Khalifa situato a Dubai. Nel 2007 il progetto si replica a Milano, capitale italiana della moda, e successivamente in varie altre città tra cui alcuni ancora da realizzare ed altri già presenti.⁶⁴

Nel 2015 per festeggiare i 40 anni di carriera Armani inaugura Armani Silos; nel museo vengono esposti e collocati in sequenza temporale gli abiti e le creazioni che negli anni hanno contribuito a cambiare “il modo di vestire ma anche di pensare”.⁶⁵

Il gruppo Armani S.p.A., dopo anni di espansione a livello nazionale ed internazionale, ha chiuso il bilancio 2015 con ricavi consolidati per 2,6 miliardi di euro in salita di oltre il 4,5% e un Ebita di 513 milioni; dove una delle principali chiavi di successo è la diversificazione che

⁶³ <http://argomenti.ilsole24ore.com/giorgio-armani.html>

⁶⁴ <http://www.internimagazine.it/projects/ospitalita-da-re/>

⁶⁵ https://www.armanisilos.com/it_IT/

Armani negli anni ha deciso di attuare con un fatturato, incluso le licenze, di quasi 4 miliardi di euro.

Armani in merito al risultato positivo afferma *“i buoni risultati conseguiti nel 2015 dimostrano ancora una volta la capacità del mio gruppo di confermarsi come leader del settore e punto di riferimento a livello globale. Questi risultati sono frutto di un’attenta politica di diversificazione delle linee del gruppo, coniugata al coordinamento dei canali distributivi, alla valorizzazione del ruolo dei nostri partner commerciali, e sostenuta da una spinta creativa abbinata a una strategia industriale equilibrata e orientata a creare qualità e valore duraturo”*.⁶⁶

Il total living Giorgio Armani

Dalla nascita dell’azienda nel 1975 ad oggi Giorgio Armani ha creato un vero e proprio impero grazie ai principi che hanno garantito e garantiscono il successo negli anni: autonomia e indipendenza, approccio etico alla gestione con integrità e correttezza ed infine un’attenzione all’innovazione ed eccellenza che sono priorità assoluta di ogni marchio Armani.⁶⁷

Il successo di ogni marchio e di ogni diversificazione è dato dal fatto che in tutti i progetti, in ogni dettaglio, dalla progettazione al design interno, la filosofia di Armani è sempre presente: il mio obiettivo principale, afferma Re Giorgio, è quello di creare *“un lifestyle Armani a tutto tondo, che rispecchi le mie idee e che sia applicabile a diversi settori anche al di fuori della moda”*. L’eleganza, la misura, il design pulito, i colori rilassanti e sofisticati sono elementi che definiscono lo stile del Brand; presenti nelle collezioni Haute Couture Armani Privè, nelle collezioni di target più basso come Emporio Armani, negli arredi dei negozi, degli hotel e dei ristoranti ovviamente arredati dalla linea Armani Casa. Il passaggio dal disegno di abiti alla progettazione di mobili, edifici e ristoranti è stato per Armani *“un passaggio organico”* in quanto da sempre lo stilista ha avuto una visione totale dell’estetica: tutto nasce secondo Armani dalla passione per i materiali lussuosi e naturali, la sfida iniziale e le difficoltà non sono diverse anche se si lavora in settori diversi.⁶⁸

Lo stile Armani quindi non è più presente solo nelle collezioni ma negli anni ha creato il suo mondo, la sua visione di vita che si articola nelle diverse linee di moda, nei flagship e

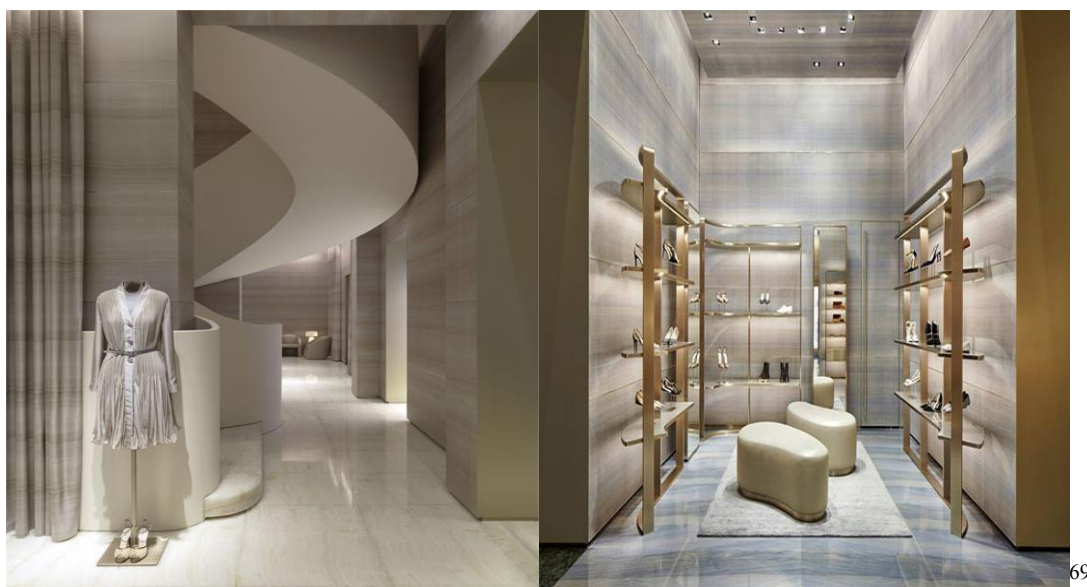
⁶⁶ <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-06-02/armani-cresce-tutti-brand-ricavi-consolidati-crescita-45percento-104941.shtml?uuiid=ADPt7dU>

⁶⁷ <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-07-29/giorgio-armani-pensa-successione-e-da-vita-una-nuova-fondazione-assicurerà-stabilirà-gruppo-120417.shtml?uuiid=ADaktaz>

⁶⁸ <http://www.internimagazine.it/projects/ospitalita-da-re/>

monomarca situati in tutto il mondo, nei ristoranti ed hotel, e nelle molteplici licenze di occhialeria, accessori e prodotti di cosmesi.

Attraverso la descrizione del nuovo flagship, del ristorante e dell'hotel presenti in via Montenapoleone e del recente Armani Silos si cercherà di sottolineare come il brand Armani sia diventato negli anni un marchio lifestyle. I principi e la filosofia del brand sono visibili e presenti in tutto ciò che viene creato dallo stilista Armani da un abito fino ad un semplice piatto; tutto questo è possibile ovviamente grazie alla costruzione di una forte brand image e di una continua e costante coerenza in tutte le sue collezioni ed opere che rispecchiano le idee dello stilista applicabili in diversi settori al di fuori della moda.



Per celebrare i quarant'anni dalla nascita del marchio, Armani, ha deciso di riaprire la boutique di Milano situata in via Montenapoleone, nel famoso quadrilatero della moda, presso lo storico palazzo Taverna. La boutique, che ha mantenuto la geometria originale del palazzo, vanta una superficie di 1082 mq ed è suddivisa in tre piani; al piano terra si trova l'abbigliamento femminile, al primo le collezioni uomo e al secondo i servizi made to measure, le collezioni prêt-à-porter e la nuova collezione donna *new normal*. Come si osserva nella foto i tre piani sono collegati da una nuova scala ellittica in metallo con finitura platino e gradini in onice extrawhite. Ogni stanza è collegata da eleganti portali con finiture in platino ed ognuna è stata personalizzata con una pavimentazione differente e realizzata con marmi preziosi e onici

⁶⁹ <http://www.vogue.it/trends/shop-in-the-shops/2015/04/giorgio-armani-svela-la-sua-nuova-boutique-a-milano#ad-image>

pregiati abbinati ai pannelli di seta che ricoprono le pareti. In ogni piano le collezioni di accessori e profumi sono presentati in un'area apposita, gli espositori e gli arredi in metallo con finiture in platino riprendono i colori e i materiali delle stanze. Tutti gli elementi di arredo come sedie, tappeti e lampade appartengono alla collezione Armani Casa disegnata appositamente per la nuova riapertura. Secondo Armani il progetto ha *“un forte significato simbolico ed estetico. Riassume i valori duraturi del mio lavoro e li proietta nel futuro. Ho voluto creare una boutique dall'atmosfera elegante che accoglie il cliente e lo guida nei diversi ambienti. Il succedersi dei colori nelle differenti stanze, la distribuzione attenta dei prodotti, la sorpresa creata dalla scala interna danno vita ad un'esperienza tipicamente Armani: intensa ma naturale.”*⁷⁰



71

Nel 2004 nasce il progetto Armani Hotel&Resort con l'obiettivo di proporre agli ospiti un'accoglienza che li faccia sentire rilassati, a proprio agio, coccolati in ogni esigenza e con un'alta attenzione alla privacy. L'hotel Armani di Milano, situato in via Manzoni, è il secondo nato da questo progetto che vede estendere l'arte dello stilista anche nel settore dell'ospitalità: l'hotel, in collaborazione anche esso con Emaar Propeties, è situato in un edificio del 1937 comprende 95 camere e suites, il ristorante, il bamboo bar, il business centre ed infine la SPA. La filosofia di questo progetto è quella di esprimere eleganza ed armonia, un luogo dove gli ospiti possono vivere un'esperienza totale del lifestyle di Armani. Ogni elemento delle novantacinque stanze, creato personalmente da Giorgio Armani, appartiene alle collezioni Armani Casa caratterizzate esclusivamente da materiali di qualità. Lo stile di Armani si

⁷⁰ <http://www.vogue.it/trends/shop-in-the-shops/2015/04/giorgio-armani-svela-la-sua-nuova-boutique-a-milano#ad-image>

⁷¹ <http://www.armanihotels.com/it/index.html#milano>

riscontra nel design e nei colori neutri degli interni, le 95 stanze sono rivestite in marmo di Eramosa con arredi dalla cromia tabacco brown, ogni camera è preceduta da un piccolo ingresso per sottolinearne la privacy, l'arredo firmato Armani Casa è realizzato in preziose finiture che sottolineano l'atmosfera d'epoca del palazzo.⁷²

Il successo di questo progetto è dato dall'uso dei migliori materiali, dal recupero di preziose tecniche artigianali non dimenticando una continua ricerca di innovazione ed integrazione della tecnologia. L'obiettivo è quello di fornire secondo l'idea di Armani un *“un servizio semplice ma elegante, minimal ma sofisticato, progettato in base alle esigenze del singolo cliente. Il piacere personale del ricevere, il desiderio di reinterpretare il concetto di ospitalità, l'intuizione di presentare in ogni dettaglio l'estetica Armani.* Lusso, calma, bellezza e confort sono le parole d'ordine che racchiudono l'esperienza intima *“Stay with Armani”*.⁷³



74

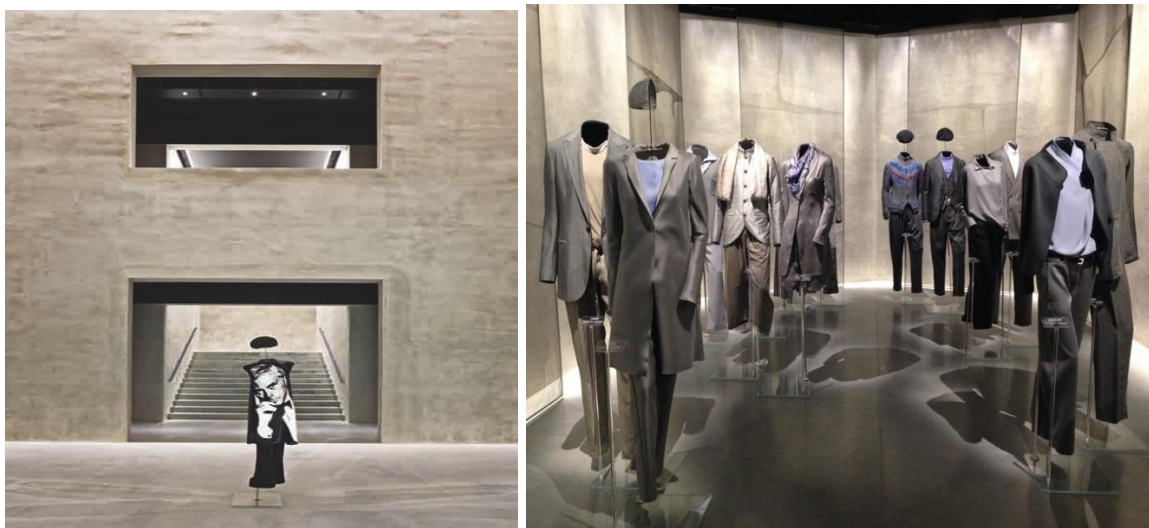
Al settimo piano dell'hotel è ubicato uno dei quattro ristoranti firmati Armani, anche qui la filosofia di Armani diventa dominante: i menù proposti, come in una sfilata a Parigi o Milano, sono sempre eleganti, curati nel minimo dettaglio e mai eccessivi. La cucina di Armani, come le sue altre opere, è fatta di *“precisione degli equilibri, armonia degli accostamenti e, di fronte a un'offerta sempre più ampia, un'attentissima selezione delle materie prime e degli ingredienti”*, ed anche in questo caso come negli hotel e nel design la classicità rimane ma con una continua sperimentazione e ricerca di innovazione. Se il cibo è coerente con la visione e i principi dello stilista l'arredo non può essere da meno; le linee come sempre sono pulite e nitide,

⁷² <http://www.armanihotels.com/it/index.html#milano>

⁷³ <http://www.beautytudine.com/viaggio/armani-hotel-milano/>

⁷⁴ <http://www.armanihotels.com/it/index.html#milano>

i colori naturali con le tonalità chiare tra il grigio e il sabbia sono in contrasto con il color nero, andando a sottolineare l'essenzialità che Armani vuole esprimere in tutte le sue creazioni.⁷⁵ L'esperienza all'interno dei ristoranti, come definisce la stilista, è tipicamente "armaniana", qualcosa che coinvolge tutti i sensi e che permette al cliente fedele Armani di vivere un momento di gratificazione assaporando piatti esclusivi in un luogo unico e sofisticato.⁷⁶



77

Infine in occasione della celebrazione dei quarant'anni di carriera Armani ha deciso di costruire un museo, l'Armani Silos, per offrire al suo pubblico "la visione del mondo, il sogno di un'estetica misurata e senza tempo, che non ha cambiato soltanto il modo di vestire, ma anche il modo di pensare." Il Palazzo costruito nel 1950 era usato per la conservazione dei cereali, oggi si sviluppa in quattro piani dove in ognuno si trova una selezione di creazioni suddivise per specifici temi e storie. Il nome Silos, che ricorda la funzione d'origine del palazzo, non è stato scelto a caso dallo stilista che afferma "ho scelto di chiamarlo silos, perché lì venivano conservate le granaglie, materiale per vivere. E così, come per il cibo, anche i vestiti servono per vivere". Ogni piano racconta le ispirazioni dello stilista suddivise per temi: al piano terra troviamo la sezione dedicata alle star e al daywear, al primo piano la sezione esotismi, al terzo i cromatismi ed infine all'ultimo la sezione luce ed archivio digitale dove sono raccolti alcuni bozzetti dello stilista, foto di sfilate e celebri campagne pubblicitarie.⁷⁸

⁷⁵ <http://www.lacucinaitaliana.it/storie/ristoranti/armani-ristorante-milano-gozzoli/>

⁷⁶ <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/stili-tendenze/2015-09-11/giorgio-armani-il-mio-menu-milano-ad-amman-184054.php>

⁷⁷ <https://www.armanisilos.com>

⁷⁸ <https://www.armanisilos.com>

Anche in questo edificio la filosofia e lo stile di Armani sono percepibili: la ricerca della semplicità, le forme geometriche regolari e l'uniformità hanno generato un'architettura sobria e monumentale, cercando di mantenere l'essenzialità e la pulizia degli ambienti firmati Armani.⁷⁹

4.2 Bulgari

La storia del Brand Bulgari ha origine dal suo creatore Sotirio Bulgari, argenterie greco, che decise di scappare dal paese di origine per trovare fortuna in Italia dove nel 1884, dopo una breve pausa a Napoli, apre il suo primo negozio Roma in via Sistina. Negli anni le creazioni in argento e gli oggetti di antiquariato riscuotono un gran successo così che Bulgari decide di incrementare la sua produzione di gioielleria e di aprire nuovi negozi a Sanremo, Bellagio, Napoli e Saint Moritz che sono raffinati luoghi di villeggiatura. Nel 1905 decide di sostituire il negozio di Roma aprendone uno in via Condotti, assicurandosi così già negli anni '20 una vasta clientela di aristocratici e industriali americani. Sempre negli anni '20 Sotirio è affiancato dai figli Giorgio e Costantino. Costantino si dedica allo studio degli orafi e argentieri mentre il primo, Giorgio, decide di dedicarsi completamente all'azienda di famiglia dando un nuovo impulso creativo al marchio; egli introduce alcune caratteristiche che oggi rendono il brand Bulgari indistinguibile come il senso del volume e le audaci combinazioni cromatiche. Nel periodo della dolce vita il negozio di Via Condotti diventa tappa di tutte le star hollywoodiane acquisendo così visibilità e fama a livelli internazionali. Negli anni 60 i figli di Giorgio, Nicola e Paolo, portano avanti le idee innovative del padre introducendo icone stilistiche del marchio come le monete antiche montate sui gioielli e i bracciali-orologio.⁸⁰ Negli anni 70, dopo aver conquistato fama e riconoscibilità, Bulgari dà inizio all'espansione internazionale con l'apertura nelle più famose città del mondo come New York, Ginevra, Montecarlo e Parigi. Dopo anni di successi Bulgari nel 1995 decide di quotarsi alla borsa italiana ma la maggioranza pari al 51% rimane alla famiglia. Nel 2011 Bulgari, acquisito dal gruppo LVMH per rafforzare ed ampliare l'offerta di prodotti del lusso, conferma i fratelli Paolo e Nicola rispettivamente presidente e vicepresidente del gruppo.⁸¹

⁷⁹ http://www.domusweb.it/it/notizie/2015/06/05/armani_silos.html

⁸⁰ <http://www.quotidiano.net/moda/libro-bulgari-1.766130>

⁸¹ <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2011-03-07/lvmh-conquista-griffe-bulgari-222515.shtml?uuid=AaflIED>

Negli anni Bulgari è diventato un marchio di successo e per rafforzare la sua immagine di brand di lusso ha deciso di ampliare il proprio core business entrando in nuove aree strategiche d'affari quali: orologi, accessori, pelletteria, profumi ed hotel.

Il progetto Bulgari Hotels&Resort è stato introdotto nel 2001 in collaborazione con Bulgari S.p.A. e Luxury Group, una divisione del Marriott International, il primo hotel è stato inaugurato nel 2004 nella capitale della moda Milano seguito da altre aperture a Londra e Bali.

Il mondo Bulgari

Come molti altri brand Bulgari ha voluto differenziarsi in altri settori che non fossero solo quelli della gioielleria. Egli, infatti, ha voluto incrementare la propria riconoscibilità nel mondo del lusso offrendo al cliente fedele di Bulgari non solo gioielli bensì uno stile di vita caratterizzato da profumi, borse, hotel e ristoranti costruendo in questo modo un'esperienza di lusso a 360°.

La chiave vincente di tutto ciò è l'attenzione nella cura del dettaglio, dei colori e del design che contraddistingue il marchio Bulgari e che è visibile in ogni business da loro curato. Lo stesso Jean Christophe Bain, AD di Bulgari dal 2013, dichiara che *“il nostro stile è molto potente, e nel tempo lo abbiamo declinato in gioielli, orologi, profumi, hotel e borse. Il lusso non è un automatismo. Bisogna sempre creare desiderio ed essere in grado di mantenere il proprio stile rinnovandosi velocemente”*.⁸²

Inoltre altro punto di forza del brand è che l'esperienza del consumatore è al centro di ogni business; sia nei negozi che negli hotel il cliente viene coccolato, seguito e studiato al fine di offrire un ottimo servizio in tutti i settori. Conoscere il cliente e le sue passioni è stato cruciale per Bulgari, in particolare per la Brand extension in quanto saper offrire un buon servizio è cruciale per il successo di un marchio del lusso come Bulgari.⁸³

Se l'arma vincente di Bulgari è il cliente quale è il miglior mezzo per fidelizzare quest'ultimo se non il negozio che racchiude tutta la sua esperienza, infatti per ricordare i 130 anni ha deciso di rinnovare lo storico negozio di Via Condotti aperto nei primi del novecento da Sotiris Boulgaris.

⁸² <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-04-15/bulgari-scommette-fabbrica-scuola-ceo-babin-master-roma-formazione-e-digitale-garantire-futuro-113750.shtml>

⁸³ <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-04-15/bulgari-scommette-fabbrica-scuola-ceo-babin-master-roma-formazione-e-digitale-garantire-futuro-113750.shtml>



84

Lo storico flagship del Brand è stato rinnovato dall'architetto Peter Marino il quale ha deciso per il progetto di rimanere fedele alla tradizione ma allo stesso tempo dare un tocco di contemporaneità: la parte anteriore, ad esempio, considerata ormai monumento storico, è stata sottoposta ad un restauro più conservativo mentre per gli interni si è deciso di puntare alla contemporaneità dando un'immagine attuale di Roma tradotta in un uso moderno dei mosaici e dei marmi.⁸⁵

Gli spazi si contrappongono tra classicità e razionalità in una modernità senza tempo dove troviamo legni pregiati, colonne e pavimento in marmo, pareti rivestite in pelle e parquet con motivi geometrici che ricordano la classicità di Roma e i suoi simboli come il Pantheon.⁸⁶

Il Palazzo storico di 1200 mq è suddiviso in due piani e al secondo, come si vede dalla foto a destra, si trova la domus che all'epoca dell'architettura romana rappresentava l'epicentro emotivo e strutturale della famiglia e dove il marchio Bulgari ha deciso, non a caso, di esporre l'Heritage collection. Le collezioni esposte rappresentano i 130 anni di storia di Bulgari al fine di esprimere la manifattura e la bravura che, negli anni, si è trasmessa da generazione a generazione nonostante la recente acquisizione del Gruppo LVMH. Sono stati infatti selezionati pezzi unici dalla collana con zaffiro di Elizabeth Taylor alle spille di Anna Magnani che ricostruiscono nel tempo la storia della maison di Haute Joaillerie. La domus afferma Jean

⁸⁴ <http://www.marieclaire.it/Moda/Il-blog-di-Antonio-Mancinelli/Bulgari-Domus-a-Roma-nel-film-di-Sorrentino#1>

⁸⁵ <http://www.mffashion.com/it/archivio/2014/03/21/bulgari-celebra-i-suoi-130-anni-a-roma>

⁸⁶ <http://www.elledecor.it/magazine/Bulgari-Roma-Peter-Marino-ristrutturazione-flagship-store-130-anni-anniversario#3>

Christophe Babin *“è il naturale tributo alla storia di un marchio che ha scritto pagine indelebili nella storia della gioielleria, uno spazio tutto da scoprire dove rivivere il sogno di 130 anni di lavoro artistico, ogni volta in chiave diversa e sorprendente”*.⁸⁷

Classicità, tradizione, contemporaneità ed esperienza sono le parole d'ordine del lifestyle trasmesse in modo coerente nel progetto Hotel Bulgari&Resort. Nella struttura i clienti vivono un'esperienza di confort assoluta grazie all'ambiente adibito al benessere e nel ristorante vengono offerti piatti ricercati e colorati come i gioielli Bulgari.



88

L'hotel Bulgari di Milano è stato il primo ad essere inaugurato nel 2004; l'edificio è racchiuso in un giardino privato nel cuore del centro milanese per offrire ai propri ospiti *“un'incantevole ed inaspettata oasi di esclusiva tranquillità immersa nella frenesia del centro cittadino”*. L'hotel si sviluppa in 58 camere caratterizzate da arredi e finiture che donano un'atmosfera raffinata ed avvolgente: i materiali raffinati e pregiati come il legno e il marmo creano un'atmosfera calda ed intima risaltata da armonie cromatiche che sono espressione del marchio Bulgari. Nell'edificio troviamo anche il ristorante Bulgari che permette agli ospiti di essere coinvolti un'esperienza gustativa in un'ambiente lussuoso e minimale: lo chef Roberto DiPinto reinterpreta la tradizione della cucina italiana creando piatti elaborati, pieni di colore e con una grande ricerca estetica che vanno a risaltare i valori e i principi del marchio. Per completare un'esperienza di lusso e relax Bulgari Hotel offre un aperitivo nel Dom Perignon Lounge&Raw Bar dove gli ospiti possono degustare le collezioni del famoso champagne abbinare ai piatti di

⁸⁷ http://www.corriere.it/moda/news/14_ottobre_24/bulgari-inaugura-domus-collezioni-storiche-gioielli-star-f6e995a8-5ba4-11e4-b4f3-89f9b4fdb64e.shtml

⁸⁸ http://www.bulgarihotels.com/it_IT/milan/image-gallery

Roberto Dipinto. Infine per il corpo e lo spirito l'edificio offre il servizio SPA: la piscina è adornata da mosaici in oro zecchino e l'hammam evoca uno smeraldo incastonato in un gioiello ed arredato con sedili in pietra Aphyon.⁸⁹

In conclusioni i principi quali eccellenza e qualità sono i driver di Bulgari, la filosofia aziendale mira a proiettare quest'ultimi in tutto il proprio core business in modo da garantire al cliente fidelizzato al brand un'esperienza di lusso e massima soddisfazione.

4.3 Dolce&Gabbana

Il brand Dolce&Gabbana ha origine dall'unione di creatività di due talenti esordienti: Domenico Dolce nato nel 1958 a Polizzi Generosa (PA) che per un paio di anni collabora nell'azienda di abbigliamento di famiglia acquisendo le doti sartoriali e Stefano Gabbana nato a Milano nel 1962 con qualche esperienza come grafico in alcuni atelier di moda. Alla fine degli anni Settanta i due stilisti si incontrano in un atelier milanese e collaborano per alcuni anni in vari studi finché nell'82 decidono di mettersi in proprio nonostante due percorsi differenti ma una comune passione e visione della moda. Nel 1985 debuttano come stilisti emergenti e nel 1986 viene prodotta la prima collezione donna autunno-inverno ponendosi nel mondo della moda con un'aria di controtendenza. La visione della donna per loro è "*la donna vera*" misteriosa e seducente, una femminilità mediterranea che si ispira a Sofia Loren, icona italiana nel mondo, che tuttora collabora con i due stilisti. Nel 1990 viene lanciata la linea maschile, in aggiunta a quella femminile, durante la New York fashion week. Il must tra gli anni 80 e 90 di Domenico e Stefano diventa il tailleur rivisitato, indossato dalla famosa Isabella Rossellini, che diviene oggetto di seduzione. Negli anni 90 il loro marchio si rafforza a livello internazionale in quanto vengono scelti da Madonna come stilisti del suo tour nel 1993. Nello stesso anno viene lanciata la linea giovane D&G che viene poi eliminata nel 2011. Negli anni si alternano varie collaborazioni con star del calibro di Demi Moore, Kylie Minogue; da sottolineare il rapporto con Monica Bellucci, volto storico del brand, che per i 10 anni dalla nascita è protagonista del famoso spot diretto da Giuseppe Tornatore ritratta nel remake della "*Dolce vita*" di Fellini. Negli anni il brand ha abbracciato altri settori come quello degli accessori, cosmesi e profumeria.⁹⁰

Nel 2006 gli stilisti decidono di entrare nel mondo del gusto ed aprire il loro primo ristorante "Gold" ceduto poi nel allo chef Filippo La Mantia. Nel 2014 decidono, in collaborazione con

⁸⁹ [http://www.bulgarihotels.com/it IT/milan/the-hotel/overview](http://www.bulgarihotels.com/it_IT/milan/the-hotel/overview)

⁹⁰ <http://www.vogue.it/news/encyclo/stilisti/d/dolce-e-gabbana>

Martini, di aprire il ristorante Martini Bistrot all'interno del Flagship in Corso Venezia a Milano che affianca il già presente Martini Bar.

Nel 2016 è stata lanciata la collaborazione tra Dolce&Gabbana e Smeg con la produzione di 100 frigoriferi dipinti a mano da abili artigiani siciliani che va a ricordare le origini di Dolce non solo nella manifattura ma anche nello stile, infatti nei frigoriferi troviamo disegnate figure tipiche della cultura siciliana come ceramiche, pupi e carretto siciliano.

Il mondo Dolce&Gabbana

Lo stile fortemente distintivo e il solido DNA del marchio Dolce&Gabbana si fondano sulla tradizione sartoriale ed artigianale e il forte attaccamento alla cultura italiana, in particolare mediterranea, che si riscontra in ogni attività del brand. Dolce&Gabbana *“è il nuovo lusso, autentico e non convenzionale. Uno stile che esprime nuove forme di eleganza, imponendosi come una classicità moderna basata su sartorialità e creatività. La forte identità del marchio Dolce&Gabbana si evolve negli anni senza mai dimenticare le proprie radici...che coniuga una spiccata tendenza all'innovazione con l'impronta mediterranea delle origini.”*⁹¹

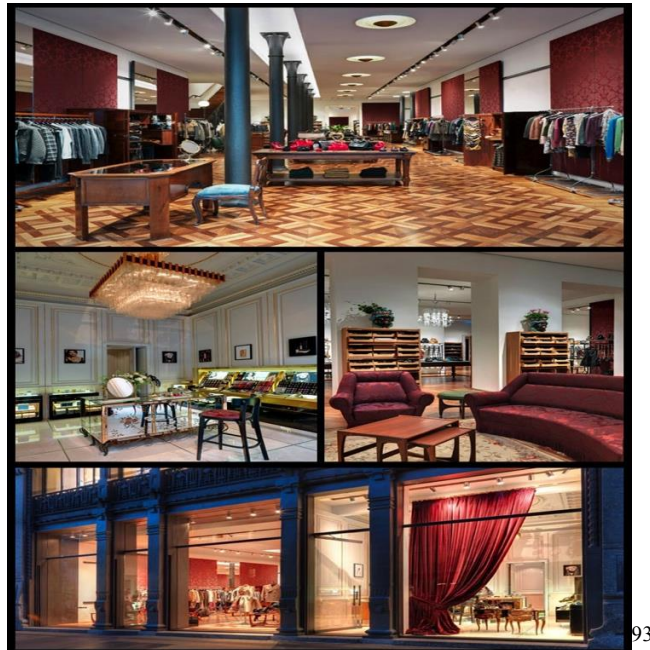
L'impronta mediterranea in particolare la Sicilia, regione d'origine di Dolce e molto amata da Gabbana, l'amore incondizionato per il bel paese Italia e l'importanza della famiglia sono gli elementi distintivi del marchio; a questi principi sono ispirati gli ultimi ben noti hashtag usati per i vari eventi e sfilate del brand come #loveisItaly, DGfamily, e DGLovesNaples utilizzato per festeggiare i 30 anni della casa di moda con madrina d'eccezione Sofia Loren, ispirazione da sempre dei due stilisti.

Negli anni i due stilisti hanno costruito una forte brand image ed identità che gli ha permesso di estendersi in altri business come la profumeria, cosmesi, ristorazione e per ultimo quest'anno anche arredo.

In corso Venezia a Milano troviamo un edificio che offre al consumatore un'esperienza a 360° firmata Dolce&Gabbana diventando così ambasciatori dello stile e dell'eleganza made in Italy; nella struttura troviamo il negozio dedicato all'abbigliamento uomo, donna e bambino, il ristorante e Bar Martini, la boutique dedicata alla linea make-up e beauty, la bottega da barbiere e l'area dedicata alla sartoria. All'angolo di via della Spiga è situato il punto vendita “men only” che offre calzature ed un servizio made to measure dove un calzolaio, immerso in un'atmosfera

⁹¹ <http://www.dolcegabbana.it>

a metà tra Milano e la Sicilia, si occupa della cura delle calzature e la gestione del negozio.⁹² Per finire di fronte all'edificio i due stilisti hanno deciso di acquistare un'edicola con immancabile edicolante vestito in abiti scuri firmati Dolce&Gabbana.



Il flagship dedicato all'universo Dolce&Gabbana è situato in un palazzo stile liberty ed è suddiviso in due piani; al pianterreno troviamo la collezione uomo e donna e in uno spazio adiacenti la boutique dedicata al make-up e alle fragranze, al primo piano il mondo del bambino. Lo stile Liberty dell'esterno viene ripreso anche all'interno: pavimenti in legno antico che risalgono a circa 150 anni fa, arredi come guardaroba, tavoli, sedie e poltrone risalenti agli 20 e 30 e per finire non possono mancare i riferimenti alla Sicilia come vasi e teste in ceramica provenienti da Caltagirone. Le pareti sono adornate da quadri, specchi e pannelli in tessuto damascato bordeaux. La boutique Beauté è caratterizzata invece da una pavimentazione in marmo rosa, arredi recuperati da vecchie profumerie ed infine al centro della stanza troviamo un lampadario anch'esso d'epoca formato da 165 gocce di cristallo d'oro.⁹⁴

Nello stesso edificio, per completare l'esperienza Dolce&Gabbana, è stato aperto nel 2014 il Martini Bistrot, adiacente dal 2003 si trova il Martini Bar Dolce&Gabbana in collaborazione

⁹² <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2013-07-04/dolcegabbana-coccolano-clienti-barbiere-181625.php?uuid=AbyG5KBI>

⁹³ http://www.viamontenapoleone.org/ita/latest_news.php?id=156

⁹⁴ <http://it.fashionmag.com/news/Dolce-Gabbana-apre-una-boutique-pensata-per-Milano,282300.html#.V6NsOFelj-Y>

con Martini, azienda storica italiana; *“due marchi che da sempre coniugano tradizione e modernità Made in Italy”*.⁹⁵



96

Martini Bistrot sulla sinistra (immagine) e Martini Bar sulla destra (immagine) rappresentano un *“luogo unico dove poter pranzare, bere un aperitivo o assaporare una cena ispirata alla vera tradizione siciliana. Il tutto immerso in un’atmosfera esclusiva che regala un’esperienza sensoriale completa”*. Il Martini Bistrot è nato con l’obiettivo di rendere ancora più iconico il Bar Martini: un luogo dove poter deliziare il palato dei clienti appassionati al cibo e alle tradizioni siciliane.

Il bistrot ricorda un ristorante degli anni '50 dove sedie in velluto rosso, specchi con cornice barocche e pannelli damascati bordeaux alle pareti evocano un’atmosfera elegante e retrò. Ogni dettaglio e ogni oggetto ricordano il DNA del brand, dai pavimenti in legno presenti anche nel negozio ai vasi che ricordano la Sicilia senza contare l’atmosfera di seduzione ed eleganza senza tempo. Il ristorante offre un menù dove la cucina mediterranea, che da sempre contraddistingue il DNA di Dolce&Gabbana, incontra quella internazionale.⁹⁷

Adiacente al Bistrot troviamo il Bar Martini che accoglie i propri clienti in un’atmosfera total black, l’unico tocco di luce è dato dal dragone rosso che spicca nel pavimento. *Design, ricercatezza e qualità* sono le parole d’ordine che permettono di entrare in una dimensione di relax e glamour nel cuore di Milano. Il cliente può assaporare una lista di cocktail e vini selezionati sia nel giardino all’interno del palazzo sia nella sala d’inverno, usata tipicamente nelle giornate invernali, illuminata attraverso ampie vetrate dalla luce del giorno ed infine nella

⁹⁵ <http://www.dolcegabbana.it/martini/>

⁹⁶ <http://www.dolcegabbana.it/martini/>

⁹⁷ <http://www.dolcegabbana.it/martini/>

stanza del dragone dove si accede ad *“uno spazio dall’atmosfera più intima con punti luce soffusi e scenografici, superfici nere lucide e design ricercato.* Sia il Bistrot Martini sia Bar Martini offrono un servizio di eccellenza anche questo firmato Dolce&Gabbana: le cameriere in rigoroso tubino di pizzo ed i camerieri in vestito, che come vuole la tradizione, entrambi total black.⁹⁸

4.4 Dsquared2

Dsquared2, come il nome del brand suggerisce, nasce dall’idea di due gemelli canadesi Dean e Dan Caten originari di Willowdale in Ontario. La loro passione per la moda ha inizio nel 1983 quando entrambi si iscrivono alla Parson’s school of Design ma l’anno deciso è il 1991 quando i gemelli canadesi decidono di trasferirsi a Milano dove, dopo una serie di collaborazioni con famosi brand della moda, realizzano la loro prima collezione maschile nel 1994. Negli anni hanno sviluppato anche la collezione donna e bambino affermandosi nel modo della moda con un concetto di lusso unico ed alternativo. Le collezioni, nel tempo, hanno conquistato un pubblico sempre più ampio e in linea con la loro naturale maturità stilistica sempre più chic e sofisticata pur mantenendo quell’allure sexy e provocante che distingue da sempre il marchio Dsquared2. I gemelli prendono ispirazioni da diverse nazioni ma le collezioni vengono sempre create in Italia: il loro famoso motto è *“Born in Canada, living in London, made in Italy.”* I due gemelli hanno saputo costruire un marchio unendo, in una combinazione perfetta, stile, musica e spettacolo: sono numerose infatti le collaborazioni con famose celebrità internazionali come Madonna, Rihanna, Cristina Aguilera, Lenny Kravitz e tanti altri ancora. Nell’autunno del 2007 Dean e Dan aprono il loro primo flagship a Milano in collaborazione con lo studio di architettura italiano storage associati, gli stessi che si sono occupati nel 2010 dell’headquarter a Milano in via Ceresio 7. Il primo monomarca evoca la visione lifestyle di Dsquared2 *“a taste of home, where Canadian woods meet italian design: sapore di casa, dove le foreste canadesi si sposano con il design italiano”*. Negli anni successivi vengono inaugurati altri monomarca, che riproducono lo stile del primo aperto a Milano, in diverse località come Capri, Hong Kong, Pechino, Parigi, Tokyo ecc. Negli anni il marchio si estende in altri settori tra cui quello della profumeria e pelletteria e nel 2013 apre il suo primo ristorante Ceresio7 all’ultimo piano del palazzo Enel, attualmente headquarter del gruppo.⁹⁹

⁹⁸ <http://www.dolcegabbana.it/martini/>

⁹⁹ <http://www.dsquared2.com/it>

Il mondo Dsquared2

Lo stile di vita del brand Dsquared si definisce in due frasi: la prima *“sapore di casa, dove le foreste canadesi si sposano con il design italiano”* e la seconda *“Born in Canada, living in London, made in italy”* entrambe sottolineano come le origini dei gemelli canadesi e le influenze internazionali dei loro viaggi si mischiano perfettamente con la manifattura e l’artigianalità sempre made in Italy.¹⁰⁰

Il loro successo è dato anche dall’utilizzo dei social dove Dan e Dean hanno deciso di mostrare giorno per giorno il loro stile di vita che si riflette nel brand ed in tutte le sue estensioni: *“per aver successo, secondo i gemelli canadesi, bisogna essere sintonizzati con il proprio pubblico e captare i suoi desideri. E poi bisogna credere in quello che si fa, amare i vestiti che si disegnano. Noi per primi siamo i testimonial di noi stessi”*. Uno stile di vita che si manifesta nei negozi ed in particolare nel loro headquarter di Milano, quartier generale della maison dove attualmente sono in corso i lavori per la realizzazione di una palestra ed area benessere e dove, all’ultimo piano, si ritrova l’eleganza e il culto dell’estetica che offre un’esperienza di gusto made in Italy.¹⁰¹

Per festeggiare i 20 anni dalla prima collezione uomo i due gemelli Dean e Dan hanno deciso di aprire un negozio in corso Como a Milano con un design unico in collaborazione con lo studio di architettura storage associati, collaboratori di molti progetti del marchio tra cui Ceresio7.¹⁰²

¹⁰⁰ <http://www.dsquared2.com/it>

¹⁰¹ [http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/06/27/news/dean e dan i gemelli alle olimpiadi-142971729/](http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/06/27/news/dean_e_dan_i_gemelli_alle_olimpiadi-142971729/)

¹⁰² <http://www.dsquared2.com/experience/it/news/dsquared2-area/>



103

“Dsquared2 Area”, nome del negozio, rappresenta un nuovo concept store audace, contemporaneo ed inaspettato che si estende su una superficie di 300 mq dove troviamo tutte le collezioni assieme alle fragranze, accessori, underwear e eyewear. Il nuovo concept store, ideato esclusivamente solo per la città di Milano, rappresenta *“l’evoluzione dell’azienda, l’ambiente è divertente e rilassato, c’è molto Canada, e made in Italy”*. Il negozio ricorda un vecchio loft dove luci al neon e dettagli metallici si combinano con pareti nude in cartongesso e pavimenti in cemento grigio, i briosi colori come il blu dei container e il giallo dei carrelli contrastano con i serramenti neri in lamiera. Per non dimenticare il concetto *“Born in Canada”* all’ingresso troviamo un tappeto a forma di foglia d’acero che richiama le origini canadesi degli stilisti come negli spogliatoi che dall’alto rivelano una pianta a forma di maple leaf.¹⁰⁴ Nel 2013 Dan e Dean hanno deciso di soddisfare i palati dei clienti, affezionati al brand e allo stile come dimostrato dai social, aprendo Ceresio7 frutto della collaborazione tra i gemelli, lo studio di architettura storage e lo studio di interior design Dimore Studio.

¹⁰³ <http://www.giltmagazine.it/fashion/debutta-milano-una-nuova-concezione-di-negozio-targata-dsquared2/>

¹⁰⁴ <http://www.dsquared2.com/experience/it/news/dsquared2-area/>



105

Ceresio 7 si sviluppa nell'attico del palazzo, ex sede dell'Enel negli anni trenta, designato dagli stilisti come headquarter del brand. Il locale, come i negozi e le creazioni, rispecchiano la visione e le origini del marchio. Qui troviamo sia elementi italiani, come ad esempio il servizio da tè firmato dal famoso designer Giò Ponti, sia caratteristiche tipicamente internazionale, come la terrazza che ricorda i famosi rooftop newyorchesi, oppure gli oggetti vintage che provengono da diverse parti del mondo come alcune ceramiche dagli Stati Uniti e sculture asiatiche.¹⁰⁶

Il ristorante si sviluppa in un'ottica polifunzionale: il luogo fin dalla mattina offre momenti di relax nella piscina della terrazza, per poi passare al lunch ed aperitivo dove il barman Luca Pardini serve nell'american bar drinks internazionale e i twist con prodotti italiani. Alla sera lo chef Elio Sironi propone, grazie alle migliori materie prime, piatti della tradizione italiana con carattere mediterraneo creando così una cucina semplice ma allo stesso tempo ricercata per soddisfare anche i palati più esigenti.¹⁰⁷

Ceresio7 è la rappresentazione inconfondibile del mondo dsquared2 dove l'eleganza moderna si coniuga perfettamente ad uno stile di altri tempi e ogni dettaglio, ogni oggetto sono stati studiati con attenzione.¹⁰⁸ Ceresio 7 è diventato un punto di riferimento per gli amanti della cucina e per chi nel cuore di Milano vuole godersi un momento di relax a bordo piscina in un ambiente ricco di raffinatezza e glamour firmato Dsquared2.

¹⁰⁵ <http://www.ceresio7.com>

¹⁰⁶ http://www.archiportale.com/news/2014/01/case-interni/ceresio-7-il-ristorante-lounge-bar-sul-rooftop-del-palazzo-dsquared2_37174_53.html

¹⁰⁷ <http://www.gamberorosso.it/it/news/1018364-nuove-aperture-a-milano-inaugura-ceresio7-sul-tetto-del-palazzo-dsquared2-il-nuovo-ristorante-di-elio-sironi-con-gli-stilisti-fratelli-dean-e-dan-caten>

¹⁰⁸ <http://www.italiaatavola.net/articolo.aspx?id=31526>

4.5 Gucci

Il marchio Gucci è stato fondato nel 1921 da Guccio Gucci che, traendo ispirazione dall'esperienza londinese e il gusto raffinato inglese, si è posto come obiettivo quello di unire questa eleganza con l'abilità degli artigiani toscani: da quest'idea Gucci apre il suo primo negozio specializzato in prodotti di pelle e valigeria in centro Firenze. Già negli anni 30 Gucci riesce ad acquisire la fama e il successo grazie ai sofisticati turisti che affollano la città toscana e ai clienti italiani, in particolari aristocratici, che alla ricerca di abbigliamento da equitazione ispirano l'artigiano a sviluppare una delle icone del marchio, il morsetto. Negli anni 40, quelli della guerra, i materiali scarseggiano così Gucci comincia a sperimentare nuovi materiali come lino, iuta e canapa; proprio in questo periodo nasce una delle borse icone del marchio la borsa Bambù simbolo di innovazione che tuttora è rimasta un'icona storica del marchio Gucci. Negli anni 50 traendo ispirazione dal mondo equestre, in particolare dal tradizionale sottopancia della sella, nascono i colori del brand verde-rosso-verde che sono tuttora elementi distintivi del marchio in tutto il mondo. Nello stesso periodo Gucci si estende aprendo negozi a Milano e New York. Nel 1953 muore il creatore Guccio ed i 4 figli Aldo, Vasco, Ugo e Rodolfo ereditano l'azienda. Gli anni 60 rappresentano un periodo importante per il marchio in quanto viene lanciato un altro simbolo del brand, il leggendario logo con le G incrociate ed alcuni pezzi iconici del marchio come *Jackie O* indossata da Jackie Kennedy, i mocassini e la famosa sciarpa Flora con motivi floreali sotto richiesta della principessa di Monaco Grace Kelly. Negli '70 Gucci si afferma a livello globale con l'apertura dei negozi a Tokyo ed Hong Kong diventando famoso *“per la sua combinazione unica di audacia innovativa e leggendaria qualità e artigianalità italiana”*. Nel 1981 Gucci organizza la sua prima sfilata nella città natale Firenze e nel 1982 diventa una società per azioni. Negli anni 90 Gucci, grazie al direttore creativo Tom Ford, si ridefinisce come marchio caratterizzato dall'unione di tradizione ed innovazione. Nel 2002 subentra Frida Giannini che entra nel gruppo come design director di borse per poi diventare nel 2005 direttore creativo del Brand; la stessa nel 2011 per festeggiare i 90 anni del marchio decide di progettare il Gucci Museo dove all'interno troviamo anche un bookstore, articoli da regalo e una caffetteria. Sempre negli anni 2000 nella capitale milanese viene aperto il primo negozio con bar adiacente nella famosa Galleria Vittorio Emanuele. Negli anni Frida Giannini rafforza i valori del marchio costruiti in 90 anni di storia: esclusività, qualità, made in Italy, artigianalità italiana e autorità nel campo della moda. Nel 2015 Gucci è protagonista di grandi cambiamenti: con l'arrivo in gennaio del nuovo CEO Marco Bizzarri la carica di direttore creativo viene data ad Alessandro Michele il quale, grazie alle sue qualità eccentriche,

rinnova l'immagine del marchio mantenendone però la tradizione.¹⁰⁹ Alessandro ridisegna anche il sito di Gucci rinnovando l'e-commerce e la sezione editoriale ed ispirazionale "The Agenda" che svela i segreti delle nuove collezioni: entrambi permettono di avvicinare il cliente Gucci in un'esperienza tra il mondo online e offline.¹¹⁰ Nello stesso anno Gucci apre il ristorante "1921 Gucci Caffè" a Shanghai, ispirato alla data di fondazione del marchio con l'obiettivo, nonostante il rinnovo dell'immagine del marchio, di mantenere la tradizione di Guccio Gucci.

Il mondo Gucci

Negli anni Gucci ha costruito una forte brand identity che permette di offrire ai clienti un vero e proprio stile di vita: dalle collezioni uomo, donna e bambino agli oggetti dedicati al tempo libero, un museo, fino al bar/ristorante dove potersi rilassare e degustare piatti per vivere un'esperienza Gucci a 360°, uno stile quindi che si riflette in ogni momento della vita quotidiana.¹¹¹

Uno stile quello di Gucci che negli anni ha avuto molte rivoluzioni e visioni da Tom Ford a Frida Giannini fino all'ultimo arrivato Alessandro Michele: tutti, con diverse visioni, hanno reso il brand Gucci sempre innovativo e contemporaneo ma allo stesso tempo fedele alle sue origini di artigiano italiano. Nel 2015 Gucci, come si è detto, è stato soggetto ad una svolta con l'arrivo di Michele che ha deciso di ridimensionare il brand seguendo un percorso di cambiamento che è partito dalle collezioni per arrivare poi ai nuovi arredi nei negozi, al museo, al bar ed infine al sito cercando così di allineare la nuova visione del brand Gucci. Michele dona una formula diversa di lusso "*fatta di materiali e tradizioni manifatturiera, ma dà un'interpretazione più granulare*" ed una forte attenzione alle origini e alle caratteristiche iconiche del marchio come la doppia G.¹¹²

Il primo negozio protagonista del restyling Gucci è stato il flagship di Milano in Via Montenapoleone che, secondo il CEO Marco Buzzarri, è il mezzo per poter trasmettere ed affermare la nuova identità di Gucci dove "*abbiamo recuperato il codice stilistico di Gucci in modo meno letterale e più contemporaneo.*"¹¹³

¹⁰⁹ <http://www.guccimuseo.com/it/museo/La-Storia-di-Gucci/>

¹¹⁰ <http://www.pambianconews.com/2015/10/20/gucci-rifa-il-look-al-proprio-sito-185729/>

¹¹¹ <http://www.guccimuseo.com>

¹¹² http://www.corriere.it/moda/sfilate/donna/reviews/15_febbraio_25/alessandro-michele-filosofo-moda-senza-genere-f287b8b0-bd05-11e4-ad0c-cca964a9a2a1.shtml

¹¹³ <http://www.pambianconews.com/2015/09/21/gucci-il-nuovo-store-concept-di-michele-183988/>



114

Lo stile del negozio è una combinazione di retrò e moderno, industriale e romantico che comunica al consumatore sia una sensazione di approccio confidenziale sia un'esperienza esclusiva dove il cliente è al centro di tutto. *“Il nuovo design dello store, secondo Alessandro Michele, non solo unisce diversi elementi, confondendo i confini tra il tradizionale e il contemporaneo, ma anche permette ai vestiti e agli accessori di esprimere la loro personalità”*. La struttura dei locali permette ai clienti di essere accolti in un'atmosfera calda ed accogliente: i colori caldi come il rosso prevalgono rispetto ai colori freddi e le poltrone in velluto contrastano superfici più ruvide, elementi industriali come rivetti e lastre di metallo si sviluppano accanto a tappeti rosso ciliegia e blu ed infine un muro di ferro viene contrastato da una scala in marmo. Nel negozio ci si trova quindi di fronte ad un continuo contrasto che dà al cliente la sensazione di scoprire in ogni istante nuovi angoli del negozio; il design richiama spesso il tema del viaggio in particolare utilizzando alcuni elementi come il baule, icona del marchio Gucci fin dalle sue origini.¹¹⁵

Lo stesso bar Gucci, che si trova all'interno del museo dedicato alla maison nel cuore di Firenze e che con l'arrivo di Michele ha subito qualche modifica, offre un'esperienza unica spazio dove coesistono elementi del passato, del presente e del futuro. Il bar Gucci, assieme al museo e alla libreria, è stato aperto nel 2011 per festeggiare il 90esimo anno di vita della maison fiorentina all'interno dello storico Palazzo della Mercanzia in Piazza della Signoria a Firenze.¹¹⁶

¹¹⁴ <http://www.tuttosport.com/news/sport-e-style/news-ed-eventi/2015/09/21-4226665/gucci-lancia-il-nuovo-store-concept-partendo-dal-flagship-di-milano/>

¹¹⁵ <http://www.tuttosport.com/news/sport-e-style/news-ed-eventi/2015/09/21-4226665/gucci-lancia-il-nuovo-store-concept-partendo-dal-flagship-di-milano/>

¹¹⁶ <http://www.guccimuseo.com>



117

Il Palazzo si sviluppa su una superficie di 1715 mq distribuito in tre piani: al piano terra troviamo il bar e il bookstore assieme ad un piccolo angolo di negozio dove vengono venduti alcuni pezzi di successo della collezione di Alessandro Michele. Con l'arrivo del direttore creativo anche il bar ha subito varie modifiche tra cui alcune pareti tappezzate di verde che ricordano il colore originale Gucci ma anche il colore predominante nelle ultime collezioni, ed alcuni divanetti color rosso ciliegia che ricordano la prima sfilata della sua collezione e che rievocano il periodo barocco tanto amato dallo stilista. Ma se da una parte nel bar sono stati inseriti elementi del presente dall'altra il passato e le origini non sono state dimenticate e anche qui i contrasti tra contemporaneità ed origini sono ben presenti: sulle pareti troviamo gli stemmi della corporazione di Firenze che assieme narrano più di 900 anni di storia assieme ad uno stemma più recente che rappresenta una presunta genealogia della dinastia Gucci. Questo stemma è stato registrato nel 1955 e tuttora compare su alcuni accessori e borse del marchio come simbolo di costante impegno verso l'artigianalità, innovazione e capacità sartoriale. Il Bar Gucci offre ai suoi clienti un viaggio nella cucina italiana ed internazionale, ogni giorno lo chef crea piatti diversi ed originali utilizzando i migliori ingredienti del territorio: un luogo dove l'eccellenza della cucina italiana, in particolare quella di tradizione toscana, incontra quella internazionale per soddisfare i palati di diversi clienti. Inoltre il bar offre ai suoi clienti un luogo di ristoro e relax dove i visitatori possono leggersi qualche libro presente nella libreria adiacente o usufruire del Wi-Fi durante la pausa pranzo.¹¹⁸

Adiacente al bar e negli altri piani si sviluppa il museo Gucci che ripercorre la storia della maison fiorentina; l'ambiente è suddiviso in sale a tema ispirate ai motivi iconici del brand

¹¹⁷ <http://stylehurricane.blogspot.it/2016/07/florence-gucci-museo.html>

¹¹⁸ <http://www.guccimuseo.com>

come ad esempio la “sala viaggio” dove troviamo esposti bauli e valigie o la “sala borse” con l’evoluzione dei modelli storici della maison diventati oggi delle vere e proprie icone di stile.¹¹⁹

4.6 Trussardi

Il brand Trussardi è stato fondato nel 1911 a Bergamo da Dante Trussardi; inizialmente nasce come laboratorio per la produzione e la distribuzione di guanti di lusso. Negli anni l’esperienza, la costante ricerca e la qualità delle materie prime usate gli permettono di diventare uno dei brand più apprezzati ed affermati a livello internazionale nel mondo degli accessori, tanto da diventare fornitore ufficiale della casa reale inglese. Fin dalle origini Trussardi si distingue per quattro punti chiavi: eccellenza, eleganza discreta, sperimentazione ed innovazione. Negli anni ‘60 Dante lascia le redini dell’azienda al nipote Nicola Trussardi che decide di attuare le prime strategie di diversificazione nel settore dell’abbigliamento e degli accessori di lusso. È Nicola Trussardi che decide di creare un marchio lifestyle, cioè un brand capace di abbracciare con il suo stile e la sua filosofia ogni aspetto della vita ed infatti nel 1973 è il primo marchio in assoluto ad adottare un simbolo che possa identificare i suoi prodotti, il levriero. Il levriero, simbolo di agilità e dinamismo come il brand Trussardi, rivoluziona il sistema della moda e lascia un segno indelebile in quanto raffigurazione di eleganza e raffinatezza. Con la costruzione di una forte brand image a livello internazionale Nicola Trussardi produce e lancia nel mercato valigie da viaggio, articoli per la casa ed ufficio e giacche dal taglio sempre innovativo che negli anni si affermano a livello globale come simboli di qualità assoluta. Negli ‘70 un’altra tappa importante segna il successo del Levriero, viene infatti inaugurato il primo flagship in via Santa Andrea e il marchio inizia ad espandersi anche in mercati europei ed americani. Negli anni ‘80 organizza le prime sfilate uomo e donna aperte al pubblico al Teatro alla Scala e in Piazza del Duomo e decide di collaborare con il Piccolo Teatro di Milano e con il direttore Giorgio Strehler; e sempre negli stessi anni lancia il Pala Trussardi, piattaforma adatta per concerti ed eventi. Trussardi si posiziona come uno stile adatto ad ogni momento della giornata ed è per questo che si estende a diverse linee: Trussardi Jeans, Trussardi Home, Trussardi Baby, Trussardi Junior, Trussardi Eyewear e Trussardi Perfumes. Negli anni 90 il brand del Levriero punta a nuovi mercati tra cui Asia e Medio oriente aprendo alcuni monomarca ad Hong Kong (1992), Mosca (1993) ed infine Taiwan e Taipei nel 1994. Nel 1996 il gruppo decide di aprire il primo flagship nel mondo della moda che ospita non solo la

¹¹⁹ http://musei.firenze.it/museo_gucci.html

boutique ma anche spazi dedicati a mostre, un Caffè, un ristorante e una libreria: Palazzo Marino Alla scala diventa il mezzo per poter esprimere il lifestyle del levriero. Nel 2014 nasce, dopo varie collaborazioni con famosi designer, la collezione Trussardi casa in collaborazione con luxury Living Group ispirata alle eleganti dimore milanesi e pensata per ambienti caldi e ricchi di stile affermando così nuovamente l'animo lifestyle del marchio.¹²⁰

Il mondo Trussardi

Il gruppo Trussardi caratterizzato da forti valori familiari e allo stesso tempo ricerca di innovazione e contemporaneità ha *“saputo trasformare la sua vocazione di marchio lifestyle in un impegno quotidiano alla ricerca dell'eccellenza assoluta del made in Italy”*: le parole d'ordine del marchio sono eleganza senza tempo, tradizione ma allo stesso tempo contemporaneità in tutte le declinazioni del marchio come le varie collezioni per diversi tipi di target, ristorazione e design.¹²¹

Secondo Tomaso Trussardi, amministratore delegato del gruppo, il brand Levriero rappresenta *“una certa identità italiana ed il nostro obiettivo è trasmettere al consumatore finale non un semplice prodotto, ma un'identità, un gusto e lo stile di vita di una famiglia italiana con una storia e una tradizione di oltre cento anni. Per questo non ci limitiamo solamente al settore moda, ma portiamo la nostra identità e i nostri valori in tutti gli ambienti della vita nei quali siamo attivi quindi anche arte, cibo e design.”* Puntare tutto sul made in Italy e sullo stile italiano, secondo Tomaso, oggi è molto importante in quanto la fortuna dell'Italia nel mondo è proprio il modo di vivere unico caratterizzato dalla qualità delle materie prime e dalla ricercatezza e continua innovazioni nel design e nella cucina.¹²²

I sei piani del palazzo Marino Alla Scala sono la rappresentazione e la sintesi di tutte le declinazioni del gruppo Trussardi esprimendo eccellenza assoluta in ogni campo d'azione.

¹²⁰ <http://www.trussardi.com/it>

¹²¹ <http://www.trussardi.com/it>

¹²² <http://www.specchioeconomico.com/index.php/sommario/interviste/item/1819-tomaso-trussardi-portiamo-lo-stile-di-vita-italiano-nel-mondo-ed-e-boomerang>



123

Nel 2009 il palazzo è stato riconcepito: il piano terra è una struttura aperta e flessibile che ospita il primo concept store del marchio, qui troviamo la collezione uomo e donna, gli accessori, gli oggetti per la casa adornati da preziose orchidee e spazi dedicati al giornalismo d'immagine, moda, arte e lifestyle in generale. I pavimenti in marmo di diversi colori, il legno e il cuoio suscitano un'atmosfera calda ed intima ispirata alle dimore eleganti milanesi. Il piano terra dedicato alle collezioni condivide lo spazio di 400mq con Il Caffè Trussardi inaugurato nel 2008.¹²⁴

Nel caffè Trussardi ritroviamo tutte le caratteristiche del marchio: stile senza sforzo, lusso discreto e eleganza rilassata dove dalla mattina fino alla sera vengono servite colazioni, pranzi e cocktail in cui come spiega Gaia Trussardi, direttore creativo del Levriero, *“la contaminazione dei sapori apre ad esperienze che vanno oltre la degustazione e parlano la lingua dell'accoglienza internazionale”* senza dimenticare i valori e la qualità delle materie prime italiane. Come nello spazio dedicato alle collezioni anche il bar viene adornato da piante ornamentali, oggetti personali della collezione d'arte e mobili antichi di casa Trussardi per trasmettere al cliente quel clima caldo e confortevole di una grande famiglia. Per rendere l'esperienza ancora più profonda e coinvolgente Trussardi offre aperitivi con nomi molto familiari nati dall'esperienza di Tommaso Cecca, bar tender Caffè Trussardi, e Baldo Baldinini, alchimista profumiere tra cui *“Trussardi essenza”, “Trugroni” e “Piazza della Scala n°5”*.¹²⁵

¹²³ <http://www.milanonotte.it/public/Locali/13171977622585.jpg>

¹²⁴ <http://www.trussardi.com/it>

¹²⁵ <http://www.lacucinaitaliana.it/storie/ristoranti/size-lunch-e-aperitivo-trussardi-alla-scala/>



126

Infine il ristorante Trussardi alla Scala vincitore di due stelle dalla guida Michelin Italia 2009 promuove *“il confort e la ricercatezza nel segno del lusso discreto e dell’eleganza rilassata, valori tipici del marchio del Levriero”*. Anche qui come negli altri ambienti del palazzo si percepisce un’atmosfera elegante, accogliente e calda grazie anche ad un’illuminazione creata da lampade a muro e piantane vintage in ottone e vetro. La raffinatezza ricreata dalle luci emerge in qualsiasi dettaglio dai colori caldi del pavimento in legno alle sedie e dettagli in pelle.¹²⁷

Per quanto riguarda la cucina anche qui la tradizione italiana incontra la contemporaneità: lo chef decide di ispirarsi alla tradizione della cucina classica rendendola più attuale ed innovativa utilizzando tecniche all’avanguardia e materie prime di eccellenza e qualità assoluta. I sapori, gli odori e l’ambiente raffinato offrono al cliente un’esperienza multisensoriale immersi nello stile identificativo della maison: tutto questo grazie anche allo chef Luigi Taglienti che ha come obiettivo principale quello di appassionare il cliente attraverso sperimentazione, disciplina e continua ricerca di materie prime legate al territorio e alle stagioni.

Il palazzo Trussardi, come si è visto, è come afferma Tomaso Trussardi *“l’identificazione della nostra casa, del luogo in cui raccontiamo i nostri mondi e il nostro stile, dove non si acquista solo prodotto moda ma si vive il lifestyle di un marchio interprete dello stile di vita italiano.”*¹²⁸

¹²⁶ <https://chefs4passion.com/2014/01/14/conosciamo-meglio-luigi-taglienti-lo-chef-stellato-de-il-ristorante-trussardi-alla-scala/>

¹²⁷ <http://www.trussardi.com/it>

¹²⁸ <http://www.specchioeconomico.com/index.php/sommario/interviste/item/1819-tomaso-trussardi-portiamo-lo-stile-di-vita-italiano-nel-mondo-ed-e-boomerang>

4.7 La chiave di successo

Questo capitolo ha avuto lo scopo di studiare ed analizzare sei casi studio di aziende appartenenti al settore del lusso e della moda. Ogni caso studio ne descrive inizialmente la storia e le origini per capire quindi lo sviluppo e le azioni che hanno portato tutte queste aziende ad offrire al proprio cliente uno stile di vita o meglio suggerire un modo di vivere.

Già dalla prima parte dell'analisi, quella riguardante la storia aziendale, si denota come tutti i brand siano stati creati e sviluppati da leader e nel caso di Gucci inizialmente da un leader e poi da direttori creativi che propongono in modo unico e distintivo la loro visione di mondo riuscendo a manifestarlo e renderlo visibile in ogni dettaglio. Armani riporta in ogni suo business la sua visione di vita fatta di eleganza e contemporaneità; Bulgari rimane fedele alle visioni del suo fondatore e dei figli riprendendo modelli storici della collezioni; Dolce & Gabbana riproducono la loro visione di vita caratterizzata dal made in Italy e in particolare dal paesaggio siculo; i due gemelli Dsquared2 offrono un mondo multiculturale tra Italia e Canada; Gucci, nonostante il cambio dei direttore creativi, è rimasto negli anni un marchio che trasmette la maestria degli artigiani fiorentini riprendendo e rivisitando modelli storici ed infine Trussardi azienda a conduzione famigliari che negli anni è rimasta fedele alle suo origini ma sviluppando una continua innovazione. Il primo punto in comune dei casi analizzati è avere un leader con idee uniche e con una visione di stile che si distingue dalla concorrenza in quanto inimitabile in tutte le sue sfaccettature; e questo è uno dei primi passi per poter essere un brand lifestyle.

Altro punto in comune tra i casi selezionati sono i valori e lo stile, anche se non uguali, che tutti trasmettono in modo coerente in ogni dettaglio e luogo: la scelta di descrivere il negozio e successivamente le varie declinazioni di business come bar e ristorante è stata fatta per poter sottolineare e mettere in evidenza i dettagli, il design, i colori, luci che si ripetono in modo coerente in ogni luogo. Il successo di un brand lifestyle, come si è spiegato nel terzo capitolo, è quello di creare ma soprattutto mantenere una forte brand image e brand identity: ad esempio all'interno di un ristorante o di un hotel di Giorgio Armani difficilmente troviamo colori caldi come il rosso o il damascato ma per lo più troviamo colori neutri come il grigio, il color panna che si contrappone poi al colore nero; e la stessa cosa nel negozio che rappresenta in assoluto uno dei mezzi migliori per poter imprimere nella mente del consumatore la propria immagine e i propri valori. Anche Gucci, che a differenza di Armani ha avuto un susseguirsi di direttori creativi con stili ed idee completamente differenti, ha mantenuto negli anni le sue origini e i suoi valori che sono stati trasmessi in seguito nei suoi bar e ristoranti. Ad esempio i colori come

il verde e il rosso, colori predominanti del marchio, sono presenti nei negozi, come nel bar e anche nei piatti assieme ad una forte attenzione per il made in Italy e i prodotti del bel paese.

Infine ulteriore punto comune molto interessante è come tutti abbiamo deciso di differenziarsi nell'ambito food ristorazione. Motivo? Il cibo, come la moda e lusso, sono uno dei settori più sviluppati e di qualità nel panorama italiano e negli ultimi anni la tv con programmi come masterchef, i social con i vari food blogger ed Eataly hanno enfatizzato ancora di più il ruolo della cucina italiana rendendo i prodotti ricchi di emozioni: lo chef, come lo stilista, crea opere spettacolari ricche di innovazioni e materie prime di qualità. Dolce&Gabbana nel loro Martini Bistrot offrono ai clienti piatti ricchi di tradizione siciliana, Trussardi offre piatti stellati ricchi di innovazione ed eleganza e Bulgari piatti colorati che ricordano un loro gioiello. Oggi cibo e moda si uniscono assieme in una combinazione perfetta composta da valori, da emozioni e da un'esperienza unica che permette al consumatore di arricchire la sua shopping experience in un totale coinvolgimento di tutti i cinque sensi.

In conclusioni, nonostante tutti i brand analizzati abbiamo un brand image e brand identity ben differente, tutti si distinguono per una minuziosa ricerca della qualità, del made in Italy, della ricerca del bello ma soprattutto la cosa fondamentale tutti vogliono offrire ai loro clienti un'esperienza unica, coinvolgerli nel loro mondo, nel loro stile di vita come se anche loro ne facessero parte; insomma una moda che non è più solo vestiti, gioielli ed accessori ma piuttosto diventa un total living.

Conclusioni

La tesi ha l'obiettivo di rispondere a una serie di quesiti tra i quali ad esempio: oggi il negozio monomarca, in particolare nel settore moda e lusso, ha un ruolo esclusivamente funzionale ed espositivo o vuole coinvolgere il consumatore in un ambiente ricco di emozioni e di stimolo a nuove sensazioni? Gli stilisti propongono un'offerta di prodotti o uno stile di vita da seguire? Nello sviluppo dei quattro capitoli che la compongono ho risposto alle domande partendo dall'analisi dei negozi o meglio monobrand e delle caratteristiche per spiegarne l'evoluzione negli anni, dall'importanza del servizio vendita e della shopping experience per studiare le varie strategie di branding tra cui la brand experience e brand extension e infine la realizzazione pratica nei sei casi studi selezionati nel settore moda e lusso nel panorama italiano.

Il negozio, più di pubblicità o testimonial, è diventato oggi la vetrina del brand dove esibire in modo scenografico e coerente i valori e gli attributi del marchio: lo store in questo periodo è uno dei pochi mezzi per avere un contatto diretto con il consumatore e per capire e adattarsi alle sue esigenze in un ambiente sempre più competitivo e ricco d'offerta. Secondo Domenico De Sole il negozio è il "*Moment of truth*" dove il marchio esibisce le proprie creazioni ed estensioni di brand, è il momento della verità in quanto è qui che dimostra le sue qualità e i suoi valori attraverso sia elementi hard sia elementi soft come il servizio (Sacerdote, 2016). Nascono negli anni nuove forme distributive come ad esempio i temporary store, concept store, pop-up store, corner e flagship store. Quest'ultimo detto anche "*negozio bandiera*" si sviluppa negli anni 90 e si distingue dalle altre forme distributive per varie caratteristiche: queste tipologie di negozio sono costruite nelle location più prestigiose, offrono un ampio assortimento di prodotti ma soprattutto a differenza degli altri store nascono con l'obiettivo di offrire un universo di marca in cui troviamo l'interazione tra brand, negozio e consumatore.

In un'era di concorrenza spietata e mercato ormai saturo elementi come il servizio sono fondamentali per riportare il cliente all'interno del negozio e trasformarlo in un consumatore fedele; si parla infatti di cerimonia di vendita dove, come a un'opera teatrale, interagiscono l'ambasciatore del brand (l'addetto vendite) e il cliente con l'obiettivo di instaurare un rapporto che vada oltre la vendita e instauri qualcosa di duraturo che porta alla fidelizzazione del cliente per il marchio.

È qui si risponde al primo quesito l'importanza appunto dell'aspetto emozionale; negli anni, infatti, si sono andati a definire alcuni termini che sono diventati fondamentali per il successo di un marchio. Marketing esperienziale, brand experience, sensory branding e retailing sono tutti concetti legati al mondo delle emozioni, delle esperienze e dei sensi: stimolare i sensi, far vivere sensazioni uniche e offrire un'esperienza sono una delle leve del successo nel sistema

moda e lusso. Il processo di costruzione del brand che prima consisteva solo nella percezione del prodotto si arricchisce oggi di caratteristiche immateriali e simboliche in cui sono coinvolti elementi quali la personalità, i valori e le esperienze. Lo store si è trasformato quindi in luogo di relazioni e intrattenimento in cui la brand experience si riflette in ogni elemento e dettaglio come ad esempio i colori, le luci, le forme e gli arredi offrendo uno spazio sensoriale ideale che comunica i valori del marchio con *“un’atmosfera che ha effetti subconsci e non razionali sul consumatore”* (Trevisan, Pegoraro, 2007).

Emozioni e sensazioni che permettono al brand di costruire all’interno della mente del consumatore un’immagine ben specifica del marchio che decide poi, di conseguenza, di estendersi in altre categorie di prodotti; si parla quindi di brand extension che è stata assieme alla nascita dei monobrand il fattore che ha permesso la crescita negli ultimi anni del settore moda e lusso (Brusati, 2013). Nel settore della moda e del lusso la strategia di brand extension ha maggior rilevanza poiché l’identità del brand, o meglio brand identity, non è definita dagli aspetti funzionali, ma entrano in gioco altri fattori come le emozioni e i simboli che un marchio riesce a evocare nella mente del consumatore e che dà quindi l’opportunità ai brand di estendersi anche in altri settori e attività molto lontane dal proprio core business (Cappellari, 2016).

Come risposta al secondo quesito possiamo affermare che la moda e il lusso sono visti dai consumatori in una chiave completamente diversa dal passato: mentre un tempo il prodotto di lusso e moda era visto come qualcosa di sfarzoso e di costoso oggi ciò che cerca il cliente è un’esperienza, più che un prodotto un luxury lifestyle che stimola in quest’ultimo una sorta di legame con il marchio che prima non c’era. Proporre l’hotel, il ristorante e altre categorie di prodotti con il nome del marchio è un modo per avvicinare il cliente al mondo che la marca vuole offrire. La strategia è di promettere al consumatore momenti di vita firmati dal brand mantenendo l’immagine e i valori che si trovano negli altri prodotti; lo scopo è quindi quello di suggerire al cliente un modello di vita fatto di abiti, accessori ma anche momenti di relax all’interno di SPA, ristoranti e hotel in un ambiente che lo conduce in un’esperienza a 360° del brand.

Dall’esperienza di marca a tutto tondo nasce il titolo della tesi *“Dal total look al total living: i casi italiani di successo”* che mette in evidenza il passaggio da un’offerta di prodotti a una proposta che copre momenti diversi della vita del cliente.

Nel terzo capitolo si è accennato a due casi di successo nel panorama americano, ma poi nello specifico ho voluto concentrarmi su quello italiano in quanto, nonostante i francesi abbiano acquisito una buona parte dei marchi italiani, l’Italia a mio avviso rimane il paese della moda e del lusso per eccellenza.

I sei casi studiati, tutti di origine italiana anche se alcuni oggi sono di proprietà francese come Bulgari e Gucci, sono esempi di successo per i temi analizzati e trattati nell'elaborato. Esaminati uno a uno nonostante storie e prodotti completamente diversi, ho potuto mettere in evidenza molti punti in comune che a mio avviso sono stati la chiave che ha permesso a questi marchi di non far più solo moda e lusso ma bensì andare oltre. Innanzitutto tutte le aziende osservate sono frutto dell'iniziativa di un leader o dei leader, e nel caso particolare di Gucci direttori creativi, che hanno permesso alla marca di essere quello che è oggi. Armani, grazie al suo creatore, è il brand italiano per eccellenza nel mondo. Giorgio Armani partecipa in prima persona a ogni progetto e si occupa di ogni aspetto dall'arredamento, alla selezione delle materie prime al ristorante: "Re Giorgio" dichiara di voler trasmettere la sua filosofia di vita in ogni cosa crea, ogni progetto deve essere rappresentativo dei suoi valori.

Altra chiave del successo sono i valori e lo stile che rimangono coerenti in ogni declinazione di business: Gucci ad esempio nel bar richiama spesso i colori come il verde e il rosso che sono identificativi del marchio e nei piatti e nei caffè spesso si ritrova il richiamo al logo del brand, Dolce&Gabbana ospita i suoi clienti in un bistrot elegante e sensuale come i suoi abiti ispirati tipicamente a una donna del sud italiana con richiami della terra natale di Dolce, Trussardi richiama l'ambiente di casa tipico di una famiglia borghese milanese sia nel ristorante sia nel negozio offrendo a palazzo alla Scala uno dei migliori esempi di lifestyle.

Infine altro punto in comune è il food elemento a mio avviso determinante in particolare se parliamo del panorama italiano: il cibo, come la moda, è uno dei punti di forza italiani grazie all'abbondanza di materie prime di eccellenza e della maestria che da anni è trasmessa di generazioni in generazioni. Noi italiani amiamo il buon cibo e gli stranieri vengono in Italia anche per vivere l'esperienza della cucina italiana. È da qui che moda e food diventano un'accoppiata vincente: offrire al cliente sia italiano che straniero un lifestyle caratterizzato da materie prime e materiali d'eccellenza made in Italy. Le persone mangiano e dormono nell'hotel Bulgari principalmente perché percepiscono che i prodotti, al pari dei gioielli, sono di altissima qualità e di conseguenza sono consapevoli di poter vivere un'esperienza di lusso a 360°. Gli chef, come gli stilisti dei brand analizzati nell'elaborato, offrono in questi ristoranti firmati piatti coerenti con i valori e lo stile del brand arricchendoli di personalità in modo da offrire al cliente un'emozione unica.

L'obiettivo principale di questi casi è di attribuire all'insieme di prodotti e servizi "*un cuore e un'anima*" per offrire e in particolare condividere la parte più spirituale ed emotiva con i consumatori.

In conclusione le strategie di branding attuate dai marchi della moda e del lusso hanno sviluppato una strategia e un "*modus operandi*" che genera e genererà nuovi mercati e nuovi

consumatori. E'imprescindibile continuare a estendere i campi d'interesse e le aree merceologiche per fidelizzare i vecchi e attrarre nuovi clienti offrendo risposte ai loro desideri inespressi.

Riferimenti bibliografici

AIELLO, G., e DONVITO, R., 2005. Comunicazione integrata nell'abbigliamento: strategie di marca e ruolo del punto vendita nella distribuzione specializzata statunitense. *Atti del Convegno "Le tendenze del Marketing in Europa"*. Ecole Superieure de Commerce de Paris: 21-22 Gennaio.

ANKER, D. A., 1997. *Brand equity: la gestione del valore della marca*. Franco Angeli.

ANKER, D. A., e JOACHIMSTHALER, E., 2012. *Brand leadership*. Simon and Schuster.

ATWAL, G., e WILLIAMS, A., 2009. Luxury brand marketing—the experience is everything!. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 338-346.

BERTOLI, G., BUSACCA, B., e PELLONI, O., 2011. La valutazione di un'estensione di marca: consonanza percettiva, familiarità e reputazione. *Sinergie Italian Journal of Management*, (77), 45-65.

BERTORELLO, L., et al., 2015. *Il marketing esperienziale*. Fondazione Istud.

BORGHINI, S., et al., 2009. Why are themed brandstores so powerful? Retail brand ideology at American Girl Place. *Journal of Retailing*, 85(3), 363-375.

BRAKUS, J. J., SCHMITT, B. H., e ZARANTONELLO, L., 2009. Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of marketing*, 73(3), 52-68.

BUCCHETTI, V., 2004. *Design della comunicazione ed esperienze d'acquisto*. Franco Angeli.

CAPPELLARI, R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Carocci.

BOTTI, S., e CASTALDO, S., 2001. *Lo shopping esperienziale. Retailing & Innovazione*. Egea.

- BOTTI, S., e CASTALDO, S., 1999. La dimensione emozionale dello shopping. *Economia & Management*, 1, 17-37.
- CHEVALIER, M., e MAZZALOVO, G., 2011. *Management et Marketing du luxe*. Dunod.
- CODELUPPI, V., e CASETTI, F., 2000. *Lo spettacolo della merce: I luoghi del consumo dai passages a Disney World*. Bompiani.
- CODELUPPI, V., 2000. Il marketing e il nuovo consumatore. *Micro & Macro Marketing*, 9(1), 9-28.
- CODELUPPI, V., 2001. Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza. *Micro & Macro Marketing*, 3, 403-412.
- CUOMO, G., e CECCONI, V., 2005. L'evoluzione del ruolo del punto vendita nel potenziamento delle politiche di branding delle imprese industriali: il caso Bulgari. *Atti del Convegno "Le tendenze del Marketing in Europa"*. Ecole Superieure de Commerce de Paris: 21-22 Gennaio.
- D'AMICO, S., e DI GREGORIO, F., 2005. Il punto vendita nel settore moda: quando la comunicazione passa attraverso la dimensione emozionale del concept store. *Convegno nazionale della Società Italiana di Marketing*. Trieste: 2-3 Dicembre.
- D'ASTOUS, A., e LEVESQUE, M., 2003. A scale for measuring store personality. *Psychology & Marketing*, 20(5), 455-469.
- DAUCE, B., e RIEUNIER, S., 2002. Le marketing sensoriel du point de vente. *Recherche et Applications en Marketing*, 17(4), 45-65.
- DAURIZ, L., e TOCHTERMANN, T., 2013. *Luxury lifestyle*. McKinsey & Company.
- DOLBEC, P. Y., e CHEBAT, J. C., 2013. The impact of a flagship vs. a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity. *Journal of Retailing*, 89(4), 460-466.
- FABRIS, G., 2003. *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Franco Angeli.

- FABRIS, G., 2008. *Societing: il marketing nella società postmoderna*. Egea.
- FORLANI, F., 2001. *Il marketing turistico nella prospettiva dell'economia delle esperienze*. Relazione Finale CLT, Università degli Studi di Urbino, Facoltà di Economia
- GIORGETTI, E., "Net retail", *Q3*, 2014
- HEINE, K., 2009. Using personal and online repertory grid methods for the development of a luxury brand personality. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 7(1), 25-38.
- HETZEL, P., 2002. *Planète conso: marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Edition d'Organisation.
- HETZEL, P., 2003. *L'approccio esperenziale nei negozi di Ralph Lauren. Lo sguardo sociosemiotico*. Franco Angeli.
- KAPFERER, J.N., 2004. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
- KAPFERER, J. N., 2008. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity long term*. Kogan Page Publishers.
- KAPFERER, J. N., 2012. *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan Page Publishers.
- KELLER, K. L., 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *the Journal of Marketing*, 57 (January), 1-22.
- KOTLER, P., e KELLER, K. L., 2007. *Il marketing del nuovo millennio*. Pearson Italia Spa.
- KOTLER, P., et al., 2014. *Marketing management*. Pearson.
- LILLO, G., 2012. Shifted Sense Brand. Relazione finale CLT, Politecnico di Milano, Scuola del design.

LIU, F., et al., 2012. Self-congruity, brand attitude, and brand loyalty: a study on luxury brands. *European Journal of Marketing*, 46 (7/8), 922-937.

LUCIER, C., 2014. Herb Lelleher: The Thought Leader Interview, www.strategy-business.com. June 1 2014; Cowley N., Purse N. with Allison L., *5 Conversations*. Panona Press:2014.

MARAZZA, A., e SAVIOLO, S., 2012. *Lifestyle brand: Le marche che ispirano la nostra vita*. Etas.

MOUELHI, N. B, D., e TOUZANI, M., 2003. Les reactions des acheteurs aux modalites de la musique d'ambiance: cas de la notoriete et du style. *Revue Française du Marketing*, 194 (4), 65.

NAPOLITANO, M. R., e DE NISCO, A., 2003. La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto: la brand experience e i flagship store. *Industria & Distribuzione*, 4, 51-67.

NEGRI, F., e SABBADIN, E., 2009. Flagship store e temporary store: la brand retailization. Università degli studi di Parma, Facoltà di Economia.

PETRUZZELLIS, L., 2012. Sensory branding e comportamento del consumatore. *Finanza, marketing e produzione*, 30(4), 133-152.

PINE, B. J., e GILMORE, J. H., 1999. *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.

PINE, B. J., e GILMORE, J. H., 2000. *L'economia delle esperienze*. Etas.

PROVANA, R., 2007. *Innovazione e brand experience: sensitive space system: comunicazione multisensoriale nel punto vendita*. Lupetti.

QUALIZZA, G., 2010. Estetiche della vita quotidiana: nuovi scenari del lusso. *Tigor. Rivista di Scienze della Comunicazione*, A.II, n. 2, pp. 58-74.

RANFAGNI, S., e RUNFOLA, A., 2012. Internazionalizzazione e strategie di marca. Casi d'impresa confronto nel sistema moda italiano. *Finanza, marketing e produzione*, XXX,2, pp.147-175.

RESCINITI, R., 2005. Il marketing orientato all'esperienza. In *Proceeding for the Conference "Le Tendenze del Marketing in Europa," Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP*. Parigi: 21-22 Gennaio.

RIEUNIER, S., 2009. *Le marketing sensoriel du point de vente*. Dunod

SACERDOTE, E., et al., 2016. *Retailization. Sfide, scenari e strategie del retail nel lusso-moda*. Franco Angeli.

SALVATORE, A., 2016. *Il manuale del retailing strumenti e tecniche di gestione del business retail*. Franco Angeli.

SADLER, P., 2002. *Building tomorrow's company: a guide to sustainable business success*. Kogan Page Publishers.

SCHMITT, B. H., e SIMONSON, A., 1997. *Marketing aesthetics: The strategic management of brands, identity, and image*. Free Press.

SCHMITT, B. H., 1999. *Experiential Marketing*. Free Press.

SCHMITT, B. H., e FERRARESI, M., 2006. *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. Franco Angeli.

SEMPRINI, A., 1993. *Marche e mondi possibili: un approccio semiotico al marketing della marca*. Franco Angeli.

SEMPRINI, A., 2003. *Marche e mondi possibili*. Franco Angeli

STANKEVICIUTE, R., e HOFFMANN, J., 2011. The Slippery Slope of Expansion-Look to the luxury sector to understand how brand extensions affect parent brands. *Marketing Management*, 20 (4), 26.

STRATA, G., e ZATTA, D., 2008. *Retail management: impostare strategie vincenti e realizzarle con successo*. Etas.

TARTAGLIONE, C., GALLANTE, F., e RICCHETTI, M., 2011. *La distribuzione commerciale nella moda*. ARES2.0 SOGES

TREVISAN, M., e PEGORARO, M., 2007. *Retail design: progettare la shopping experience*. Franco Angeli.

VIVALDI, G., 2010. Luxury Brand Diversification. *Brandforum. It*.

Sitografia

<http://argomenti.ilsole24ore.com/giorgio-armani.html>

https://www.armanisilos.com/it_IT/

<http://www.armanihotels.com/it/index.html#milano>

http://www.bulgarihotels.com/it_IT/milan/image-gallery

<http://www.bulgarihotels.com>

<http://www.dolcegabbana.it>

<http://www.vogue.it/news/encyclo/stilisti/d/dolce-e-gabbana>

<http://www.dolcegabbana.it/martini/>

http://www.viamontenapoleone.org/ita/latest_news.php?id=156

<http://www.dsquared2.com/it>

<http://www.dsquared2.com/experience/it/news/dsquared2-area/>

<http://www.ceresio7.com>

<http://stylehurricane.blogspot.it/2016/07/florence-gucci-museo.html>

<http://www.guccimuseo.com>

http://musei.firenze.it/museo_gucci.html

<http://www.trussardi.com/it>

<http://www.milanonotte.it/public/Locali/13171977622585.jpg>

<http://brunellocucinelli.com/it>

<http://isabellabrusati.com/brand-extension-how-far-can-you-go/>

<http://www.ralphlauren.com/it/it/magazine/il-bar-che-ridefinisce-gli-standard>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Valentino_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Valentino_(azienda))

<http://www.tommybahama.com/?gclid=CNK2x5qd-M0CFdiZGwodsO8A0g>

<http://www.valentino.cn/experience/it/news/new-rome-flagship-store/>

http://flagships.ralphlauren.com/?ab=SLLP_Banner_Explore

<http://www.dolcegabbana.it/trova-negozi/emirati-arabi/dubai/boutique-mall-of-emirates/>

<https://www.furla.com/it/it/furla-made-for-you-it>

<http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>

<https://uzoefu.wordpress.com/marketing-esperienziale/>

AFFATICATI, A., 1999. Ritratti Ralph Lauren. *Il Foglio* [online]. Disponibile su <http://www.ilfoglio.it/ritratti/1999/11/30/ralph-lauren__1-vr-7985-rubriche_c361.htm> [26/04/2016].

AKTAR, A., 2014. Ralph lauren opens Polo store on fifth Ave. *New York Post* [online]. Disponibile su <<http://nypost.com/2014/09/10/ralph-lauren-opens-polo-store-on-fifth-ave/>> [26/04/2016].

ASNAGHI, L., 2015. Si chiama Sutor Mantellassi L'ultima sfida di Anton Magnani. *La Repubblica* [online]. Disponibile su <<http://www.repubblica.it/economia/affari-e->

finanza/2015/11/16/news/si_chiama_sutor_mantellassi_lultima_sfida_di_anton_magnani-127538740/ > [14/05/2016].

ASNAGHI, L., 2016. Dean e Dan, i gemelli alle olimpiadi. *La Repubblica* [online]. Disponibile su http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/06/27/news/dean_e_dan_i_gemelli_alle_olimpiadi-142971729/ > [04/08/2016].

BEGHELLI, C., 2016. Bulgari scommette sulla fabbrica-scuola. Il ceo Babin al Master di Roma: “Formazione e digitale per garantire il futuro”. *Il Sole 24ORE* [online]. Disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-04-15/bulgari-scommette-fabbrica-scuola-ceo-babin-master-roma-formazione-e-digitale-garantire-futuro-113750.shtml> > [03/08/2016].

BOISI, A., Ospitalità da re. *Interni Magazine* [online]. Disponibile su <http://www.internimagazine.it/projects/ospitalita-da-re/> > [03/08/2016].

BONOMI, C., 2014. Food Experience e marca, le frontiere si espandono. *Mark-up* [online]. Disponibile su http://www.mark-up.it/wp-content/uploads/sites/3/2014/07/104_MARKUP227_03_2014_Cci_Food_Experience.pdf > [15/05/2016].

CHEFS4PASSION., 2014. Conosciamo meglio Luigi Taglienti, l’intervista esclusiva allo chef stellato de Il ristorante Trussardi alla Scala. *Chefs4passion* [online], Gennaio. Disponibile su <https://chefs4passion.com/2014/01/14/conosciamo-meglio-luigi-taglienti-lo-chef-stellato-de-il-ristorante-trussardi-alla-scala/> > [05/08/2016].

COLLA, F., 2015. Lapo Elkann e Cracco, la “strana officina” delle auto custom. *Corriere dello sport* [online]. Disponibile su http://www.corrieredellosport.it/news/motori/mondomotori/2015/10/08-4765113/lapo_elkann_e_cracco_la_strana_officina_delle_auto_custom/ > [13/07/2016].

CREATIVIA STUDIO. Cos’è la Brand Identity. *Creativia studio* [online]. Disponibile su <http://www.creativiastudio.com/cose-la-brand-identity/> > [10/07/2016].

CRIVELLI, G., 2013. Dolce&Gabbana coccolano i clienti con barbiere e servizi su misura. *Il Sole 24ORE* [online]. Disponibile su <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail->

[web/2013-07-04/dolcegabbana-coccolano-clienti-barbiere-181625.php?uuid=AbyG5KBI](http://www.ilssole24ore.com/art/moda/2016-02-11/dai-millennials-spinta-il-lusso-2020-480-milioni-clienti-top-112804.shtml?refresh_ce=1)
[03/08/2016].

CRIVELLI, G., 2016. Dai Millennials la spinta per il lusso. Nel 2020 i clienti top saranno 480 milioni. *Il sole 24 ore* [online]. Disponibile su <http://www.ilssole24ore.com/art/moda/2016-02-11/dai-millennials-spinta-il-lusso-2020-480-milioni-clienti-top-112804.shtml?refresh_ce=1> [15/05/2016].

DE CESARE VIOLA, F., 2015. Giorgio Armani: “Il mio menu da Milano ad Amman”. *Il Sole 24ORE* [online]. Disponibile su <<http://www.moda24.ilssole24ore.com/art/stili-tendenze/2015-09-11/giorgio-armani-il-mio-menu-milano-ad-amman-184054.php>> [03/08/2016].

DE TOMMASO, A. Brand image. *Alessandro De Tommaso Web Business Specialist* [online]. Disponibile su <<http://www.alessandrodetommaso.it/brand-image/>> [09/07/2016].

DESIDERIO, E., 2015. Paolo e Nicola Bulgari raccontano la saga della famiglia in un libro. *Quotidiano* [online]. Disponibile su <<http://www.quotidiano.net/moda/libro-bulgari-1.766130>>[03/08/2016].

DI BELLA, G., 2015. Come aumentare le vendite in store attraverso i sensi. Le neuroscienze applicate al Retail Design. *Otto su nove* [online], Settembre. Disponibile su <<http://ottosunove.com/ottosublog-Come-aumentare-le-vendite-in-store-attraverso-i-sensi.php>> [17/05/2016].

DOMUS., 2015. Armani/Silos. *Domus* [online]. Disponibile su <http://www.domusweb.it/it/notizie/2015/06/05/armani_silos.html> [03/08/2016].

FANTIGROSSI, I., 2015. Moda e cibo, accoppiata vincente Anche Doriani apre il suo ristorante. *Cucina Corriere* [online]. Disponibile su <http://cucina.corriere.it/notizie/15_ottobre_07/moda-cibo-accoppiata-vincente-anche-doriani-apre-suo-ristorante_c84c5b28-6cd2-11e5-8dcf-ce34181ab04a.shtml> [10/07/2016].

FASHION NETWORK., 2012. Dolce&Gabbana apre una boutique pensata per Milano. *Fashion Network* [online]. Disponibile su <<http://it.fashionmag.com/news/Dolce-Gabbana-apre-una-boutique-pensata-per-Milano,282300.html#.V6NsOFelj-Y>> [04/08/2016].

FILIPPETTI, S., 2011. Lvmh conquista la griffe Bulgari. *Il Sole 24ORE* [online]. Disponibile su <<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2011-03-07/lvmh-conquista-griffe-bulgari-222515.shtml?uuid=AaflIED>> [03/08/2016].

FIORENTINO, F., 2014. Bulgari inaugura una “Domus” per collezioni storiche e gioielli delle star. *Corriere della Sera* [online]. Disponibile su <http://www.corriere.it/moda/news/14_ottobre_24/bulgari-inaugura-domus-collezioni-storiche-gioielli-star-f6e995a8-5ba4-11e4-b4f3-89f9b4fdb64e.shtml> [03/08/2016].

GAMBERO ROSSO., 2013. Nuove aperture a Milano: inaugura Ceresio7 sul tetto del palazzo Dsquared2. Il nuovo ristorante di Elio Sironi con gli stilisti-fratelli Dean e Dan Caten. *Gambero Rosso* [online]. Disponibile su <<http://www.gamberorosso.it/it/news/1018364-nuove-aperture-a-milano-inaugura-ceserio7-sul-tetto-del-palazzo-dsquared2-il-nuovo-ristorante-di-elio-sironi-con-gli-stilisti-fratelli-dean-e-dan-caten>> [04/08/2016].

GRISPO, S., 2007. Il mondo di Ralph Lauren. *Trend & The city* [online]. Disponibile su <<http://www.trendandthecity.it/2007/12/06/il-mondo-di-ralph-lauren/>> [16/07/2016].

IEVA, V., 2014. Ceresio 7: il ristorante-lounge bar sul rooftop del palazzo Dsquared2. *Archi Portale* [online]. Disponibile su <http://www.archiportale.com/news/2014/01/case-interni/ceserio-7-il-ristorante-lounge-bar-sul-rooftop-del-palazzo-dsquared2_37174_53.html> [04/08/2016].

IL POST., 2015. Il camerino interattivo di Ralph Lauren. *Il Post* [online]. Disponibile su <<http://www.ilpost.it/2015/11/20/camerino-interattivo-ralph-lauren/>> [26/04/2016].

IL SOLE 24ORE., 2016. Armani cresce con tutti i brand. Ricavi consolidati in crescita del 4,5%. *Moda24* [online]. Disponibile su <<http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-06-02/armani-cresce-tutti-brand-ricavi-consolidati-crescita-45percento-104941.shtml?uuid=ADPt7dU>> [03/08/2016].

IL SOLE 24ORE., 2016. Giorgio Armani pensa alla successione e dà vita a una nuova fondazione: “assicurerà la stabilità del gruppo”. *Moda24* [online]. Disponibile su <<http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-07-29/giorgio-armani-pensa-successione-e-da>>

<vita-una-nuova-fondazione-assicurera-stabilita-gruppo-120417.shtml?uuid=ADaktaz>
[03/08/2016].

KHAN, H., 2014. How Retailers Manipulate Sight, Smell, and Sound to Trigger Purchase Behavior in Consumers. *Shopify* [online], Maggio. Disponibile su <<https://www.shopify.com/blog/14193377-how-retailers-manipulate-sight-smell-and-sound-to-trigger-purchase-behavior-in-consumers>> [16/05/2016].

LES CAHIERS., 2016. LVMH: tutte le stelle del lusso. *Les Cahiers* [online],Marzo. Disponibile su <<http://www.lescahiersfm.com/lvmh-tutte-le-stelle-del-lusso-parte-1/>> [17/07/2016].

LOCATELLI, L., 2013. Apre il Ceresio 7 Pool & Restaurant L'ultima creazione firmata Dsquared2. *Italia a tavola* [online], Settembre. Disponibile su <<http://www.italiaatavola.net/articolo.aspx?id=31526>> [04/08/2016].

LOVERE, L., 2015. Gucci svela il negozio di Via MonteNapoleone a Milano. *Elle* [online]. Disponibile su <<http://www.elle.it/Moda/Shopping/Gucci-negozio-via-Montenapoleone>> [20/05/2016].

MAGNANINI, C., 2014. Shopping con cucina. *D cucina La Repubblica* [online]. Disponibile su <http://d.repubblica.it/cucina/2014/09/29/foto/shopping_negozi_stilisti_moda_ristorazione_cucina_foto-2307685/1/> [13/07/2016].

MANCINELLI, A., 2014. Bulgari inaugura la sua domus. *Marie claire Moda* [online], Ottobre. Disponibile su <<http://www.marieclaire.it/Moda/Il-blog-di-Antonio-Mancinelli/Bulgari-Domus-a-Roma-nel-film-di-Sorrentino#1>> [03/08/2016].

MAGRINI, M., 2011. Il concept store nell'era del marketing esperienziale. *Marketing sensoriale, il blog* [online],Gennaio. Disponibile su <<http://aimse.blogspot.it/2011/01/il-concept-store-nellera-del-marketing.html>> [14/05/2016].

MARIN, C., 2015. Tomaso Trussardi: portiamo lo stile di vita italiano nel mondo, ed è boomerang. *Specchio economico* [online]. Disponibile su

<<http://www.specchioeconomico.com/index.php/sommario/interviste/item/1819-tomaso-trussardi-portiamo-lo-stile-di-vita-italiano-nel-mondo-ed-e-boomerang>> [05/08/2016].

MF FASHION., 2014. Bulgari celebra i suoi 130 anni a Roma. *MF Fashion* [online]. Disponibile su <<http://www.mffashion.com/it/archivio/2014/03/21/bulgari-celebra-i-suoi-130-anni-a-roma>> [03/08/2016].

MILANO FINANZA., 2016. Moda: i Millennials, nuovi protagonisti dell'alto di gamma (Altagamma). *Milano Finanza* [online]. Disponibile su <<http://www.milanofinanza.it/news/moda-i-millennials-nuovi-protagonisti-dell-alto-di-gamma-altagamma-201602102000081917>> [15/05/2016].

MILANO FINANZA., 2016. Furla, nuova boutique al gum di Mosca. *Milano Finanza* [online]. Disponibile su <<http://www.mffashion.com/it/livestage/just-in/furla-inaugura-lo-store-al-gum-di-mosca>> [26/05/2016].

MILANO FINANZA., 2015. Replay: apre a Milano il suo primo ristorante. *Milano finanza* [online]. Disponibile su <<http://www.milanofinanza.it/news-preview/replay-apre-a-milano-il-suo-primo-ristorante-1973771>> [10/07/2016].

MIRI, F., 2016. Armani Hotel Milano, benvenuti a casa. *Beautytudine* [online], Maggio. Disponibile su <<http://www.beautytudine.com/viaggio/armani-hotel-milano/>> [03/08/2016].

MODIGLIANI, R., 2014. Bulgari firmato Peter Marino. *Elle Decor Italia* [online]. Disponibile su <<http://www.elledecor.it/magazine/Bulgari-Roma-Peter-Marino-ristrutturazione-flagship-store-130-anni-anniversario#3>> [03/08/2016].

MONACI, S., 2013. Il Caffè cova va ai francesi di LVMH. *Il Sole 24 ORE* [online]. Disponibile su <<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-06-28/caffe-cova-francesi-lvmh-064814.shtml?uuid=AbFhGG9H>> [17/07/2016].

MONTANARO, P., 2015. The Polo Bar, il nuovo ristorante di Ralph Lauren a New York. *GQ Italia* [online]. Disponibile su <<http://www.gqitalia.it/lifestyle/food-drinks/2015/01/15/the-polo-bar-ristorante-ralph-lauren-new-york/>> [16/07/2016].

MOSCHILLO, T., 2016. Millennials: i nuovi protagonisti del lusso. *Les Cahiers Fashion Marketing* [online], Marzo. Disponibile su <<http://www.lescahiersfm.com/millennials-i-nuovi-protagonisti-del-lusso/>> [15/05/2016].

OLIVIERI, C., 2015. Debutta a Milano una nuova concezione di negozio targata Dsquared2. *Gilt Magazine* [online]. Disponibile su <<http://www.giltmagazine.it/fashion/debutta-milano-una-nuova-concezione-di-negoziario-targata-dsquared2/>> [04/08/2016].

PAMBIANCO NEWS., 2015. Gucci rifà il look al proprio sito. *Pambianco News* [online]. Disponibile su <<http://www.pambianconews.com/2015/10/20/gucci-rifa-il-look-al-proprio-sito-185729/>> [05/08/2016].

PAMBIANCO NEWS., 2015. Gucci, il nuovo store concept di Michele. *Pambianco News* [online]. Disponibile su <<http://www.pambianconews.com/2015/09/21/gucci-il-nuovo-store-concept-di-michele-183988/>> [05/08/2016].

PAMBIANCO NEWS., 2016. Zanellato, il primo flagship è a Milano. *Pambianco news* [online]. Disponibile su <<http://www.pambianconews.com/2016/04/21/zanellato-il-primoflagship-e-a-milano-194923/>> [26/04/2016].

PAMBIANCO NEWS., 2016. Millennials, più qualità e meno griffe. *Pambianco News* [online]. Disponibile su <<http://www.pambianconews.com/2016/05/16/millennials-piu-qualita-e-meno-griffe-196148/>> [15/05/2016].

PAMBIANCO NEWS., 2016. Signorvino si prepara per l'estero. *Pambianco news* [online]. Disponibile su <http://wine.pambianconews.com/2016/07/13/signorvino-si-prepara-per-lestero/> [17/07/2016].

PARACCHINI, G.L., 2015. Montenapo, apre Prada-Marchesi Debutta l'estetica del pasticcino. *Il corriere della sera* [online]. Disponibile su <http://milano.corriere.it/notizie/cronaca/15_settembre_09/montenapo-apre-prada-marchesi-debutta-l-estetica-pasticcino-f78996f8-56c0-11e5-a580-09e833a7bdab.shtml> [17/07/2016].

PERRONE, D., 2015. Fashion food: il cibo è di moda. *Il giornale off* [online]. Disponibile su <<http://ilgiornaleoff.ilgiornale.it/2015/04/27/fashion-food-il-cibo-e-di-moda/>> [20/05/2016].

PERSIVALE, M., 2015. Il nuovo corso di Gucci, tra passato e futuro. *Il corriere della sera* [online]. Disponibile su <http://www.corriere.it/moda/sfilate/donna/reviews/15_febbraio_25/alessandro-michele-filosofo-moda-senza-genere-f287b8b0-bd05-11e4-ad0c-cca964a9a2a1.shtml> [05/08/2016].

RAPPRESENTA-TI., 2015. Fashion Food Experience. *Rappresenta-ti* [online], Marzo. Disponibile su <<http://www.rappresentati.com/case-history/fashion-food-experience/>> [20/05/2016].

REDAZIONE GIRL POWER., 2013. Chanel 2.55: storia di una borsa e di un mito. *Girl power*. [online]. Disponibile su <<http://www.girlpower.it/look/moda/chanel-255-storia-di-una-borsa-e-di-un-mito.php>> [08/07/2016].

ROME INSIDER., 2014. Intervista con Alberto Sermoneta. *Rome insider* [online], Gennaio. Disponibile su <<http://www.romeinsider.it/2014/01/intervista-con-alberto-sermoneta.html>> [17/07/2016].

REUTERS ITALIA., 2016. Tiffany, accordo con YNAP per vendita selezione prodotti su Net-a-Porter.com. *Reuters Italia* [online], Aprile. Disponibile su <<http://it.reuters.com/article/foreignNews/idITL5N17F3RP>> [21/05/2016].

SACCHI, M.S., 2015. Renzo Rosso: Il Bio è il nuovo lusso. Dopo NaturaSi, altri acquisti. *Il corriere* [online]. Disponibile su <http://www.corriere.it/moda/business/15_ottobre_09/renzo-rosso-il-bio-nuovo-lusso-naturasi-altri-acquisti-644da820-6ea3-11e5-aad2-b4771ca274f3.shtml> [17/07/2016].

SCAFATI, L., 2015. Valentino apre a Roma la sua più grande boutique del mondo. *Vanity fair* [online]. Disponibile su <<http://www.vanityfair.it/fashion/news/15/04/08/valentino-opening-flagship-store-a-roma-piazza-di-spagna>> [26/04/2016].

SCALISE, I., 2016. La cura di Beretta per Bottega Veneta negozi in Usa, e-commerce e alleanze. *La repubblica* [online]. Disponibile su <<http://www.repubblica.it/economia/affari-e>

finanza/2016/05/09/news/la_cura_di_beretta_per_bottega_veneta_negozi_in_usa_e-commerce_e_alleanze-139471373/?refresh_ce> [16/05/2016].

SCARCELLA, E., 2006. Attrarre e fidelizzare il consumatore ad una marca attraverso i 5 sensi. *Eccellere Business Community* [online]. Disponibile su <<http://www.eccellere.com/Rubriche/Comunicazione/Sensorybranding.htm>> [20/05/2016].

SCHACHTER, M., 2015. La ristorazione per Giorgio Armani: lifestyle a 360° e una stella Michelin. *La cucina Italiana* [online]. Disponibile su <<http://www.lacucinaitaliana.it/storie/ristoranti/armani-ristorante-milano-gozzoli/>> [03/08/2016].

SCHACHTER, M., 2015. Size lunch e Aperitivo: una giornata in stile Trussardi (alla Scala). *La Cucina Italiana* [online]. Disponibile su <<http://www.lacucinaitaliana.it/storie/ristoranti/size-lunch-e-aperitivo-trussardi-alla-scala/>> [05/08/2016].

SERLENGA, L., 2015. E Ralph Lauren apre nel suo palazzo il club per i clienti. *Il Giornale* [online]. Disponibile su <<http://www.ilgiornale.it/news/e-ralph-lauren-apre-nel-suo-palazzo-club-i-clienti-1180953.html>> [16/07/2016].

STERN, J. Ralph lauren's first Polo flagship store opens in New York. *Pursuitist* [online]. Disponibile su <<http://pursuitist.com/ralph-laurens-first-polo-flagship-store-opens-in-new-york/>> [26/04/2016].

SORTINO, M., 2015. Giorgio Armani svela la sua nuova boutique a Milano. *Vogue Italia* [online]. Disponibile su <<http://www.vogue.it/trends/shop-in-the-shops/2015/04/giorgio-armani-svela-la-sua-nuova-boutique-a-milano#ad-image>> [03/08/2016].

T&T ITALIA, esperti in marketing e Retail., 2015. E-commerce Stile di vita e consumatori cambiano: cresce l'e-commerce. *T&T Italia, esperti in marketing e Retail* [online], Ottobre. Disponibile su <<http://www.efacile.it/blogefacile/stile-di-vita-e-consumatori-cambiano-cresce-l-e-commerce/>> [16/05/2016].

TUTTO SPORT., 2015. Gucci lancia il nuovo store concept partendo dal flagship di Milano. *Tutto sport* [online]. Disponibile su <http://www.tuttosport.com/news/sport-e-style/news-ed-eventi/2015/09/21-4226665/gucci_lancia_il_nuovo_store_concept_partendo_dal_flagship_di_milano/> [05/08/2016].

UCCIOLI, C., 2015. Valentino apre a Roma il suo flagship store più grande al mondo . *Vogue Italia* [online]. Disponibile su <<http://www.vogue.it/uomo-vogue/news/2015/04/valentino-denim-made-to-measure-a-roma>> [26/04/2016].

OPTIMIZATION., 2014. Sai cosa sono Brand Awareness e Brand Reputation?. *Optimization* [Online], Dicembre. Disponibile su < <http://www.uptimization.it/brand-awareness-brand-reputation/>> [09/07/2016].