



# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"  
Corso di Laurea Triennale in Economia

## **PROVA FINALE**

**Il Flagship Store: un punto vendita che lascia il segno.**

**Dal retailing mix alla brand experience.**

RELATORE:

Ch.mo Prof. Gubitta Paolo

LAUREANDA: Fontolan Francesca

MATRICOLA N. 1089967

Anno Accademico 2016/2017

## **Indice**

Introduzione.....	2
Capitolo primo - Il Flagship store nella letteratura manageriale .....	4
1.1 Introduzione.....	4
1.2. Il Retailing Mix – la strategia per un punto vendita .....	5
1.3. L’evoluzione del punto vendita: dalle case di moda al Flagship store .....	8
1.4. Conclusioni.....	9
Capitolo secondo - Il Flagship store nel luxury fashion retail.....	11
2.1. Introduzione.....	11
2.2. Il modello di Moore e Doherty per analizzare un Flagship store .....	12
Strategic purpose.....	13
Location and place .....	14
Distribution hierarchy .....	16
Language of flagships .....	17
2.3 Esempi emblematici di Flagship stores .....	18
Gli Epicentri di Prada .....	18
I Flagship stores Ralph Lauren a New York e ‘The Polo Bar’ .....	21
Il Flagship store di Tommy Bahama a New York .....	23
Il Flagship store di Tiffany & Co. a Milano .....	24
Capitolo terzo - La brand experience .....	26
3.1. Introduzione.....	26
3.2. Le cinque esperienze di Schmitt.....	27
Sense .....	27
Feel .....	27
Think.....	28
Act.....	28
Relate .....	28
3.3. Il Flagship store: da punto vendita a teatro di esperienza.....	30
3.4. Esempio: Moleskine Café.....	32
Conclusioni.....	34
Riferimenti Bibliografici e Sitografia.....	35
Libri .....	35
Pubblicazioni su formato elettronico.....	35
Sitografia .....	37

# **Introduzione**

Il tema trattato in questo lavoro è molto attuale, dato che il passare del tempo ha portato allo sviluppo di una rivoluzione tecnologica alla quale è necessario far fronte.

Il Flagship store ha proprio questo come obiettivo principale: è una tipologia di formula distributiva che spicca nel retail, e che assume sempre maggiore importanza, perché permette di offrire al consumatore tutto ciò che non è possibile offrire tramite lo shop online portato, appunto, dall'evoluzione della tecnologia.

Il primo capitolo tratta della storia del Flagship store e di una generale presentazione, grazie ad una selezione di definizioni, appartenenti ad anni diversi, per mettere in evidenza il fatto che il 'negozio bandiera' nasce all'inizio degli anni Novanta e si evolve nel tempo mantenendo, però, le caratteristiche originali. Inoltre vengono presentati i sei elementi che compongono il retailing mix con un approfondimento sul design del punto vendita, che comprende store design e visual merchandising, che ha portato alla nascita dei Flagship stores. Infine viene presentata l'evoluzione dei punti vendita nel retail partendo dalle case di moda, passando per i Concept stores fino ad arrivare ai Flagship stores.

Il capitolo si conclude con una riflessione sull'importante sviluppo di questi particolari punti vendita, progettati senza trascurare alcun dettaglio.

Il capitolo secondo, invece, si focalizza sui Flagship store nel settore della moda e del lusso, e sull'analisi degli stessi attraverso uno schema che mette in evidenza quattro dimensioni fondamentali (Moore, C.M., Doherty, a., 2007): *scopo strategico*, con un approfondimento riguardante sia il Flagship store come metodo d'entrata in mercati stranieri sia come punto di partenza per sviluppare altri brand stores; *location*; *gerarchia di distribuzione*; *linguaggio del Flagship store* con un approfondimento sul ruolo centrale dei celebri architetti che creano queste opere d'arte e soprattutto sono in grado di rendere tangibile l'identità del brand.

Successivamente, vengono esposti quattro diversi esempi che rendono pratica tutta la teoria precedentemente esposta: gli Epicentri di Prada a New York, Beverly Hills e Tokyo, che furono i primi veri e propri Flagship stores della storia; i 'negozi bandiera' di Ralph Lauren a New York insieme al rinomato The Polo Bar, per spiegare quanto sia importante l'esperienza multisensoriale offerta da uno dei principali brand del lusso; il Flagship store di Tommy Bahama a New York, soprattutto per la recente creazione della "Cabana Room", un luogo interno allo store ideato appositamente per ospitare la linea swimwear del brand; ed infine viene presentato il nuovissimo store di Tiffany & Co. inaugurato lo scorso luglio a Milano in Piazza

Duomo. Questo appena citato è, per il brand, il Flagship store per eccellenza in Italia che, oltretutto, ricorda in alcuni tratti il famoso headquarter a New York nella Fifth Avenue.

Infine il terzo capitolo si concentra sulla brand experience, quindi nell'esperienza unica ed emozionante che è possibile vivere all'interno di un Flagship store.

L'esperienza di marca è prima di tutto un'esperienza e per questo motivo vengono presentati quelli che Schmitt (1999) definisce 'Strategic Experiential Modules': Sense, Feel, Think, Act, Relate. Per attivare i Moduli Strategici Esperienziali sono necessari i 'Fornitori di Esperienza' ed in questo elaborato vengono esposti quelli che più caratterizzano un 'negozio bandiera' cioè l'atmosfera, l'intrattenimento e l'interazione.

Il tutto si conclude proponendo un esempio che tratta del Moleskine Cafè, un luogo nel quale è possibile vivere una brand experience particolare e significativa.

# **Capitolo primo -**

## **Il Flagship store nella letteratura manageriale**

### **1.1 Introduzione**

Nell'ultimo ventennio ha assunto particolare rilevanza una nuova formula distributiva che ha rivoluzionato il mondo del retailing: il Flagship store.

Negli anni, in molti, hanno cercato di definire questa nuova tipologia di punto vendita, ed è per questo che vale la pena citare alcune definizioni che possano introdurlo:

- “Flagship brand stores can be distinguished by three characteristics. First, they carry a single (usually established) brand of product. Second, that brand’s manufacturer owns them. Finally, they are operated – at least in part – with the intention of building or reinforcing the image of the brand rather than operating to sell product at a profit” (Kozinets et al. 2002, p.17)
- “Flagship store are identified as being distinguishable from the rest of the retail network due to their scale, design, location and set-up and operating costs. Their decadent size provides a positive signal with regard to the identity and prestige of the luxury brand.” (Moore, Doherty, Doyle 2010, p. 156)
- “A larger than average speciality retail format in a prominent geographical location, offering the widest and deepest product range within the highest level of store environment and serving to showcase the brand’s position, image and values.” (Nobbs, Moore, Sheridan 2012, p. 922)
- “... negozi di grandi dimensioni, situati in location strategiche, [con] il ruolo di trasmettere in modo forte l’immagine del brand, ...” (Cappellari 2016, p. 115)

Le definizioni riportate, anche se risalenti ad anni diversi, raggruppano ed espongono molto chiaramente le caratteristiche più importanti del Flagship store.

Nel nostro Paese si parla spesso di: ‘negozi ammiraglia’ o ‘negozi bandiera’, che sono banalmente le traduzioni più comuni.

Il ‘negozi ammiraglia’ è infatti il punto vendita per eccellenza ed ha il compito di guidare tutti gli altri punti vendita che fanno parte della catena retail; è distinguibile soprattutto esteticamente perché deve strabiliare il consumatore attraverso: il design esterno, che deve catturare l’attenzione del potenziale consumatore e deve suscitare emozioni positive che avranno un

ruolo centrale se e qualora il consumatore decidesse di entrare e visitare il Flagship store, le vetrine sono un vero e proprio ‘biglietto da visita’; il design interno, con il compito di avvolgere il consumatore, trattenerlo ed intrattenerlo in modo che quest’ultimo possa vivere un’esperienza emozionante tale da restare impressa nella mente e nei ricordi.

Tradizionalmente la superficie occupata da un Flagship store è di diverse migliaia di metri quadrati, quindi supera la superficie media occupata dai normali punti vendita: si pensi al famosissimo store Armani sito in via Manzoni a Milano che si estende per ben 8000 metri quadrati suddivisi in tre piani.

Un altro elemento, che avremo modo di approfondire successivamente, è la location, sempre strategica: deve essere facilmente raggiungibile dal consumatore e deve implicitamente dimostrare lo status e l’importanza del brand.

Inoltre, un ‘negozio bandiera’, offre tutte le linee di prodotto appartenenti alla stessa marca. Ricollegandosi all’esempio citato in precedenza: all’interno dello store Armani sono presenti la maggior parte delle linee offerte dal brand, tra cui: Emporio Armani, Giorgio Armani, Armani Junior, EA7, Armani Jeans, Armani Dolci, Armani Fiori ed Armani Libri.

Tutte queste peculiarità sono studiate e gestite senza tralasciare nessun particolare per permettere al consumatore di vivere, all’interno del Flagship store, un’esperienza unica ed inimitabile.

## **1.2. Il Retailing Mix – la strategia per un punto vendita**

Il Flagship store è un negozio monomarca a tutti gli effetti, e come tale deve essere gestito attraverso un’accurata strategia che viene definita: strategia retail o retailing mix.

Risulta abbastanza complesso governare un punto vendita monomarca e per questo il retailing mix comprende sei elementi da gestire congiuntamente: “la composizione dell’assortimento, il prezzo, la scelta della location o localizzazione dei punti vendita, il mix di comunicazione, il design del negozio e il servizio al cliente.” (Cappellari 2016, p. 111)

Inizialmente, il retail manager deve comprendere quali linee di prodotto inserire all’interno di ogni punto vendita, quindi deve definire la composizione dell’assortimento che sarà una vera e propria opera d’arte; è necessario che il retail manager conosca, almeno in parte, cosa i consumatori si aspettano di trovare all’interno di ogni specifico punto vendita per riuscire a soddisfare le loro aspettative e i loro bisogni.

Normalmente l’assortimento all’interno dei punti vendita di una stessa marca è molto simile per non creare confusione nella mente del consumatore e per offrire un’immagine uniforme del brand.

Una volta definita la varietà di prodotti che verranno offerti all'interno del punto vendita, è importante definirne i prezzi.

Il prezzo è un elemento che permette di posizionare il brand, e per questo motivo deve essere simile, anche se lo stesso prodotto viene venduto in paesi diversi, per mantenere una certa coerenza e anche per non ingannare i consumatori.

Detto questo, in alcune situazioni, è comunque possibile sfruttare la diversa disponibilità a pagare presente nei mercati internazionali.

Una delle scelte più rilevanti è la location, quindi la localizzazione del punto vendita che è uno dei fattori critici per il successo. Questa scelta “influenza non solo il potenziale afflusso di clienti, ma anche lo stesso posizionamento di un brand” (Cappellari 2016, p. 113).

Soprattutto nel mondo del lusso i Flagship store, oltre ad occupare delle strutture particolari e talvolta di grande valore ed importanza culturale, sorgono nelle storiche vie dello shopping delle capitali di tutto il mondo: Fifth Avenue e Madison Avenue a New York, New Bond Street e Regent Street a Londra o, ancora, Avenue des Champs Elysées a Parigi.

Inoltre, un elemento che non deve essere sottovalutato è il servizio offerto ai clienti all'interno dei punti vendita; l'interazione tra il consumatore e il personale addetto alla vendita ha un ruolo fondamentale nel generare l'esperienza di marca che probabilmente il cliente ricorderà per molto tempo.

L'addetto alle vendite ha il ruolo di condurre il cliente durante tutto il ‘viaggio’ all'interno del punto vendita. Proprio per questo motivo le aziende investono molto nella formazione del personale: in primo luogo perché ognuno deve conoscere perfettamente tutte le caratteristiche dei prodotti che vengono offerti e presentati al potenziale cliente, in secondo luogo perché è importante sapersi relazionare con clienti appartenenti a culture diverse, quindi con bisogni, aspettative e richieste differenti.

L'elemento del retailing mix che, in questo caso, ha il ruolo centrale è il design del punto vendita comprensivo di: store design e visual merchandising. Lo store design riguarda il layout sia interno che esterno; entrambi hanno una funzione rilevante nel definire l'esperienza del consumatore.

Nel settore del lusso lo store design ha un'importanza strategica, e per questo motivo si richiede l'intervento di famosi architetti che abbiano un'ottima esperienza nel campo; uno dei più conosciuti è sicuramente l'architetto americano Peter Marino, definito ‘archistar’, che ha creato famosi Flagship store tra cui: il ‘negoziò bandiera’ di Dior sito in New Bond Street a Londra, inaugurato nel 2016 (**Figura 1.1**); ed il recentissimo Flagship store di Louis Vuitton sito in Place Vendôme a Parigi (luogo in cui 160 anni prima la maison aprì il primo punto vendita) inaugurato nell'ottobre 2017 (**Figura 1.2**).



**Figura 1.1: Dior London.**

Fonte: [www.petermarinoarchitect.com](http://www.petermarinoarchitect.com)



**Figura 1.2: Louis Vuitton Place Vendôme.**

Fonte: [www.petermarinoarchitect.com](http://www.petermarinoarchitect.com)

Il visual merchandising, invece, riguarda la gestione, la valorizzazione e l'esaltazione dell'assortimento; il consumatore, grazie ad una particolare disposizione dei prodotti, sarà agevolato e guidato durante l'esperienza all'interno del punto vendita, e potrebbe sentire il desiderio di acquistare un certo prodotto anche senza la presenza di un reale bisogno.

Napolitano, De Nisco (2003, p. 24) a tale proposito sostengono che: "... il merchandising si sta sempre più affermando come leva di intrattenimento e di spettacolarizzazione del punto vendita in grado di creare curiosità, divertire i visitatori rendendo piacevole la visita ...".

Come esempio viene riportata un'immagine che rappresenta il visual merchandising all'interno del Flagship store di Gucci a Milano in Via Monte Napoleone, recentemente rinnovato secondo la concezione del Direttore Creativo Alessandro Michele (**Figura 1.3**).



**Figura 1.3: Flagship store Gucci di Milano. Fonte: [www.gucci.com](http://www.gucci.com)**



Le attività di store design e di visual merchandising richiedono ingenti investimenti, ed è per questo motivo che nascono i Flagship store. Le aziende investono in un numero limitato di punti vendita con l'obiettivo di generare delle esperienze uniche ed inimitabili per i consumatori, che dovrebbero rimembrare ogni qualvolta essi decidano di visitare un punto vendita standardizzato.

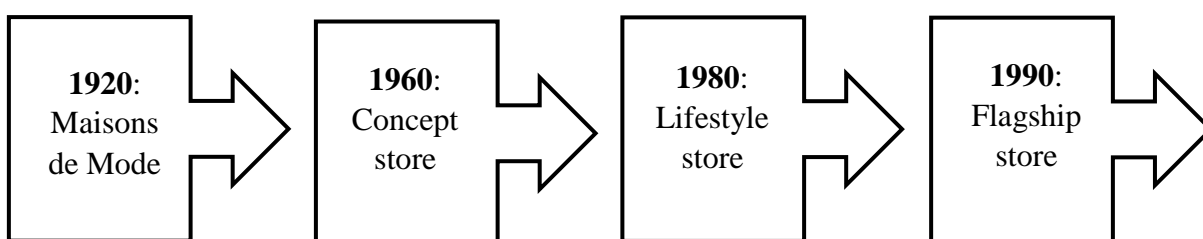
Infine, soprattutto grazie all'assortimento, alla location, al servizio offerto ai clienti e al design del punto vendita è possibile comunicare molto più di quello che si potrebbe fare con qualsiasi altro strumento appartenente al communication mix.

Il Flagship store è il punto vendita utilizzato proprio come strumento per la comunicazione dell'immagine del brand, dei valori del brand e della brand identity nel suo complesso.

### **1.3. L'evoluzione del punto vendita: dalle case di moda al Flagship store**

Come spiegato in precedenza il Flagship store nasce dall'esigenza, di alcune aziende, di creare un punto vendita che potesse incantare i consumatori e che permettesse di generare delle esperienze inimitabili.

In realtà questa formula distributiva è anche il risultato di un'evoluzione del punto vendita che si è verificata a partire dal secolo scorso (**Figura 1.4**).



**Figura 1.4: L'evoluzione del punto vendita**

Nei ruggenti anni '20 nacquero soprattutto in Francia le prime "Maisons de Mode" che si sviluppavano in diversi piani: solitamente in quelli superiori si trovava la sartoria che confezionava capi d'alta moda, mentre al pianterreno si trovava il punto vendita dove i capi venivano esposti e venduti.

"Le case di moda rappresentavano sia il cuore che la mente creativa del brand" (Noobs, Moore, Sheridan 2012, p. 923). Inoltre, con il passare degli anni, le case di moda si diffusero in tante altre capitali della moda, di tutto il mondo, come: Milano, New York, Londra.

Un esempio emblematico riguardò la nascita, nei primi anni del ventesimo secolo, della casa di moda parigina Chanel per opera di Gabrielle Chanel, che è, ancora oggi, un simbolo indistinguibile nel mondo della moda e del lusso.

Qualche anno dopo, precisamente negli anni '60, ebbe origine una nuova formula distributiva definita: 'Concept store', caratterizzata da un design innovativo che avrebbe creato le basi per la futura nascita dei Flagship store.

Negli anni '80, invece, alcuni brands iniziarono ad ampliare le linee di prodotto definendo, ad esempio, la linea per la casa, ed è per questo motivo che il 'Concept store' divenne: 'Lifestyle store', per indicare la possibilità di trasformare un brand in un vero e proprio stile di vita.

Infine, a partire dagli anni '90, il 'Lifestyle store' si trasformò in Flagship store, distinguibile da tutti gli altri punti vendita per le peculiarità che tutt'ora lo caratterizzano.

Il Flagship store è sia 'Concept store', poiché deve avere un design innovativo, attraente ed accattivante, sia 'Lifestyle store', poiché uno degli obiettivi principali è quello di comunicare lo stile del brand, ed il consumatore sarà realmente coinvolto solo se si riconoscerà in questo.

La nascita del 'negoziò bandiera' avviene, soprattutto, dall'esigenza di comunicare con i consumatori per riuscire ad instaurare delle relazioni durature permeate da stima e fiducia, ma anche per offrire una brand experience completa.

Al giorno d'oggi, purtroppo, la rivoluzione digitale (che ha portato l'e-commerce) ha colpito duramente i punti vendita fisici, difatti per molti consumatori l'esperienza di shopping è divenuta poco stimolante, poco piacevole e persino stressante. Questa è la motivazione principale, che porta le aziende a concentrarsi sulla creazione di punti vendita, che oltre ad essere dei 'Point Of Purchase' siano dei luoghi che possano generare un'esperienza appagante, ludica e coinvolgente.

#### **1.4. Conclusioni**

In questo capitolo sono stati trattati tre temi importanti che introducono la formula distributiva definita Flagship store. Tante, e recenti, sono le definizioni che è possibile trovare, dato che questa tipologia di punto vendita si è sviluppata ed ha avuto una rapida diffusione negli ultimi 20 anni, quindi a partire dagli anni '90. Già le prime definizioni parlavano di un 'negoziò bandiera' caratterizzato da dimensioni maggiori rispetto alla media, con un'offerta ampia e varia di prodotti, con design e architetture all'avanguardia. Ed è proprio il design l'elemento, del retailing mix, che tende a distinguere il Flagship store da tutti gli altri negozi: il consumatore deve essere attirato dal design esterno, e se questo accade, successivamente dovrà essere coinvolto e positivamente colpito dal design interno completamente personalizzato e ideato per guidare il cliente durante tutta l'esperienza di shopping.

Il Flagship store è il luogo che rappresenta il brand in tutte le possibili sfaccettature, ed è anche il luogo in cui si genera la brand experience, o esperienza di marca, che, nella migliore delle ipotesi, il cliente fisserà nella mente e ricorderà ogni qualvolta deciderà di visitare nuovamente lo store o altri punti vendita.

Le aziende sanno quanto sia importante differenziare questi punti vendita e renderli praticamente unici agli occhi dei consumatori per due motivazioni principali: in primo luogo perché fanno emergere il brand e lo contraddistinguono, nella mente del cliente, a discapito di tutti gli altri brands presenti nel mercato. Inoltre, oggi, il consumatore è molto cambiato e non è più semplice soddisfare i suoi bisogni e le sue aspettative; grazie a questi stores è possibile recuperare i rapporti one-to-one che permettono di instaurare delle relazioni importanti con ogni cliente, e l'azienda è quindi capace di raccogliere ed analizzare molte informazioni che le permetteranno sia di comprendere in modo approfondito le richieste, sia di creare delle offerte 'cucite su misura', trasformando il cliente in un protagonista indiscusso. L'attività di raccolta di informazioni riguardante il proprio segmento di clientela è, comunque, sempre importante anche per indirizzare qualsiasi scelta strategica legata al punto vendita.

In conclusione, è importante sottolineare un avvenimento recente: l'avvento della rivoluzione digitale, che ha colpito rigidamente i punti vendita fisici, esaltando la comodità e la velocità di acquistare qualsiasi tipologia di prodotto in un negozio virtuale. In ogni caso, però, virtualmente non è possibile immergersi in una brand experience che permette di vivere a 360 gradi la marca e non è possibile 'toccare con mano' ogni singolo prodotto, ecco perché è ancora molto attuale parlare del ruolo centrale che hanno avuto, hanno ed avranno i Flagship stores nel mondo del retail.

## **Capitolo secondo -**

### ***Il Flagship store nel luxury fashion retail***

#### **2.1. Introduzione**

Prima di iniziare è importante dare una definizione di ‘lusso’ al giorno d’oggi, visto che il settore del lusso in generale è stato protagonista di un’importante evoluzione.

In passato era normale associare alla parola ‘lusso’ prodotti appartenenti ad una fascia di prezzo molto alta e quindi inaccessibili a molti consumatori; inoltre, chi aveva la possibilità di acquistarli lo faceva solo per esibire il proprio status; ecco, questa interpretazione di ‘lusso’ è ormai obsoleta.

La parola ‘lusso’, oggi, ha un significato totalmente diverso, perché principalmente sono cambiati i consumatori che non acquistano più i prodotti per dimostrare il loro status ma li acquistano per il piacere di farlo; in molti casi i consumatori acquistano i prodotti perché si riconoscono nello stile di vita proposto dal brand.

È giusto puntualizzare anche, che i prodotti di lusso sono tutt’ora caratterizzati da prezzi elevati, i quali, però, rappresentano l’eccellenza della marca.

Detto ciò, il Flagship store è un format adottato da molti brands appartenenti al settore del lusso perché richiede alle aziende ingenti investimenti, comportati da: location strategica, layout interno, layout esterno, servizi offerti al consumatore che rappresentano implicitamente l’eccellenza ed il prestigio di un brand; in effetti solo una minoranza di questi punti vendita genera profitto, e questo è anche uno dei motivi per il quale i ‘negozi bandiera’ sono gestiti direttamente dal brand.

Però, è importante ricordare che, il Flagship store ha come obiettivi principali: quello di comunicare, ai potenziali consumatori, la brand identity, e quello di generare una particolare brand experience tale da invogliare il consumatore a ritornare nello store per rivivere certe situazioni; difatti a questi punti vendita non viene richiesto di rispettare alcun vincolo finanziario o di generare fatturato.

Investimenti di questo tipo devono essere effettuati con un’ottica di lungo periodo, proprio perché non si tratta di raggiungere obiettivi di breve periodo, ma obiettivi con un’importanza molto maggiore, come, ad esempio, la fedeltà del consumatore.

Inoltre, i brands di lusso investono nei Flagship stores per riuscire a differenziarsi all'interno del mercato ed anche per ottenere l'attenzione e la curiosità dei consumatori verso questi stravaganti punti vendita.

A questo proposito Moore, Doherty e Doyle (2010, p. 153) affermano che: "These places are expensive and extravagant. But their strategic importance is unquestionable. They are critical – critical to any business strategy."

Facendo un breve riassunto si può dire che, nel mondo della moda e del lusso il Flagship store ha tre funzioni strategiche:

- Rafforza l'immagine ed il posizionamento del brand per renderlo più credibile agli occhi del consumatore;
- Con lo spazio a disposizione, permette di sviluppare ed esporre diverse linee di prodotto; inoltre permette di aprire bar o ristoranti che contribuiranno a generare un'esperienza di shopping a 360 gradi;
- È lo strumento adatto per instaurare, gestire e mantenere le relazioni, soprattutto quelle con i consumatori, che necessitano di molte attenzioni, essendo i protagonisti indiscussi.

Queste funzioni verranno presentate e ampiamente approfondite nei prossimi paragrafi con l'aiuto, anche, di esempi emblematici.

## 2.2. Il modello di Moore e Doherty per analizzare un Flagship store

Un metodo per analizzare i Flagship stores nel mondo della moda e del lusso è stato presentato da Moore e Doherty, i quali hanno considerato quattro dimensioni fondamentali: Strategic purpose, Location and place, Distribution hierarchy, Language of flagships (**Figura 2.1**).

Di seguito verranno analizzate individualmente.



**Figura 2.1: Dimensions of the luxury fashion flagship store. Fonte: Moore, Doherty (2007, p.279) The international flagship stores of luxury fashion retailers.**

## *Strategic purpose*

Il Flagship store, ovviamente, ha molti scopi strategici, essendo un punto vendita molto importante sia per le aziende, sia per i consumatori, che lo identificano come un punto di riferimento.

Il ‘negozio ammiraglia’ può essere utilizzato come metodo fondamentale per entrare in mercati esteri, soprattutto nel settore del lusso; è questo il primo scopo che vale la pena approfondire.

Solitamente, quando un brand decide di effettuare un ingente investimento in un paese estero, quindi di aprire un Flagship store, significa che ha raggiunto una certa maturità dal punto di vista finanziario, e che sta cercando di svilupparsi, farsi conoscere in nuovi mercati e di conseguenza da nuovi consumatori; questo implicitamente indica che il brand ha gli strumenti per riuscire a relazionarsi con possibili culture che comportano richieste, bisogni e aspettative diverse.

La decisione di aprire un punto vendita completamente gestito dal brand trova motivazioni alquanto rilevanti: la possibilità di comunicare direttamente con i consumatori, per ottenere il maggior numero di informazioni; ma anche la possibilità di definire e mantenere il posizionamento del brand, escludendo le problematiche che potrebbero sorgere qualora le linee di prodotto venissero vendute in negozi multimarca.

Comunicare con il consumatore è una delle attività più difficili, e oltre alla comunicazione è importante la relazione che risulta essere uno dei fattori critici per il successo. Al primo posto si posizionano le relazioni tra brand e consumatori, i veri protagonisti, che recandosi in un ‘negozio bandiera’ è come se si immergessero nel mondo della marca e per questo motivo dovrebbero essere in grado di captare la brand identity.

Non di minore importanza sono le relazioni che il Flagship store permette di instaurare, ad esempio, con la stampa e quindi con i giornalisti, che grazie al loro lavoro sostengono la visibilità della marca e del particolare punto vendita. Inoltre Moore, Doherty, Doyle (2010, p. 152) affermano che: “... flagship stores attract famous people and celebrities and their presence within flagship stores provides fashion journalists with ‘something to write about on a quiet news day’”.

Oltre ad essere un valido metodo per cercare di entrare in mercati esteri, il Flagship store è anche il punto vendita dal quale partire per sviluppare altri brand stores.

Tradizionalmente, nel settore del lusso, ogni brand crea un solo Flagship store, scegliendo accuratamente la location, mentre tutti gli altri stores, disseminati anche nella stessa città, non sono caratterizzati da così tanto sfarzo ed esuberanza, perché sono tutti punti vendita ‘satellite’

standardizzati; la finalità di questi luoghi è, semplicemente, quella di vendere i prodotti del brand che vengono ampiamente esaltati all'interno dei 'negozi ammiraglia'.

Come già è stato anticipato, il Flagship store è il luogo in cui i consumatori si recano per vivere un'esperienza unica, inimitabile ed anche indimenticabile che avrà un ruolo rilevante soprattutto per le future visite nei negozi satellite.

È importante sottolineare che: anche se il Flagship store e i punti vendita 'satellite' hanno caratteristiche strutturali diverse devono essere creati e gestiti seguendo un unico tema, per essere coerenti e quindi per non creare confusione nella mente del consumatore; quindi, tutto ciò che si trova in un Flagship store viene ricreato all'interno dei negozi 'satellite', ovviamente, in uno spazio molto più contenuto e in un ambiente meno stravagante.

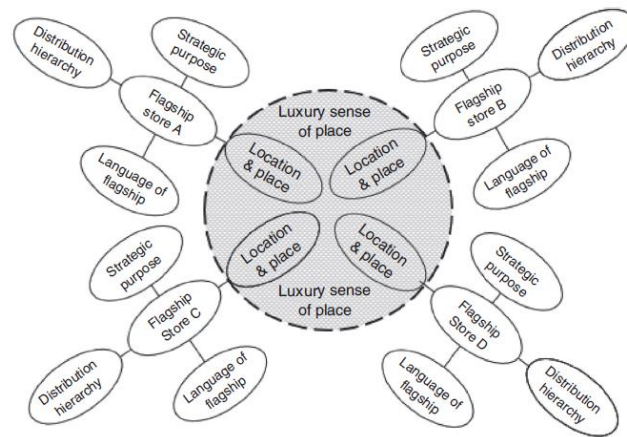
Infine, è possibile affermare che il 'negozio bandiera' è il punto vendita modello, con lo scopo di diffondere tra i consumatori lo stile del brand, ed oltre a ciò, genera sicurezza e rappresenta una garanzia per tutti gli altri punti vendita, come i department stores, che decidono di rivendere i prodotti appartenenti allo stesso brand.

### ***Location and place***

Questa dimensione è assolutamente fondamentale quando si parla di Flagship stores nel mondo della moda e del lusso; la location è anche una degli elementi che compongono il retailing mix, infatti è stata presentata anche nel primo capitolo. In questa sede però verrà approfondito l'argomento e verrà sottolineata l'importanza strategica di tale decisione.

I Flagship stores sono localizzati nelle capitali dei paesi, ma soprattutto nelle più importanti città commerciali, come ad esempio Milano, New York, Parigi e Hong Kong. Questo fatto non è la conseguenza di un'elevata domanda di prodotti offerti da marche di lusso, ma ha una spiegazione alquanto interessante: i brands di lusso localizzando gli stores in queste città, nonché capitali della moda, hanno la possibilità di trasmettere al consumatore sia lo status che l'esclusività. Ovviamente questi punti vendita sono tutti situati nelle vie e nei quartieri più conosciuti, anche a livello internazionale; a Milano, ad esempio, i Flagship stores dei brands di lusso si trovano nelle famose: via Monte Napoleone e Via della Spiga.

Grazie a questa tipologia di localizzazione un Flagship store sarà posizionato in prossimità di un altro 'negozio bandiera' che a sua volta sarà situato vicino ad un altro 'negozio ammiraglia' e per questo motivo è possibile parlare di quello che Arrigo (2014, p.523) definisce: "luxury sense of place", che con molta probabilità potrebbe influire positivamente nelle sensazioni provate dai consumatori (**Figura 2.2**).



**Figura 2.2: Luxury sense of place. Fonte: Arrigo (2015, p. 523) The role of the flagship store in luxury branding. An international exploratory study.**

Insieme alla scelta localizzativa è importante la scelta dell’edificio che ospiterà il punto vendita; in alcuni casi i brands scelgono strutture molto spaziose (dato che la superficie occupata da un Flagship store è molto più ampia di un normale negozio) ma che possono rendere stravaganti attraverso una loro personalizzazione, ideata appositamente da un architetto; è però necessario fare molta attenzione, perché quando gli spazi sono esageratamente grandi e dispersivi sorgono dei problemi come la banalizzazione o addirittura la disumanizzazione della relazione tra brand e consumatore.

In altri casi invece, i brands, preferiscono creare lo store all’interno di edifici storici molto conosciuti, coerenti con lo stile e l’immagine che il brand cerca di comunicare. Un esempio ne è il Flagship store di Louis Vuitton a Milano sito in via Monte Napoleone che occupa il Palazzetto Taverna, edificio antico, costruito nella prima metà del diciannovesimo secolo.

Inoltre, Cuomo e Cecconi (2005, p. 7) ribadiscono che: “La scelta dell’ubicazione del punto vendita riveste carattere strategico perché richiede necessariamente coerenza tanto con il posizionamento della marca quanto con il target di riferimento;”.

È normale, quindi, che i brands appartenenti al settore del lusso decidano di localizzare i loro Flagship stores nelle vie prestigiose ed esclusive delle grandi città, frequentate da una clientela benestante.

A partire dal ventunesimo secolo, si sono diffusi dei Flagship stores considerati delle vere e proprie opere d’arte, che oltre ad essere luoghi in cui il consumatore si reca per immergersi nel mondo del brand e per vivere la brand experience, diventano attrazioni turistiche.

Concludendo: il Flagship store è un punto vendita che attira non solo i potenziali consumatori, definiti da Moore e Doherty (2007, p. 286): “HNWI, cioè High Net Worth Individuals”, che



hanno la possibilità di acquistare i prodotti offerti, ma anche dei semplici turisti attratti da luoghi unici e che vale la pena visitare.

### ***Distribution hierarchy***

Considerando la gerarchia di distribuzione, il Flagship store si trova, indiscutibilmente, al primo posto. Infatti è il punto vendita che dispone di tutte le linee di prodotto offerte dal brand, quindi è caratterizzato da un assortimento completo; il consumatore recandosi in un ‘negoziò bandiera’ deve avere la possibilità di acquistare qualsiasi prodotto voglia.

Tradizionalmente, oltre ad offrire tutte le linee di prodotto, il Flagship store, offre prodotti esclusivi in edizione limitata che i consumatori possono acquistare, addirittura, solo in alcune città. La decisione di offrire prodotti in limited edition ha due motivazioni principali: in primo luogo perché c’è un aumento dell’esclusività del prodotto, in secondo luogo perché in questo modo il brand può seguire la domanda di mercato; in effetti i prodotti in edizione limitata possono essere molto particolari ed avere un prezzo abbastanza elevato, ecco perché la soluzione migliore è quella di offrire questa tipologia di prodotti in pochi punti vendita nel mondo.

In diversi casi i prodotti in edizione limitata dei brands di lusso possono entrare a far parte di collezioni private.

Un esempio che vale la pena citare, molto legato a questo argomento, riguarda l’iconico bracciale Tiffany, appartenente alla collezione Return to Tiffany che si ispira al famoso portachiavi presentato nel 1969, con incisa la classica scritta ‘Please Return to Tiffany & Co. New York’. Nel 2015 il brand di lusso ha deciso di creare una limited edition dello stesso bracciale come omaggio a Milano, nel ‘fashion month’ cioè nel mese di Settembre, e successivamente, nel mese di Ottobre, anche a Roma. I bracciali erano disponibili solo in alcuni punti vendita presenti nelle due città e in edizione limitatissima; la particolarità stava nell’incisione, dove al posto di ‘New York’ c’erano, appunto, il nome della città meneghina ed il nome della città eterna (**Figura 2.3**).

In conclusione, il Flagship store è il punto vendita all’interno del quale vengono effettuati ingenti investimenti e che dispone, quindi, di dispositivi tecnologici all’avanguardia, che lo rendono unico, e che permettono al consumatore di essere maggiormente coinvolto.



**Figura 2.3: Bracciale Tiffany & Co. dedicato a Milano.**

**Fonte:** [www.tiffany.it](http://www.tiffany.it)

## *Language of flagships*

Il linguaggio del Flagship store comprende tanti aspetti diversi; alcuni di questi sono molto importanti nel settore della moda e del lusso:

- L'architettura del punto vendita sia interna che esterna, progettata da architetti molto conosciuti;
- Atmosfere ed illuminazioni per coinvolgere totalmente il consumatore, ricordando che il suo comportamento, le sue emozioni e percezioni sono condizionate da tutto ciò che lo circonda.

L'architettura del Flagship store ha una valenza strategica perché deve definire e comunicare chiaramente il brand in tutte le sue dimensioni. I brands di lusso per riuscire ad incantare e stupire i consumatori chiedono ad architetti di fama mondiale di progettare i loro 'negozi bandiera', per fare in modo che la reazione di chi li osserva sia sempre: "Wow!". Collaborare con 'archistars' significa affidarsi ad artisti che riusciranno, attraverso lo studio del brand, ad interpretare e creare delle vere opere d'arte, esternamente ma anche internamente. Uno tra i più conosciuti, citato anche in precedenza, è l'architetto Peter Marino, che nel corso della sua lunga carriera ha creato decine di Flagship stores per decine di brands completamente diversi tra di loro; e confrontando le sue creazioni è semplice capire quanto sia importante conoscere a fondo ogni singolo brand per riuscire a realizzare delle opere uniche nel loro genere.

L'architettura interna è un altro importante aspetto, dato che ha un ruolo centrale. All'interno del Flagship store oltre alle linee di prodotto del brand vengono spesso esposti: prodotti vintage molto noti, che hanno contribuito a scrivere la storia del brand, solitamente presentati in posizioni strategiche; vere e proprie opere d'arte appartenenti ad artisti, più o meno conosciuti, che si fondono bene con l'immagine che il brand vuole trasmettere al consumatore. In questo caso il Flagship store non è più solo un punto vendita ma diventa anche una galleria d'arte e addirittura un museo.

Oltre a ciò, l'architetto deve ideare dei luoghi esclusivi all'interno del Flagship store: fitting rooms spaziosi e particolari, che permettono l'interazione tra i prodotti ed il cliente; piccoli salotti per dedicarsi a qualche istante di relax durante l'esperienza di shopping; aree private riservate solo ai clienti più fedeli; spazi che possano essere utilizzati per allestire fashion shows o anche pranzi e cene organizzati appositamente per presentare in anteprima, a clienti esclusivi, le nuove collezioni; e ancora bar o, addirittura, ristoranti che permettano di immergersi completamente nel mondo del brand.

Anche l'illuminazione è un altro elemento che può colpire il consumatore, e che deve essere studiato nei minimi particolari: giochi di luce sia all'esterno del punto vendita, per catturare l'attenzione non solo del potenziale cliente ma anche di tutti i passanti, sia all'interno, per

mettere in risalto qualsiasi oggetto, soprattutto i prodotti esposti; infatti Joy et al. (2014, p. 7) riportano che nei Flagship stores di Louis Vuitton: "... each pair of shoes has a light box behind it, so it makes the product look more grand and attractive ... When a product is under a spotlight, the color looks sharp ...".

Tutto ciò ci permette di concludere dicendo che: all'interno di un 'negoziò bandiera' è possibile inserire qualsiasi cosa che permetta di stupire ed emozionare il 'visitatore', l'importante è non perdere mai di vista il tema, che si trova alla base di tutto; ogni elemento deve essere coerente con il tema che è stato scelto, anche per generare una meravigliosa brand experience.

### **2.3 Esempi emblematici di Flagship stores**

Al giorno d'oggi, grazie all'importanza assunta dai Flagship store, esistono moltissimi esempi di cui varrebbe la pena discutere per diverse motivazioni. In questa sede verranno trattati quattro casi di brands di lusso: i famosi 'Epicentres' di Prada, i Flagship stores di Ralph Lauren a New York, il 'negoziò bandiera' di Tommy Bahama, sempre a New York, ed infine il nuovissimo Flagship store di Tiffany a Milano.

#### ***Gli Epicentri di Prada***

Volutamente, come primo esempio, viene esposto quello di Prada perché rappresenta il primo vero esempio di Flagship store; difatti i tre punti vendita che verranno presentati di seguito risalgono tutti ai primi anni del ventunesimo secolo, ma rappresentano tutt'ora un punto di svolta nella storia del retailing.

I tre Epicentri di Prada racchiudono molti degli elementi, esposti in precedenza, che caratterizzano tutti i Flagship stores:

- Il design di ogni Epicentro è stato commissionato a quelli che Moore e Doherty (2007, p. 293) definiscono: "celebrated architects";
- Ogni Epicentro sorge in una posizione strategica di New York, Tokyo e Los Angeles;
- La superficie occupata da ogni Epicentro è molto ampia, e molto elevati furono gli investimenti effettuati per costruire queste strutture.

Il primo Epicentro ad essere inaugurato fu quello di New York, nel Dicembre 2001 presso il Guggenheim Museum Soho di Broadway, e interamente ideato dall' OMA (Office of Metropolitan Architecture) diretto dall'architetto Rem Koolhaas. Questo punto vendita nasce dall'unione di due strutture adiacenti, e per questo motivo al suo interno venne costruita la

famosa 'onda' di legno che tutt'ora collega il pianterreno di un edificio ed il seminterrato dell'altro (**Figura 2.4**).

L'onda di legno, oltre a fungere da espositore di prodotti, può essere utilizzata come auditorium o come luogo in cui organizzare eventi speciali data la pedana meccanica che può fuoriuscire dall'onda stessa. Inoltre sono presenti gabbie appese (**Figura 2.5**), all'interno delle quali è possibile esporre i prodotti, che possono spostarsi in tutto il negozio grazie alla presenza di binari fissati al soffitto.

Entrambe queste installazioni rendono il punto vendita spettacolare agli occhi del consumatore, ma soprattutto lo rendono dinamico ed in continua trasformazione.

Infine in questo Flagship store è molto presente la tecnologia, sia per gli schermi che permettono di creare atmosfere diverse in base all'assortimento esposto, sia per i particolari fitting rooms che, tra le tante funzioni, permettono al cliente di interagire direttamente con il prodotto fornendo tutte le informazioni tecniche; questo è un aspetto molto importante, dato che al giorno d'oggi il consumatore è molto attento, esigente e curioso di conoscere completamente il prodotto.



**Figura 2.4: Onda di legno interna all'Epicerchio Prada di New York.**

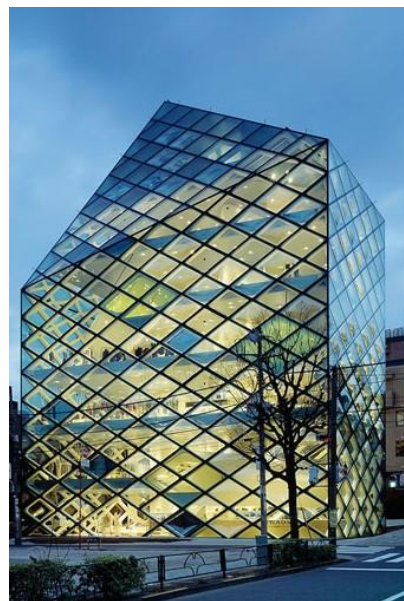
Fonte: [www.prada.com](http://www.prada.com)



**Figura 2.5: Gabbie appese interne all'Epicerchio Prada a New York.**

Fonte: [www.prada.com](http://www.prada.com)

Il secondo Epicentro, in ordine cronologico, ad essere costruito ed inaugurato è stato quello di Tokyo, nel 2003, sito nel distretto di Aoyama. Questo Flagship store è stato commissionato a due architetti svizzeri, Herzog e de Meuron, che crearono una struttura unica nel suo genere: alta, si compone di sei piani; stretta, anche se totalmente occupa quasi 2800 metri quadri, e completamente in vetro (**Figura 2.6**); anche i camerini sono in vetro, con un'alternanza di pareti trasparenti ed opache. Con una struttura di questo tipo le persone all'esterno possono vedere tutto ciò che di spettacolare si trova all'interno del punto vendita, e anche chi si trova all'interno ha la possibilità di vedere la città da una posizione privilegiata, dato che l'altezza dell'edificio supera di molto quella di tutte le costruzioni che lo circondano.



**Figura 2.6: Epicentro Prada a Tokyo.**

**Fonte:** [www.prada.com](http://www.prada.com)

È una struttura molto riconoscibile ma allo stesso tempo mutevole in base alla prospettiva; al suo interno le uniche decorazioni vengono proiettate sulle pareti; inoltre, la personalizzazione dei suoni nei vari ambienti permette di creare dimensioni ed evocare emozioni completamente diverse.

Terzo ed ultimo Epicentro ad essere stato inaugurato, fu quello di Los Angeles, nel 2004, nella storica e famosissima Rodeo Drive di Beverly Hills. Anche in questo caso, Prada ha deciso di rivolgersi all'architetto Rem Koolhaas che ha creato un ambiente molto particolare: difatti il Flagship store non presenta una normale facciata con vetrine ma un'unica lastra in alluminio, abbastanza inusuale come scelta architettonica; entrando, il punto vendita si estende per ben 2400 metri quadri suddivisi in tre piani dove si trovano: un'onda, con una scalinata (**Figura 2.7**), che assomiglia molto a quella presente nel Flagship store di New York, e che collega il primo con il secondo piano e poi scende; intorno a questa scala, inoltre, sono presenti pareti in vetro traslucido e trasparente che creano un effetto particolare: riescono a ridurre o ad ampliare la dimensione dello spazio in base al numero di clienti presenti nel punto vendita; un pavimento in marmo nero e bianco che ricorda il Flagship store Prada in Galleria Vittorio Emanuele II a Milano. Infine, il terzo piano è caratterizzato da un tetto completamente apribile che comporta una meravigliosa illuminazione naturale; tutto questo può contribuire a rendere molto piacevole la permanenza dei consumatori all'interno del punto vendita.



**Figura 2.7: Onda di legno interna all’Epicentro Prada a Los Angeles.**

**Fonte:** [www.prada.com](http://www.prada.com)

### *I Flagship stores Ralph Lauren a New York e ‘The Polo Bar’*

Un altro esempio che vale la pena citare riguarda un brand appartenente al mondo del lusso molto conosciuto: Ralph Lauren. Infatti, a New York, precisamente lungo Madison Avenue si trovano ben due Flagship stores di questo brand, da una parte e dall’altra della strada; al civico 867 è presente il ‘Ralph Lauren Men’s Flagship’ mentre al civico 888 è presente il ‘Ralph Lauren Women’s and Home Flagship’. Entrambi questi punti vendita sono ubicati in palazzi antichi e come confermano le denominazioni offrono ai clienti linee di prodotto differenti.

Quest’esempio permette di soffermarsi su due aspetti che finora sono solo stati trattati teoricamente.

Come già visto nei paragrafi precedenti, il Flagship store è un punto vendita che può ospitare eventi particolari ed anche fashion shows, quando gli spazi e gli arredamenti lo permettono. Proprio il ‘Ralph Lauren Women’s and Home Flagship’ lo scorso febbraio ha ospitato la sfilata che presentava la collezione spring/summer 2017; per l’occasione, nel punto vendita, è stata allestita una scenografia a dir poco stravagante: sedute in velluto bianco ma, soprattutto, centomila orchidee bianche che addobbavano tutte le pareti e generavano una fragranza unica (**Figura 2.8**). I posti a sedere erano limitatissimi, ma il fashion show era anche trasmesso in diretta su Facebook, e tutti i consumatori avevano la possibilità di acquistare contemporaneamente alla sfilata, tutti i prodotti, sia nel punto vendita ma anche nel sito internet del brand.

Insomma, un esempio di lusso e grande sfarzo, che sottolinea l’importanza di un punto vendita diverso e particolare com’è il Flagship store.





**Figura 2.8: Fashion show nel Flagship store di Madison Avenue.**

**Fonte: Profilo Instagram Ralph Lauren**

Oltre a questi due ‘negozi bandiera’, nel 2015, sempre a New York è stato inaugurato l’ormai famoso ‘The Polo Bar’, il ristorante di Ralph Lauren, tra la Fifth Avenue e la Madison Avenue, dove i clienti possono recarsi per concludere la brand experience con un’esperienza culinaria. L’arredamento all’interno ricorda molto quello dei Flagship stores e di tutti gli altri locali Ralph Lauren: atmosfera unica e molto intima caratterizzata da luci soffuse, oggetti vintage, sedute in cuoio, legno molto scuro e stampe a tema equestre sulle pareti; uno stile elegante e sportivo che contraddistingue il brand (**Figura 2.9**). Anche le pietanze proposte sono personalizzate: dalla carne di manzo proveniente dal ranch di Ralph Lauren in Colorado, al caffè composto da una particolare miscela di chicchi biologici tostati. Ovviamente anche il personale indossa divise, appositamente ideate, Ralph Lauren.

È molto importante che i clienti vivano un’esperienza a 360 gradi, e la possibilità di recarsi prima in un Flagship store dove ci si immerge nel mondo del brand che comunica certi valori, e successivamente in un ristorante che comunica gli stessi valori ma in modo diverso, permette di viverla realmente.



**Figura 2.9: Sala da pranzo. Fonte: [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)**

### ***Il Flagship store di Tommy Bahama a New York***

Il Flagship store di Tommy Bahama a New York, uno degli store più importanti del brand, è un caso particolare e rilevante di cui vale la pena discutere.

Tommy Bahama è un brand con uno stile inconfondibile che viene spiegato chiaramente anche nel sito internet: “Discover the world of Tommy Bahama ... It’s a place without deadlines or demands, where you have the space to reconnect with simple pleasures. It’s where you can breathe freely, live spontaneously, and relax in style.”.

Entrando in uno di questi store si vive, quindi, un’esperienza di shopping rilassante, che può essere concepita come una fuga dai ritmi frenetici della città per rifugiarsi in un paradiso tropicale, evocato prima di tutto dagli allestimenti, ma anche dalla musica e dalle fragranze presenti in ogni angolo. Oltre alle linee di abbigliamento, il brand offre una linea completa per la casa ed una linea swimwear; ed è proprio su quest’ultima che è importante soffermarsi dato che proprio nel Flagship store di New York, lo scorso aprile, è stata creata la ‘Cabana Room’ (**Figura 2.10**): uno spazio di circa 30 metri quadri, che ricorda un lussuoso resort, interamente dedicato alla linea swimwear da donna. All’interno, oltre ad un arredamento ricercato, i clienti sono seguiti da personale specializzato che cercherà di soddisfare al meglio tutte le loro richieste e i loro bisogni; infine sempre nella ‘Cabana Room’ sono stati posizionati due schermi grazie



**Figura 2.10: Cabana Room.**

**Fonte: [www.tommybahama.com](http://www.tommybahama.com)**



ai quali è possibile sfogliare il catalogo della collezione, completo anche di articoli non presenti nel punto vendita che, però, possono essere acquistati dal cliente, e ricevuti comodamente a casa.

La creazione della ‘Cabana Room’ come store – in – store rappresenta un esempio emblematico di come ogni brand cerchi delle novità per migliorare continuamente la brand experience vissuta da ogni cliente all’interno del Flagship store.

Inoltre, adiacente al Flagship store di New York si trova uno dei diciotto ristoranti di Tommy Bahama, che offre cocktail artigianali e piatti tradizionali con ingredienti freschissimi. Anche in questo caso il ristorante ha il compito di completare ‘il viaggio’ multisensoriale del cliente effettuato nel mondo del brand.

### ***Il Flagship store di Tiffany & Co. a Milano***

Proprio qualche mese fa, precisamente l’11 luglio 2017, in uno degli affascinanti palazzi che incorniciano Piazza Duomo a Milano, è stato inaugurato il vero e proprio Flagship store Tiffany & Co. Il brand di lusso era già presente nella città meneghina sia con un punto vendita di circa 700 metri quadri in Via della Spiga, aperto nel 2000; sia con uno store – in – store all’interno di Excelsior.

Il nuovo punto vendita è il Flagship store per eccellenza, innanzitutto per la location strategica ed invidiabile, ed anche per l’ampio spazio dedicato non solo alla vendita, (si tratta di 1000 metri quadri distribuiti in due piani) difatti al primo piano si trovano anche un lounge bar ed una private dining room. In questo punto vendita oltre all’esposizione delle iconiche collezioni di gioielli e di orologi, per i quali è stato creato uno spazio interamente dedicato, si possono ammirare delle opere, di arte contemporanea, create appositamente per il Flagship store da otto artisti italiani che completano il meraviglioso arredamento prettamente italiano realizzato da aziende molto conosciute. Inoltre lo sguardo di ogni ospite, inevitabilmente, cadrà sull’enorme lampadario in cristallo, volutamente inserito per rendere questo Flagship store simile a quello leggendario di New York nella Fifth Avenue (**Figura 2.11**).

Insomma, il nuovo ‘negozi bandiera’ di Tiffany & Co. è un luogo in cui stupirsi, ammirare e sognare osservando le collezioni in oro e argento di alta gioielleria.



**Figura 2.11: Lampadario in cristallo.**

**Fonte: [www.elledecor.it](http://www.elledecor.it)**

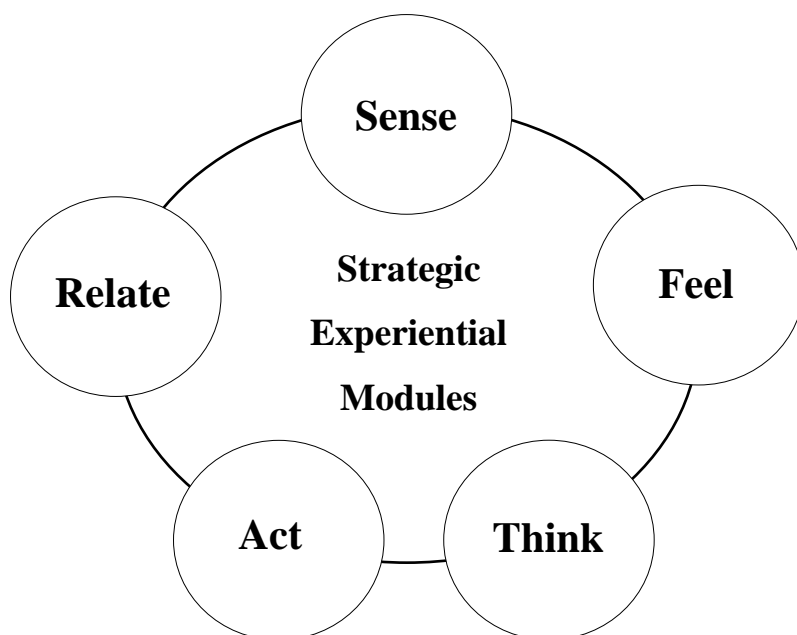
## **Capitolo terzo - La brand experience**

### **3.1. Introduzione**

Arrivati a questo punto è necessario definire chiaramente cosa si intende per brand experience o esperienza di marca che nasce dalla volontà dei brands di instaurare delle relazioni uniche ed indimenticabili con i consumatori.

L'esperienza è una dimensione molto importante che a sua volta può essere scomposta in ben cinque esperienze diverse, ognuna delle quali ha propria struttura e processo.

Le cinque esperienze corrispondono a quelli che Schmitt (1999, p. 60) definisce: "Strategic Experiential Modules" cioè Moduli Strategici Esperienziali (**Figura 3.1**) e sono: Sense, Feel, Think, Act, Relate; questi hanno anche il compito di guidare tutte le strategie che il brand decide di attivare.



**Figura 3.1: SEM (Moduli Strategici Esperienziali)**

### **3.2. Le cinque esperienze di Schmitt**

#### ***Sense***

La Sense experience è un'esperienza che coinvolge il consumatore attraverso i cinque sensi: la vista, l'olfatto, l'udito, il tatto ed il gusto. L'obiettivo principale di questo modulo è quello di contraddistinguere il brand, ma anche di valorizzare i prodotti e di stimolare i consumatori.

Non c'è dubbio sul fatto che all'interno di un Flagship store sia possibile vivere un'esperienza di questo genere, infatti: il design esterno ed interno di questi punti vendita abbaglia la vista del potenziale cliente; le fragranze e qualche particolare aroma appositamente studiato per evocare emozioni in reparti diversi colpiscono l'olfatto; la musica personalizzata e differente in ogni ambiente tocca l'udito; i materiali raffinati sia dell'arredamento sia dei prodotti impressionano il tatto ed infine la presenza di un bar o di un ristorante interni o adiacenti al Flagship store permettono di ammalciare il gusto.

Anche se l'esperienza multisensoriale è caratterizzata da un basso livello di coinvolgimento, è molto importante nella dimensione del ricordo per il consumatore.

#### ***Feel***

La Feel experience è un'esperienza che coinvolge le emozioni ed i sentimenti del cliente. L'obiettivo del modulo è quello di richiamare sentimenti e stati d'animo flebili, ma anche, e soprattutto, emozioni così intense che possono generare a loro volta un forte attaccamento al brand.

Il Flagship store è nuovamente la formula distributiva che permette di vivere questa tipologia di esperienza, in un contesto che allo stesso tempo può essere ludico ma anche luogo di apprendimento attraverso l'interazione con il personale di vendita.

Inoltre, il 'negozio bandiera' fa in modo che il consumatore entri del tutto nel mondo della marca tanto da rimanerne emotivamente e sentimentalmente colpito; questo però è il risultato che si ottiene quando il brand riesce a generare nel consumatore solo emozioni positive.

Le emozioni derivano sempre da qualcuno o qualcosa, e possono rendere le esperienze memorabili; è per questo motivo che i brands cercano di impressionare il cliente prima che decida di entrare nel punto vendita. Infatti, quando il potenziale cliente, ad esempio, rimane positivamente colpito dal design esterno di un Flagship store, se decide di entrare ha la possibilità di vivere completamente l'esperienza offerta dal brand e per gli addetti alle vendite è molto più semplice guidarlo durante tutto il 'viaggio'.

Concludendo: bisogna sapere quali emozioni evocare e su quali puntare per incantare il consumatore; in ogni caso le emozioni suscitate, condizioneranno pesantemente le esperienze di shopping.

### ***Think***

La Think experience fa appello alle abilità intellettive e creative dell'uomo, alla capacità di problem solving, alla volontà di apprendere sempre cose nuove, alla voglia di rimanere sorpreso o provocato, e alla sua tendenza a pensare, risolvere, scoprire; l'obiettivo di questo modulo è quello di generare stimoli ed esperienze per la mente.

### ***Act***

L'Act experience condiziona le esperienze corporee e lo stile di vita dei consumatori. L'obiettivo di questo Strategic Experiential Module è quello di proporre e allo stesso tempo di migliorare le esperienze fisiche, gli stili di vita, le interazioni. Solitamente come afferma Schmitt (1999, p. 62): “Changes in lifestyles and behaviours are often more motivational, inspirational and emotional in nature and often motivated by role models (such as movie stars and athletes)”.

### ***Relate***

La Relate experience è un'esperienza che nasce dalla relazione che è possibile instaurare con il personale di vendita, con altri consumatori e con altre culture; quest'esperienza colpisce direttamente l'identità del consumatore.

Per questo ultimo modulo vale la pena citare un esempio simbolico che riguarda il brand Harley Davidson; in effetti i consumatori proprietari di una di queste motociclette sono fedeli ad una marca che è molto più di una semplice parola. Essi fanno parte di un gruppo di persone che condivide la stessa passione, lo stesso stile di vita ed ama incondizionatamente il brand; gli 'harleysti' hanno un abbigliamento molto particolare, che indossano abitualmente; decidono di fare tatuaggi del brand quasi per creare un legame indelebile con la marca e per qualificarsi come membri effettivi di un gruppo; partecipano a molti eventi, anche per poter interagire con altri 'harleysti'.

Questo esempio spiega molto bene come la relazione con un brand possa completamente stravolgere l'identità del consumatore.

L'esperienza che comprende tutti e cinque i Moduli Strategici Esperienziali viene definita: esperienza olistica (**Figura 3.2**); ed anche la brand experience può essere definita in questo modo, ecco perché i brands le danno molta importanza.

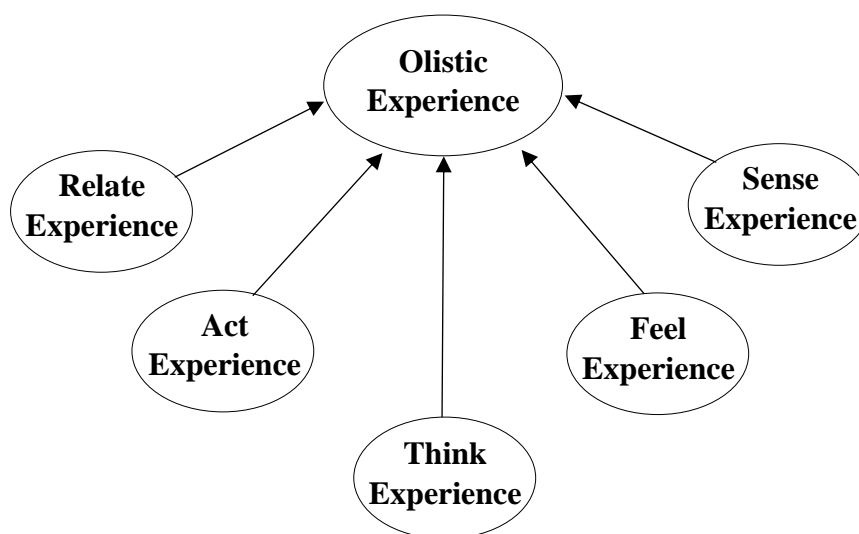
L'esperienza di marca, quando viene gestita senza tralasciare alcun particolare, dovrebbe soddisfare completamente il consumatore e quindi potrebbe trasformarsi in fedeltà al brand; al giorno d'oggi la fidelizzazione è diventata un'impresa assai ardua dato che le aziende hanno a che fare con consumatori eclettici o meglio, con la 'società liquida' cioè con persone che hanno molteplici identità e stili di vita; quest'ultimo è un problema alquanto rilevante anche ai fini della segmentazione del mercato.

Nella realtà esistono due diverse tipologie di brand experience: quelle che avvengono genuinamente senza un'importante spinta della marca e hanno una durata limitata; e quelle che nascono allo stesso modo ma rimangono impresse nella mente del consumatore. Solitamente sono queste ultime le brand experiences che generano soddisfazione e fedeltà.

Oltre a ciò si può affermare che l'esperienza di marca ha origine ogni qualvolta il consumatore entra in contatto con il brand e non solo dopo un eventuale acquisto.

Per di più, in un mercato ormai saturo, l'esperienza offerta all'interno di un punto vendita è un importante elemento di differenziazione; infatti lo store non è più solamente un 'Point of Purchase' ma diventa uno spazio relazionale e un luogo di intrattenimento. Cuomo, Cecconi (2005, p. 6) sostengono che: "... il ricorso all'intrattenimento, alla tematizzazione e alla spettacolarizzazione dell'atto di acquisto permette al consumatore di sentirsi appagato anche di quei bisogni legati all'autogrificazione, al desiderio di fuga dalla routine e alle emozioni, che in passato solo parzialmente trovavano realizzazione negli spazi di vendita.".

Inoltre perché la brand experience non sia mai banale, l'azienda deve innovare costantemente; l'innovazione permette di: offrire prodotti all'avanguardia, soddisfare al meglio le esigenze sempre più complesse dei clienti e anche di mantenere attuale l'immagine del brand. Se questo non avviene le esperienze generate saranno insoddisfacenti e porteranno i consumatori alla frustrazione.



**Figura 3.2: Esperienza olistica**

### **3.3. Il Flagship store: da punto vendita a teatro di esperienza**

Nel secondo decennio del ventunesimo secolo, una buona strategia per le aziende appartenenti al settore del lusso è quella che permette di trasmettere, ad ogni consumatore, un'esperienza gratificante che a sua volta sia in grado di trasmettere emozioni positive.

Questo tipo di strategia può essere adottata e realizzata attraverso i Flagship stores, che rappresentano la migliore formula distributiva, a disposizione delle aziende, per colpire il consumatore ed avere un legame diretto che può permettere di instaurare una relazione duratura, permeata da stima e fiducia. L'importanza strategica del luogo di vendita è evidente, dato che rappresenta un punto di contatto tra brand e consumatore, attraverso il quale è possibile comunicare la brand identity, ma anche l'immagine della marca, e generare la brand experience. L'identità del brand, è per eccellenza, il punto di partenza per costruire un'esperienza indimenticabile, infatti comprende tutti quegli elementi che rendono unica la marca; il compito più difficile è quello di rendere tangibili tutti gli elementi che la caratterizzano, ma fortunatamente il punto vendita è un ottimo alleato.

Il Flagship store è un eccellente strumento che alcune aziende posseggono per poter interagire con i consumatori, raccogliendo il maggior numero di informazioni, preziose, che serviranno per comprendere le loro richieste e per riuscire a soddisfarle nel migliore dei modi.

Per fare questo i brands devono rendere il luogo di vendita attraente, riconoscibile e stravagante per poter ottenere l'attenzione del consumatore. Di design interno, design esterno e location si è già ampiamente discusso, infatti in questa sede verranno approfonditi maggiormente altri temi quali: l'atmosfera, l'intrattenimento e l'interazione, che hanno il compito di completare la brand experience.

L'atmosfera comprende luci, suoni, forme, materiali e colori; tutti questi elementi devono essere gestiti congiuntamente perché possano rendere concreta la brand identity e trasformino la permanenza del consumatore all'interno del punto vendita in un'esperienza da ricordare e che varrebbe la pena rivivere.

Ovviamente, quando si crea il design di un punto vendita è necessario non perdere mai di vista il tema scelto dal brand, e la stessa attenzione deve essere usata per creare una giusta atmosfera; la coerenza è una priorità.

Per questo tema è importante riportare l'esempio di Abercrombie & Fitch, un brand caratterizzato da punti vendita presenti in Europa e solo in alcune città (l'unico punto vendita in Italia si trova a Milano), con particolari atmosfere: luci calde e soffuse; musica dance abbastanza alta in tutti gli ambienti; profumi forti, appartenenti ad una propria linea di

fragranze, che gli addetti alle vendite si divertono a spruzzare in ogni angolo del punto vendita; quindi un'atmosfera distintiva che ricorda molto lo stile fresco e giovanile del brand.

L'intrattenimento è un altro fattore su cui i brands devono puntare, perché anche questo può essere definito: fattore critico per il successo. Due possono essere le tipologie di entertainment offerte all'interno di un Flagship store: un entertainment passivo ed uno attivo.

In molti casi all'interno di un 'negozi bandiera' vengono organizzati: pranzi, cene, fashion shows, eventi particolari che comportano visibilità al brand e di conseguenza anche al punto vendita; però, in tutto ciò i consumatori sono 'spettatori passivi' come affermano Cuomo, Cecconi (2005, p. 8), anche se il livello di coinvolgimento e sorpresa rimane molto elevato.

In altri casi invece, l'intrattenimento diventa un modo per trattenere il consumatore all'interno del punto vendita per più tempo, attraverso: la possibilità di vivere momenti di relax in aree riservate; la possibilità di conoscere i prodotti offerti grazie a tutte le informazioni tecniche presentate dal personale di vendita che potranno arricchire l'esperienza di ogni cliente; la possibilità di testare i prodotti, soprattutto quando il consumatore non conosce il brand.

Lo scopo finale è sempre quello di generare una meravigliosa esperienza di marca.

Infine è importante anche soffermarsi sul concetto di interazione; in effetti il consumatore all'interno di un Flagship store ha la possibilità di interagire con i prodotti e anche con altri consumatori, ma l'interazione più importante è quella che avviene con il personale di vendita.

Gli addetti alle vendite hanno il compito di guidare il consumatore all'interno dello store, ed hanno la responsabilità di riuscire a stupirlo attraverso un'esperienza emozionale; per questo motivo devono essere persone motivate e competenti.

Molte aziende effettuano ingenti investimenti nella formazione del personale perché ne riconoscono il ruolo fondamentale. Ed è a questo proposito che diventa utile citare un esempio che riguarda l'apertura del nuovo Flagship store Tiffany & Co. in Piazza Duomo a Milano: Marc Jacheet, vicepresidente e responsabile per l'area Emea (Europa, Medio Oriente e Africa) in un'intervista rilasciata al quotidiano 'Il Sole 24 Ore' afferma che: "... le trenta persone che lavorano in Duomo hanno avuto una lunga formazione sui valori del brand e sulle caratteristiche tecniche di ogni gioiello e orologio. ... hanno seguito corsi di psicologia e multiculturalismo." (IlSole24Ore, 12/07/2017).

Gli addetti alla vendita devono conoscere perfettamente tutti i prodotti che il brand offre e, soprattutto, devono avere la capacità di relazionarsi con consumatori appartenenti a culture diverse: conoscere le abitudini culturali del cliente e non tralasciarle può essere un importante elemento di differenziazione.

Il personale di vendita ha un altro compito fondamentale: infatti, nel settore del lusso, l'acquisto di un prodotto molto costoso può generare, nel consumatore, inizialmente delle sensazioni



positive, ma successivamente frustrazione e anche un senso di colpa; perché questo non accada agli addetti, durante l'esperienza di shopping, devono essere in grado di convincere il potenziale cliente, mentre nella fase post-acquisto dovrebbe rassicurarlo, riempirlo di attenzioni e mantenere un contatto, soprattutto per inviare delle offerte o delle proposte d'acquisto personalizzate che leghino il consumatore al brand e che lo portino ad effettuare acquisti futuri. Inoltre, come afferma Schmitt nel suo saggio (1999, p. 63): i punti vendita, gli eventi e le persone sono degli 'Experience Providers' quindi dei 'Fornitori di esperienza' che servono per attivare i SEM (Strategic Experiential Module) e che permettono di aumentare il grado di coinvolgimento del cliente.

Riprendendo l'esempio di Abercrombie & Fitch citato in precedenza è giusto puntualizzare che: all'interno degli stores del brand gli addetti alle vendite sono tutti ragazzi giovani che rappresentano i tipici ragazzi americani, belli e atletici, che riescono ad interagire molto bene con i consumatori perché nella maggior parte dei casi sono coetanei. Inoltre, per concludere la brand experience, all'interno di questi negozi è allestito, proprio all'entrata, un set fotografico con giovani modelli che si prestano a fare una foto ricordo che viene stampata al momento e consegnata direttamente al cliente all'interno di una piccola cornice di carta. La fotografia, in questo caso, rappresenta un elemento tangibile dell'esperienza vissuta e può rievocarla in qualsiasi momento.

Concludendo: le aziende, soprattutto nel settore della moda e del lusso, sanno di avere a che fare con clienti benestanti, quindi con clienti che hanno la possibilità di acquistare tutti i prodotti che desiderano, e proprio per questo è l'esperienza vissuta all'interno del punto vendita che avrà un ruolo importante nella decisione d'acquisto del consumatore.

### **3.4. Esempio: Moleskine Café**

Un esempio significativo e abbastanza recente che riguarda soprattutto gli ultimi tre temi trattati (atmosfera, intrattenimento, interazione) è il Moleskine Café, aperto nel luglio 2016 a Milano; primo in Italia e secondo nel mondo, dopo quello aperto nell'Aeroporto Internazionale di Ginevra. Questo luogo non è il solito Flagship store dato che nasce come omaggio ai famosi caffè letterari, mescolando elementi appartenenti alle gallerie d'arte e alle librerie; quindi è una formula nuova, ma riprende molte delle caratteristiche viste in precedenza.

Innanzitutto, Moleskine è un brand nato nel 1997 e divenuto famoso per il celebre taccuino; ad oggi l'offerta della marca è molto più ampia e comprende: una vasta linea di oggetti cartacei, strumenti per la scrittura, borse, libri, oggetti da viaggio.

Il Moleskine Café si trova all'interno del Brera Design District teatro ideale per l'arte ed il design nelle loro diverse forme e manifestazioni; è un luogo unico nel suo genere, con un design

e un'atmosfera conformi allo stile Moleskine: linee pulite ed essenziali, toni neutri che ricordano l'interno dell'iconico taccuino (**Figura 3.3**).

Questo spazio è dedicato alle menti creative, e proprio per questo motivo la bevanda principalmente offerta è il caffè che, per eccellenza, stimola la mente. Il bar offre delle miscele per espresso attentamente selezionate, grazie alla partnership con l'azienda di torrefazione Sevengrams di Milano; inoltre, le miscele sono vendute all'interno di originali confezioni Moleskine.

Il Moleskine Café è sia un luogo di incontro e condivisione di idee, sia un luogo di socializzazione, dato che al suo interno vengono organizzati periodicamente eventi, conferenze, sessioni formative e mostre; infine è anche il luogo perfetto dove trovare il silenzio per staccare la spina, leggere e creare. Oltre a ciò, i clienti possono vedere, toccare ed acquistare i prodotti Moleskine grazie ad uno spazio espositivo, molto simile ad un punto vendita.

Insomma, all'interno del Moleskine Café è possibile vivere una brand experience perfettamente in linea con i tre valori che distinguono il brand: talento, esplorazione ed autenticità.



**Figura 3.3: Moleskine Café.** Fonte: [www.moleskine.com](http://www.moleskine.com)

## ***Conclusioni***

In questo elaborato il protagonista indiscusso è stato il Flagship store, una formula distributiva non recentissima, ma che ha dimostrato la sua importanza nel mondo del retail solo negli ultimi anni. Come ampiamente sottolineato, questo particolare punto vendita è molto diffuso, soprattutto, nel settore del lusso, dato che comporta investimenti molto elevati.

A partire dal ventunesimo secolo ha assunto un'importanza strategica perché è iniziato, ed è ancora in corso un cambiamento sia del consumatore, sia del ruolo del classico negozio.

Il consumatore è, prima di tutto, esigente nei confronti del brand, ed ha la necessità di essere coinvolto completamente attraverso la creazione di un'esperienza di marca che sia unica ed inimitabile, ma soprattutto che sia d'impatto tanto da rimanere nei suoi ricordi; inoltre, il consumatore è una persona molto più informata, astuta, curiosa e attenta; per questo motivo i brands devono progettare, senza tralasciare alcun particolare, l'esperienza per riuscire a soddisfare tutte le esigenze; ecco anche il motivo per il quale il personale di vendita deve essere ben formato ed assume un ruolo rilevante.

Il luogo migliore per soddisfare questi consumatori è, senza ombra di dubbio, il Flagship store all'interno del quale è possibile vivere una coinvolgente brand experience, imparagonabile ai servizi offerti negli shops online.

Architettura, design, location, atmosfera, intrattenimento, interazione, sono tutti elementi che contraddistinguono il Flagship store e che permettono, al consumatore, di immergersi nel mondo del brand a 360 gradi e di vivere un'esperienza multisensoriale, sentendosi il protagonista.

Sicuramente, nel futuro, i brands del lusso dovranno migliorare ulteriormente la brand experience offerta all'interno dei punti vendita; questo sarà l'unico elemento che gli permetterà di sopravvivere, offrendo, quindi, ciò che internet non è in grado di offrire.

## **Riferimenti Bibliografici e Sitografia**

### **Libri**

CAPPELLARI, R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. 2° edizione. Roma: Carocci editore S.p.A.

FERRARESI, M., SCHMITT, B. H., 2006. *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. 1° edizione. Milano: FrancoAngeli.

KOTLER, P., et al., 2015. *PRINCIPI DI MARKETING*. Milano, Torino: Pearson Italia S.p.A.

MOORE, C.M., DOHERTY, A., 2007. The international flagship stores of luxury fashion retailers. In: HINES, T., BRUCE, M., 2007. *Fashion MARKETING*. 2° edizione. Oxford: Butterworth-Heinemann, pp. 277 – 296.

### **Pubblicazioni su formato elettronico**

ARRIGO, E., 2015. *The role of the flagship store location in luxury branding: an international exploratory study*. International Journal of Retail & Distribution Management [online], 43 (6). Disponibile su: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJRDM-08-2013-0158> [Data di accesso: 15/09/2017].

BRAKUS, J.J., SCHMITT, B. H., ZARANTONELLO, L., 2009. *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?*. Journal of Marketing [online], 73. Disponibile su: <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/brakus%20et%20al%202009%20brand%20experience.pdf> [Data di accesso: 28/09/2017].

CRIVELLI, G., 2016. A Milano nel 2017 megastore Tiffany accanto al Duomo. *Il Sole 24 ORE* [online]. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-09-20/a-milano-2017-megastore-tiffany-accanto-duomo-122310.shtml?uuid=ADWh1zMB&fromSearch> [Data di accesso: 15/09/2017].

CRIVELLI, G., 2017. Milano città «vetrina» d'Europa per Tiffany: aperta la terza boutique. *Il Sole 24 ORE* [online]. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-07-11/milano-citta-vetrina-d-europa-tiffany--163928.shtml?uuid=AEtnPYvB&fromSearch> [Data di accesso: 15/09/2017].

CUOMO, G., CECCONI, V., 2005. *L'evoluzione del ruolo del punto vendita nel potenziamento delle politiche di branding delle imprese industriali: il caso Bulgari*. Parigi, 21-22/01/2005. Disponibile su: [http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2005/Materiali/Paper/It/Cuomo\\_Cecconi.pdf](http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2005/Materiali/Paper/It/Cuomo_Cecconi.pdf) [Data di accesso: 25/09/2017].

JOY, A., et al., 2014. *M(Art)Worlds: Consumer Perceptions of How Luxury Brand/ Stores Become Art Institutions*. *Journal of Retailing* [online]. Disponibile su: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435914000037> [Data di accesso: 19/09/2017].

KIM, S., et al., 2016. *Customer emotions and their triggers in luxury retail: Understanding the effects of customer emotions before and after entering a luxury shop*. *Journal of Business Research* [online], 69 (12). Disponibile su: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316304295> [Data di accesso: 26/09/2017].

KOZINETS, R.V., et al., 2002. *Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects*. *Journal of Retailing* [online], 78 (1). Disponibile su: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002243590100063X> [Data di accesso: 25/09/17].

MANLOW, V., NOBBS, K., 2013. *Form and function of luxury flagships: an international exploratory study of the meaning of the flagship store for managers and customers*. *Journal of Fashion Marketing and Management* [online], 17 (1). Disponibile su: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13612021311305137> [Data di accesso: 16/09/2017].

MOORE, C.M., DOHERTY, A., DOYLE, S., 2010. *Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing*. European Journal of Marketing [online], 44 (2). Disponibile su: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03090561011008646> [Data di accesso: 18/09/2017].

NAPOLITANO, M.R., DE NISCO, A., 2003. *La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto: la brand experience e i flagship store*. INDUSTRIA & DISTRIBUZIONE [online]. Disponibile su: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) [Data di accesso: 05/10/2017].

NOBBS, K., MOORE, C.M., SHERIDAN, M., 2012. *The flagship format within the luxury fashion market*. International Journal of Retail & Distribution Management [online], 40 (12). Disponibile su: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09590551211274928> [Data di accesso: 16/09/2017].

SCHMITT, B., 1999. *Experiential Marketing*. Journal of Marketing Management [online]. Disponibile su: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=5799aff8-b644-49d1-b800-9b195db2f07d%40sessionmgr103> [Data di accesso: 26/09/2017]

## **Sitografia**

[www.abercrombie.com](http://www.abercrombie.com)

[www.armani.com](http://www.armani.com)

[www.elle.it](http://www.elle.it)

[www.elledecor.it](http://www.elledecor.it)

[www.fashionblog.it](http://www.fashionblog.it)

[www.fashionmagazine.it](http://www.fashionmagazine.it)

[www.gqitalia.it](http://www.gqitalia.it)

[www.gucci.com](http://www.gucci.com)

[www.harley-davidson.com](http://www.harley-davidson.com)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.louisvuitton.com](http://www.louisvuitton.com)

[www.mywhere.it](http://www.mywhere.it)

[www.moleskine.com](http://www.moleskine.com)

[www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)

[www.petermarinoarchitect.com](http://www.petermarinoarchitect.com)

[www.prada.com](http://www.prada.com)

[www.ralphlauren.com](http://www.ralphlauren.com)

[www.tiffany.it](http://www.tiffany.it)

[www.tommybahama.com](http://www.tommybahama.com)

[www.vanityfair.it](http://www.vanityfair.it)

[www.vogue.it](http://www.vogue.it)