



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

*L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI LUSSO E DEL RELATIVO MERCATO:
IL CASO DIOR EYEWEAR*

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI

**LAUREANDO: DAVIDE MARLETTA
MATRICOLA N. 1065202**

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

Alla mia famiglia, che non ha mai smesso di sostenermi.
Agli amici di Messina, che mi sono sempre rimasti accanto.
Agli amici di Padova, che mi hanno subito fatto sentire come a casa.
Alla prof.ssa Gianecchini, per aver reso tutto ciò possibile.
A Safilo, per essermi stato di ispirazione.
A me, perché c'ho creduto fino alla fine

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
IL LUSO	3
1.1 Premessa.....	3
1.2 Cos'è il lusso	3
1.2.1 Il lusso dal punto di vista sociale.....	4
1.2.2 Il lusso dal punto di vista economico	5
1.3 Gli attributi del bene di lusso.....	6
1.4 Il lusso nella storia.....	8
1.5 Il lusso oggi	9
1.6 Neo-lusso, masstige e prodotti premium	11
1.7 Il consumatore del lusso	12
1.8 Conclusioni.....	13
APPROCCI TEORICI AL MERCATO DEL LUSO.....	15
2.1 Premessa.....	15
2.2 Il lusso secondo le teorie di marketing	15
2.3 Il brand	18
2.4 L'evolversi delle strategie	19
2.5 Il marketing tradizionale.....	19
2.6 Il marketing esperienziale.....	20
2.7 Il confronto tra le strategie.....	23
2.8 Conclusioni.....	24
IL CASO DIOR EYEWEAR	25
3.1 Premessa.....	25
3.2 La Maison Dior.....	25
3.3 Luxury Brand Stretching	28
3.4 Dior Eyewear.....	29
3.5 La strategia di Dior Eyewear	31
3.6 Conclusioni.....	33
CONCLUSIONI.....	35
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	37
Libri e articoli.....	37
Webgrafia	38

INTRODUZIONE

L'elaborato che ci si appresta a leggere verterà sul tema del lusso. L'argomento verrà analizzato sia dal punto di vista prettamente concettuale ed ideologico, sia dal punto di vista economico, studiandone dunque il relativo mercato. La decisione di concentrarsi su questa particolare tematica deriva da diverse motivazioni, riguardanti sia interessi personali sia un interesse teorico. Quello personale nasce da una curiosità innata per il mondo del lusso e da un'esperienza maturata all'interno di un'azienda a stretto contatto con questa realtà. Quello teorico nasce invece da le peculiarità che caratterizzano il mercato e che lo rendono un caso interessante di studio. Si tratta, infatti, di un settore estremamente dinamico ed in continua evoluzione, tant'è che l'elaborato non si concentra su un'analisi statica, ma considera l'evolversi del concetto di lusso e del suo mercato nel corso dei decenni.

Dal punto di vista concettuale, il lusso è fortemente collegato al contesto culturale e sociale all'interno del quale si decide di analizzarlo. Le differenze sussistono non solo in una visione temporale, ma anche in quella geografica. Le diverse interpretazioni non dipendono soltanto dal periodo storico preso in considerazione ma anche dal luogo: la definizione può variare a seconda che si tratti di un paese sviluppato, o in via di sviluppo. Si tratta di un concetto dalla forte rilevanza perché può spiegare molto sulla società: come gli individui interagiscono con la comunità e come essi si identificano, qual è il livello di benessere e come questo è distribuito tra la popolazione. Cosa gli individui intendono per benessere e come fanno uso delle risorse a disposizione.

Dal punto di vista economico, la valenza è multipla. Innanzitutto perché il mercato del lusso è in continua crescita da diversi anni: alcuni dati dell'Osservatorio della Fondazione Altagamma mostrano come, negli ultimi venti anni, "il mercato mondiale dei beni di lusso è più che triplicato, passando da oltre 70 miliardi al valore attuale che supera abbondantemente i 220 miliardi" (Cappellari, 2016 p. 7). Come è possibile leggere sul sito di Altagamma, nonostante alcune fonti di instabilità, come gli attacchi terroristici a Parigi che hanno diminuito il turismo in Francia, abbiano effettivamente rallentato gli acquisti, il trend di crescita rimane positivo all'1% durante il primo trimestre 2016. Oltre alla suddetta crescita, si sta registrando un ampliamento del mercato del lusso, che è non più limitato ai settori tradizionali come vestiario, gioielleria e accessori, ma che sta integrando sempre più settori, come la ristorazione e il turismo. Il caso può scaturire anche un interesse teorico, perché le aziende e gli acquirenti del settore non si attendono con rigore alle normali leggi economiche. I prezzi dei beni e servizi di lusso possono essere dieci volte superiori ai tradizionali prezzi di mercato, ed analizzare le motivazioni che

spingono i consumatori a compiere questi acquisti può aiutare le imprese ad individuare i canali più efficienti per creare valore aggiunto per il cliente. Ovviamente se il consumatore è disposto ad affrontare ingenti costi per un prodotto significa che questi attribuisce ad esso un alto valore simbolico. L'analisi può aiutare a comprendere in che cosa consista oggi questo valore simbolico per il cliente; la sua comprensione può permettere ai brand di offrire ai clienti esattamente ciò di cui loro hanno bisogno.

L'analisi si divide in tre parti differenti, corrispondenti ai tre capitoli. Nel I capitolo l'attenzione è rivolta alla comprensione del concetto di lusso, sia dal punto di vista antropologico sia da quello economico. Di seguito si passa ad un breve excursus storico per comprendere meglio come questo concetto si è sviluppato nei decenni, fino ad arrivare al giorno d'oggi. Infine, l'attenzione è rivolta alle tendenze più recenti del settore, con la presentazione del nuovo concetto di lusso e dei nuovi consumatori. Il II capitolo si concentra invece sul punto di vista teorico, nel tentativo di inquadrare il lusso in delle definizioni generali. Successivamente, per comprendere meglio gli aspetti dell'evoluzione, viene fatto un confronto tra le tradizionali tecniche di marketing e quelle invece legate al cosiddetto marketing esperienziale. Infine nel III capitolo, viene analizzato nel concreto il caso di Dior Eyewear. Dopo una presentazione del brand francese e dell'azienda italiana con cui collabora, Safilo, viene presentata la strategia adottata dalla divisione occhialeria della maison francese per trasmettere ai propri clienti il rinnovato concetto di lusso.

Le fonti utilizzate comprendono diversi libri di testo nei quali vengono presentate le strategie di marketing e le ultime evoluzioni dell'immagine del lusso, insieme a degli articoli di siti specializzati che trattano delle iniziative intraprese dal brand Dior.

IL LUSO

1.1 Premessa

Il primo capitolo ha lo scopo di offrire una panoramica generale sul mercato del lusso, facendo dapprima un'analisi sociale ed economica del concetto di lusso, con lo scopo di rendere più chiaro cosa si intende con questo termine dalle molteplici sfaccettature. Di seguito si passa ad un breve excursus storico che permette di osservare meglio le dinamiche che si sono susseguite nel corso dei decenni. Infine si giunge ai giorni d'oggi, presentando sia il target sia le condizioni odierne del mercato.

1.2 Cos'è il lusso

“Man is a perpetually wanting animal.” Questa è la definizione che lo psicologo statunitense Abraham Maslow, famoso per i suoi studi sui bisogni umani, diede dell'uomo nel testo *“A Theory of Human Motivation”* (1943, citato in Saviolo, Marazza 2012). Questi dunque viene visto, letteralmente, come un animale perpetuamente desideroso. L'analisi del concetto di lusso prende inizio da questa definizione poiché il lusso e i beni che lo rappresentano possono essere visti come una delle tante forme con cui il mercato cerca di soddisfare questo continuo desiderio dell'uomo.

Ciò che contraddistingue il lusso e il suo relativo mercato e che giustifica la particolare attenzione per questo settore è la sua tendenza ad assumere varie sfaccettature ed interpretazioni a seconda della società e del periodo storico nel quale si decide di analizzarlo. Sebbene si tratti di un concetto intrinseco della cultura umana, non può essere sussunto in una definizione univoca. Ogni individuo può associare al lusso un'idea diversa: un accessorio, un abito, una pietanza, un luogo o un servizio. Il motivo di questa volatilità è riconducibile alla natura stessa del lusso, che deriva da esigenze sia economiche e sociali. E così che, al variare delle dinamiche, varia anche il concetto di lusso.

1.2.1 Il lusso dal punto di vista sociale

Dal punto di vista sociale e antropologico, il lusso può essere considerato come uno dei modi attraverso il quale l'essere umano cerca di esprimere la propria adesione a certi valori e la propria appartenenza ad un particolare status sociale e ad un determinato stile di vita (Saviolo, Marazza 2012). Il bene di lusso viene acquistato non solo per le caratteristiche funzionali e per gli attributi fisici, ma anche per i valori che esso esprime. Fin dall'alba dei tempi l'uomo sente il bisogno di vivere in società e di comunicare la propria posizione all'interno di essa e da sempre fa uso di particolari beni per raggiungere questo obiettivo. Nel particolare, gli oggetti di lusso esprimono il senso di appartenenza ad un élite, ad una casta privilegiata che si distacca e si eleva dal resto, dando vita così ad un fenomeno di "stratificazione sociale" (Kapferer, Bastien 2010, p. 9). In aggiunta a questo, i due autori affermano inoltre che il lusso è un concetto che dipende fortemente dallo sviluppo della società, ed in particolare da due aspetti:

- Distribuzione del benessere
- Idea di utilità pratica e di spreco

Per quanto riguarda il primo aspetto, è chiaro che una maggiore diffusione dei beni di lusso sia collegabile ad un elevato benessere sociale, partendo dal presupposto che questi beni sono spesso caratterizzati da un prezzo elevato (sebbene, come vedremo, il prezzo non sia una variabile necessaria per definire un bene come lussuoso). Il secondo aspetto invece si riferisce a ciò che è stato già riportato sopra: il bene di lusso non viene acquistato necessariamente per i suoi attributi fisici ma per i valori di cui si fa portatore. Il consumatore quindi cerca di soddisfare così esigenze non pratiche ma puramente "accessorie" e, per questo motivo, gli acquisti di questo genere potrebbero essere considerati come sfizi personali, sprechi. A seconda del contesto sociale, potrebbero essere mal visti oppure accettati. Il successo dei prodotti dall'intenso valore simbolico di conseguenza è fermamente legato al contesto socio-economico nel quale vengono proposti. (Saviolo, Marazza 2012).

Attraverso questi beni, l'individuo ha modo di esprimere non solo l'appartenenza ad un gruppo ma anche la propria identità: Saviolo e Marazza, (2012) riportano una distinzione tra quello che viene definito il "*sé*" indipendente dal "*sé*" interdipendente. Il "*sé*" indipendente prevale in quelle persone in cerca di autonomia e unicità, mentre il "*sé*" interdipendente prevale in quelle che cercano l'approvazione del gruppo. In entrambi i casi, i beni di lusso, come in generale i prodotti lifestyle, aiutano gli individui ad affermare una cosa o l'altra. Sotto questo punto di vista, il consumo può essere analizzato come un fenomeno sociale nel quale i beni sono strumenti che promuovono l'auto-identificazione.

Alla luce di questa breve analisi sociale, i brand di lusso o quelli che aspirano a diventare tali, devono essere capaci di comunicare in maniera chiara la propria “brand proposition”, ovvero i valori e lo stile di vita di cui si fanno promotori e che li contraddistinguono dagli altri affinché i consumatori possano identificarsi in essa ed esprimere, per mezzo dell’acquisto e consumo dei beni, loro stessi.

1.2.2 Il lusso dal punto di vista economico

Dal punto di vista economico, il settore del lusso può essere considerato, per certi aspetti, come l’esempio più efficiente di attività economica. Difatti, se lo scopo finale di un’attività economica è quello di creare valore aggiunto, il mercato del lusso è il settore nel quale l’obiettivo viene raggiunto a pieno: il prezzo di un prodotto di lusso non corrisponde mai alle semplici caratteristiche fisiche o ai costi di produzione affrontati, ma tiene considerazione anche di tutta quella serie di qualità e attributi che l’azienda e il consumatore gli attribuiscono.

È possibile ritenere quello del lusso un caso interessante, perché, sebbene si tratti di un mercato efficiente, non si attiene alle tradizionali logiche economiche: né il produttore né il consumatore guardano al risparmio e all’efficienza. I grandi marchi di lusso, per la produzione dei loro beni, spesso affrontano dei costi superiori ai profitti ricavati dalla loro vendita. Ciò dovrebbe portare i dirigenti ad abbandonare la produzione di tali beni, ma non avviene perché molto spesso i prodotti in questione sono quelli che rappresentano appieno lo spirito e l’identità della marca. Per rispondere al problema delle perdite programmate, le grandi maison hanno iniziato un processo di diversificazione, in modo tale da puntare su prodotti secondari che, sebbene rappresentino di meno la tipica esclusività, garantiscono un maggior ritorno. Caso esemplare, esposto anche dal Cappellari (2011) è rappresentato dalle sfilate riservate alle nuove collezioni: questi tipi di eventi spesso comportano ingenti investimenti, nella misura di milioni di euro, nonostante abbiano un ritorno molto più basso. Nonostante ciò le più grandi aziende non vi rinunciano, perché, oltre ad apportare un ritorno in visibilità non sempre quantificabile economicamente, le sfilate rappresentano l’occasione migliore per trasmettere ai presenti, con colori, luci e musiche, l’atmosfera e il messaggio della collezione. È a tal proposito che Kapferer e Bastien (2010) introducono le cosiddette “**anti-leggi del marketing**”. Secondo i due autori le tradizionali norme del marketing non sono applicabili al mercato del lusso, per il quale varrebbero invece delle regole speciali. Ad esempio, per i prodotti lusso non è possibile parlare di posizionamento: ogni marchio deve essere unico, imparagonabile e dotato di una propria identità che lo distingue dal resto. “Luxury is the expression of a taste, of a creative identity, of the intrinsic passion of a creator” (Kapferer, Bastien 2010 p. 62). L’azienda non deve rendere i beni disponibili per tutti, né tanto meno stabilire un prezzo di mercato: l’inaccessibilità aumenta infatti il

prestigio e il valore dei prodotti (l'offerta in sostanza non dipende dalla domanda). Persino le attività di promozione non devono avere l'obiettivo di persuadere gli acquirenti, ma di far entrare questi nell'immaginario del prodotto.

Tutto ciò è possibile perché anche il consumatore non sottostà alla logica del risparmio: comprando un bene di lusso, l'individuo non opta per la soluzione più efficiente, quella che gli permetterebbe di soddisfare il proprio bisogno con il minimo costo possibile. Il consumatore di lusso è disposto ad affrontare una spesa molto più alta del necessario per il valore aggiunto attribuito la bene.

Le dinamiche sopracitate possono rendere difficoltoso l'approccio al mercato del lusso. Al fine di semplificare i processi, è utile definire, con criteri ben precisi, ciò che può essere definito lusso.

1.3 Gli attributi del bene di lusso

Sebbene al giorno d'oggi il concetto di lusso sia comune a tutti, risulta difficile darne una definizione chiara, anche a causa del proliferare di neologismi (come neo-lusso, *masstige*, prodotti premium) che hanno avuto il solo merito di aumentare la confusione. Vi sono tuttavia degli attributi che contraddistinguono ancora il vero lusso, tenendo tuttavia in considerazione che esso rimane un concetto relativo, dipendente dalla percezione personale: ciò che è lusso per un individuo potrebbe non esserlo per un altro. Risulta quindi impossibile identificare il lusso in un unico prodotto o in una marca, anche perché attualmente vi è una tendenza a concentrarsi non più sul bene materiale ma sull'esperienza del consumatore. Kapferer e Bastien (2010) hanno individuato alcuni di questi aspetti:

- Il lusso è qualitativo, non quantitativo.
- L'edonismo ha la precedenza sulla funzionalità, vale a dire che il prodotto non deve essere necessariamente perfetto o ottimale per essere considerato lussuoso.
- Il lusso deve essere multisensoriale.
- Il lusso deve avere una forte componente umana, svincolandosi dalle logiche industriali.

I due autori propongono inoltre delle correlazioni che possono aiutare a comprendere meglio il concetto:

Lusso e tempo: è possibile affermare che il lusso è sia indipendente sia dipendente dal tempo. Indipendente perché un bene di lusso dovrebbe essere definito tale a prescindere dal contesto temporale, rimanendo sempre attuale: un tailleur Chanel o un gioiello Tiffany sono da decenni emblema di stile e lusso, a prescindere dall'epoca. Ne è invece dipendente perché, come esposto da Saviolo e Marazza (2012) il consumatore necessita di tempo per comprendere la brand proposition, e l'azienda fa leva sulla storia del brand per spiegarne il valore aggiunto e il prestigio.

Alcune imprese, come Rolex, fanno leva sulle antiche tradizioni per mettere in risalto il valore dei propri prodotti. Una lunga esperienza e un'origine antica sono garanzia di un prodotto di qualità, sebbene questo ragionamento sia valido perlopiù in Europa e in Asia. In America invece, per retaggio culturale, il mercato è aperto anche alle marche più recenti (basti pensare al caso di Ralph Lauren).

Lusso e denaro: pensiero comune è che questi siano due concetti molto simili se non identici, tuttavia è necessario fare una distinzione. Di fatti se lussuoso può essere sinonimo di costoso, non si può dire che il contrario sia sempre vero. Cosa significa? Significa che vendere un bene ad un prezzo elevato non è sufficiente per renderlo un bene di lusso. Se fosse vero, basterebbe identificare il lusso con un qualsiasi prodotto dispendioso, eliminando alla radice il problema dell'identificazione. Ma così non è: il prezzo elevato è spesso uno degli strumenti utilizzati per rimarcare l'esclusività di un bene o di un servizio, ma non ne rappresenta in alcun modo un aspetto determinante. Basti pensare, ad esempio, ad un servizio che viene garantito gratuitamente solo ad una cerchia ristretta di persone e che preveda un trattamento dagli alti standard: si tratterebbe a pieno titolo di un servizio di lusso senza però aver alcun costo. Mentre una macchina professionale industriale, per quanto costosa, non può essere considerata un bene di lusso.

Lusso e moda: nell'immaginario collettivo, la moda è la realtà alla quale il lusso è più strettamente legato: un orologio costoso o l'ultimo vestito di haute couture sono le immagini più comuni quando si pensa al lusso, ma anche in questo caso sarebbe un errore confondere le due cose. In primis perché recentemente il lusso si sta espandendo verso nuove realtà diverse dalla moda (ristorazione, turismo etc), concentrandosi più sull'esperienza che sul prodotto: un centro termale o un hotel prestigioso possono essere ritenuti fornitori di esperienze di lusso senza che siano in alcun modo correlati alla moda. In aggiunta, la differenza sostanziale tra moda e lusso è che la prima è spesso una tendenza passeggera, legati ai tempi e alle stagioni, mentre il secondo, come già detto, rimane sempre attuale.

Lusso e artigianato: il discorso è molto simile a quello affrontato per il denaro: l'artigianalità è una peculiarità diffusa tra i prodotti di lusso, ma necessita di essere "contestualizzata". La lavorazione a mano non è sufficiente per rendere un prodotto lussuoso, essa deve essere accompagnata dalla presenza di un marchio che sia capace di trasmettere l'idea di prestigio e di ricercatezza. Per rendere l'idea, basti pensare ad un maglione cucito a mano, che qualsiasi nonna potrebbe realizzare: per quanto si tratti di un prodotto di artigianale, pochi avrebbe l'ardire di definirlo un bene di lusso. Questo sta a dimostrare ancora una volta che le caratteristiche fisiche hanno un peso relativo nella definizione di ciò che è lusso e ciò che non lo è.

1.4 Il lusso nella storia

Tenendo a mente la dinamicità del mercato e del concetto di lusso, può essere utile ripercorrere brevemente la storia di questo mercato nei diversi secoli, osservando come di volta in volta, sia stato attribuito a questo concetto un'accezione negativa o positiva.

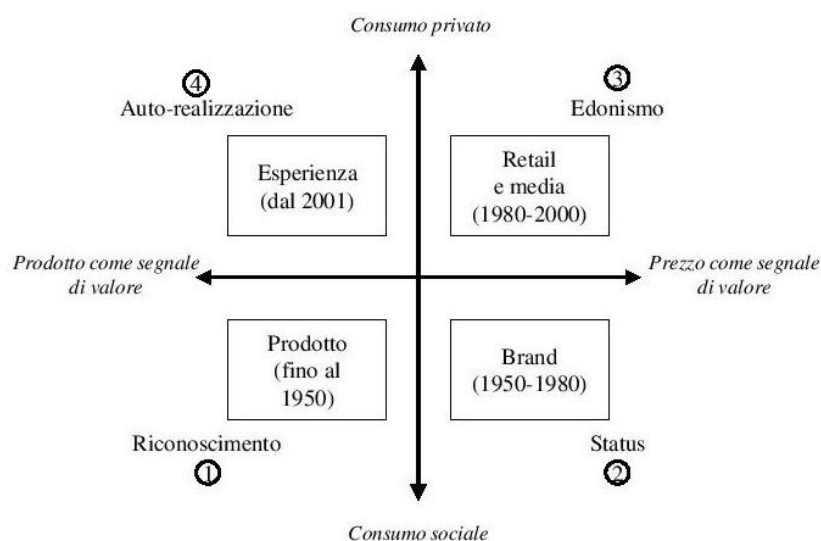
Tabella 1.1 L'evoluzione del concetto di lusso

PERIODO STORICO	SIGNIFICATO ATTRIBUITO AL LUSO
DALL'ANTICHITÀ AL MEDIOEVO	Lusso come splendore e radice fideistica di vicinanza alla divinità
RINASCIMENTO	Lusso come ostentazione, accostato però ad un valore profano
XVII SECOLO	Lusso come piacere privato e discreto, espressione di uno stile di vita incentrato sull'eleganza e la cura del dettaglio
XIX SECOLO	Lusso come superfluo in contrapposizione all'essenziale e al necessario
XX SECOLO	Lusso come consumo costoso, sontuoso, raffinato
DAL 2000	Lusso come identità sociale, ostentazione, affluenza (mercati emergenti), identità personale, ricerca di emozioni, rassicurazione, identificazione affettiva, gratificazione (mercati occidentali)

(Fonte: Lipovetsky e Roux 2003, adattato in Mattia 2013)

Come si può vedere dalla Tabella 1.1, durante i vari periodi storici i significati attribuiti sono stati vari, a seconda del contesto sociale, culturale ed economico. Focalizzandosi sugli anni più recenti, è possibile notare che al lusso viene attribuito un valore diverso in base alle trasformazioni sociali.

Fig. 1.1 Obiettivi e strumenti di relazione con il lusso



Fonte: Wiedmann, Henning e Siebels 2006 adattato da Mattia 2013

A tal proposito Mattia (2013) propone, riprendendo una suddivisione già fatta da Wiedmann, Henning e Siebels (2006), un'evoluzione del mercato del lusso a partire dal XX secolo divisa in quattro fasi. Durante l'arco temporale preso in considerazione, a causa dei grandi cambiamenti storici e sociali anche il concetto di lusso ha subito diverse variazioni. Fino al 1950, si assiste ad un orientamento al prodotto, strumento per il riconoscimento sociale. Successivamente, fino agli '80, il focus si sposta in direzione del brand: "la marca è il principale driver di rappresentazione del lusso e risponde all'esigenza di un consumo strumentale dell'ostentazione" (Mattia, 2013, p. 23). Come argomentato anche da Saviolo e Marazza (2012), negli anni '60 il mercato ha iniziato a dare valore aggiunto ai beni oltre a quello tangibile e funzionale e i brand hanno risposto rinforzando la dimensione etica e il dialogo con il consumatore. A partire dagli anni '80, grazie anche all'evoluzione degli strumenti mediatici, il mercato registra un forte ampliamento, dovuto al diffondersi di uno spirito edonista e un'attenzione sempre più crescente verso l'aspetto esperienziale. Infine, a partire dagli anni 2000 l'attenzione è totalmente rivolta verso l'esperienza, in quanto il bene di lusso viene ora considerato strumento di auto-realizzazione e non di affermazione sociale.

1.5 Il lusso oggi

Come già esposto nel paragrafo precedente, negli ultimi anni il mercato preso in considerazione ha subito diversi cambiamenti: la maggiore attenzione posta all'aspetto esperienziale ha fatto sì che il bene diventi principalmente un mezzo per l'espressione di sé stessi, e come mostrato nel grafico, non è il più prezzo ad essere segnale di valore ma il prodotto stesso. La nuova direzione intrapresa ha anche comportato una variazione del target di riferimento per il lusso: i consumatori non appartengono più esclusivamente alle classi più benestanti ma anche alle fasce medie. Il motivo di questa tramutazione è motivata dal fatto che l'individuo medio ha iniziato ad acquistare anch'egli beni di lusso per premiarsi, sentirsi bene e gratificato. Basti pensare a quanti al giorno d'oggi sono disposti a spendere un'ingente somma di denaro per l'ultimo modello di iPhone, o a comprare un bene chiaramente fuori dal proprio budget per ricompensarsi del duro lavoro o degli sforzi compiuti. Come è possibile leggere nel report "21st Centurion Living" commissionato da American Express, sono quattro le attitudini dei consumatori che stanno modellando il mercato del lusso:

- Il desiderio di esperienza
- La sete di conoscenza
- L'importanza del valore
- L'impegno ad un consumo coscienzioso

Si può leggere inoltre come per i nuovi consumatori desiderosi di valore, l'aspetto economico sia quasi insignificante, considerando che il valore attribuito è superiore al costo sostenuto. In aggiunta a questo trend, le dimensioni del mercato stanno aumentando (+3,6% secondo il report "Global Powers of Luxury Goods 2016" pubblicato da Deloitte) a causa del diffondersi della ricchezza: i seguenti grafici basati sui dati dell'agenzia di consulenza Capgemini mostrano come sia la quantità sia la distribuzione siano incrementate durante gli ultimi anni.

Grafico 1.1 Diffusione della ricchezza

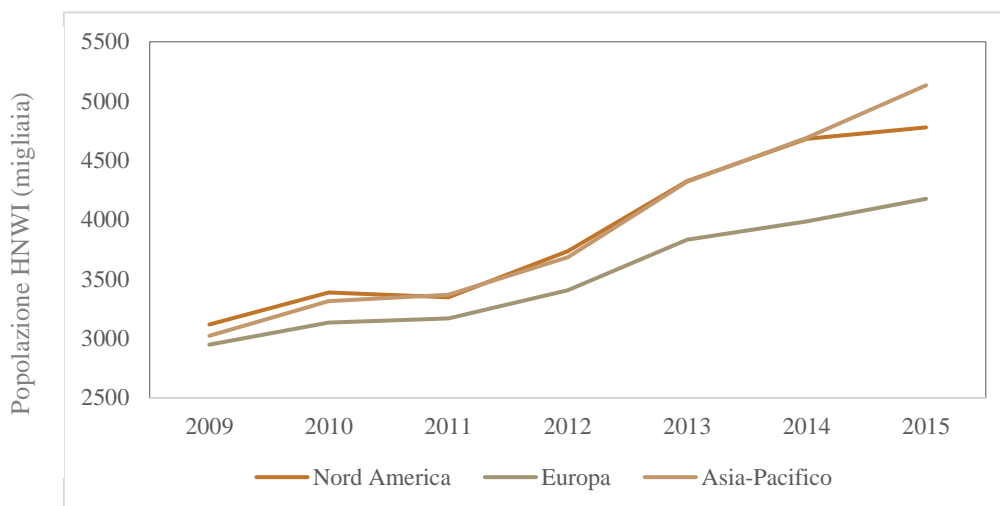
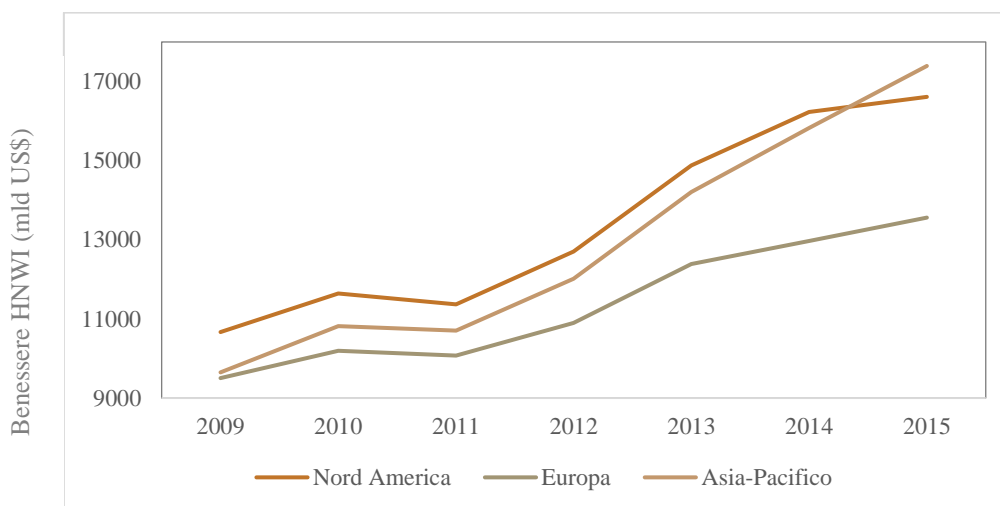


Grafico 1.2 Crescita della ricchezza



Fonte: elaborazione dati da www.worldwealthreport.com

La crescita è stata comune sia in Europa, nel Nord America e, in particolar modo, in Asia e nella zona del Pacifico, dove paesi come la Cina e l'India stanno registrando nell'ultimo periodo i più alti tassi di crescita di ricchezza. Ciò che differenzia le aree in via di sviluppo è che

ad affermarsi sia stata una concezione del lusso come strumento di ostentazione e di affermazione sociale: i nuovi ricchi fanno mostra del proprio benessere acquistando macchine di lusso e indossando i migliori abiti griffati.

Nel resto del mondo invece, il diffondersi del benessere ha dato inizio ad un fenomeno di “**democratizzazione**”: il lusso ha smesso di essere, come già accennato prima, esclusiva delle classi più benestanti ed ha iniziato ad essere più accessibile. Come conseguenza un nuovo modo di vedere al lusso ha iniziato ad affermarsi, il cosiddetto “**neo-lusso**”. Elemento caratterizzante dei nuovi beni di lusso è che sono basati su emozioni, e i consumatori hanno con questi un coinvolgimento emotivo molto più forte rispetto agli altri beni (Silverstein, Fiske 2004). Ciò che conta non è tanto il prodotto in sé ma il contesto all’interno del quale avviene il consumo. La nuova attenzione rivolta all’esperienza ha contribuito all’allargamento del mercato del lusso, perché tutto, non solo i classici beni, possono essere fonte di esperienza: caso esemplare è l’Armani Cafè, il ristorante che si trova all’interno dell’Armani Store in via Manzoni a Milano. È chiaro che la ristorazione abbia ben poco a che fare con la moda, ma in un contesto esperienziale entrambe contribuiscono a creare l’immaginario e lo stile di vita Armani.

Il forte legame creatosi tra i consumatori e i beni e l’ingrandirsi del mercato hanno generato una preponderanza verso la **personalizzazione**: in una realtà in cui sempre più persone hanno accesso al lusso, ecco che il consumatore, per ribadire nuovamente la propria personalità e per distinguersi dagli altri, reclama la possibilità di personalizzare il prodotto, per renderlo ancora più identificativo ed unico. Come ha affermato lo stilista Giorgio Armani per il report “21st Centurion Living”: “Il cambiamento più significativo del lusso nell’ultimo paio d’anni è stata la tendenza alla personalizzazione, che è diretta conseguenza della massificazione del lusso [...] La reazione è stata un crescente desiderio della vera esclusività”

1.6 Neo-lusso, masstige e prodotti premium

Il proliferare dei beni di lusso ha scaturito la nascita di nuove definizioni e nuove categorie di prodotti che si propongono come ibridi tra il lusso tradizionale e il mercato di massa. Silverstein e Fiske (2004) identificano il neo-lusso in prodotti e servizi che posseggono livelli più alti di qualità, gusto e aspirazione degli altri beni della categoria, ma non così costosi da essere irraggiungibili. Questa nuova tipologia di prodotti prende anche il nome di “**masstige**”, neologismo che unisce insieme i due termini inglesi “mass” e “prestige”, proprio per indicare che si tratta di beni di prestigio a prezzi più accessibili. Tuttavia, la maggiore accessibilità ai prodotti in un certo senso mina uno dei pilastri del settore, che ne risulta quasi snaturato. Il processo di massificazione va ad intaccare l’aura di sogno, di irraggiungibilità che è tipica del lusso e di cui ne

rappresenta il fascino. L'imprenditore statunitense Ian Schrager, associato spesso con la creazione dei "boutique hotel", ha dichiarato a tal proposito: "Il modo più grande in cui il lusso è cambiato è che è diventato così accessibile. Parlando da un punto di vista elitario, se tutti ce l'hanno, allora non è più lusso..." Sotto quest'ottica è comprensibile allora la ricerca spasmodica dell'esclusività estrema, che si traduce in un rapporto sempre più personale e profondo con il bene di lusso, rendendolo un strumento di linguaggio non verbale del proprio essere e di dialogo sociale. (Silverstein, Fiske 2004)

Un altro fenomeno che sta prendendo piede nell'ultimo periodo riguarda i prodotti premium, anch'essi spesso confusi con prodotti di lusso. Ciò che contraddistingue i primi è l'equo rapporto qualità/prezzo: il marchio garantisce degli standard più alti rispetto a quelli tradizionali che giustificano il prezzo rialzato. In sostanza si tratta di versioni migliorate e più costose dei prodotti di massa. Come è stato già argomentato in precedenza, né il prezzo né la qualità sono gli aspetti che determinano il lusso, rappresentato invece dai valori e gli ideali portati dai quali il marchio si fa portatore. Il caso dei prodotti premium è però interessante perché è una chiara dimostrazione di un altro trend, quello del **"trading up"** (Silverstein, Fiske 2004). Negli ultimi anni molte aziende hanno iniziato ad aumentare costantemente il prezzo dei beni, facendo così assottigliare sempre più la fascia media di prezzo, rimarcando il divario sempre più ampio tra prodotti costosi e quelli a basso prezzo. A scaturire il cambiamento sono state le nuove dinamiche sociali ed economiche, come l'evolversi dei canali di vendita, la globalizzazione dei mercati e, in particolar modo, il modificarsi delle abitudini del consumatore medio.

1.7 Il consumatore del lusso

Promotore delle principali trasformazioni del mercato del lusso dell'ultimo decennio è stato il consumatore, soggetto anch'egli a profondi mutamenti. Il nuovo acquirente del lusso è un soggetto più sofisticato e consapevole rispetto a quello con cui il mercato era solito approcciarsi. Come è possibile leggere nel report "Global Powers of Luxury Goods 2016" fornito dall'agenzia di consulenza Deloitte, "i consumatori dei beni di lusso, grazie ai nuovi strumenti digitali e ai social networks sono sempre più esigenti nei confronti dei marchi di lusso, diventando più critici e creatori, chiedendo un'esperienza sempre più personalizzata, e che venga loro data la possibilità di modellare i prodotti e i servizi che consumano". Al contempo, i consumatori risultano più accorti e consapevoli rispetto a prima e altre fasce, seguendo il trend dell'auto-realizzazione, quindi della concezione del lusso come ricompensa, hanno iniziato ad acquistare beni di lusso, al costo di ridurre i consumi in altri ambiti. Questa tendenza prende il nome di **"rocketing"** (Silverstein, Fiske 2004): i consumatori con reddito basso spendono un

ammontare sproporzionato di risorse in una o due categorie alle quali attribuiscono grande significato. Conseguenza diretta è l'allargamento del target del mercato del lusso, che oggi non può essere più considerato un'esclusiva delle classi più benestanti. Secondo l'analisi fatta da Silverstein e Fiske (2004) negli Stati Uniti durante gli ultimi decenni, diversi fattori sociali hanno determinato l'affermarsi del rocketing:

- Aumento del valore degli immobili
- Riduzione del costo della vita ed aumento delle entrate
- Donne come nuove lavoratrici e consumatrici dei beni di lusso
- Cambiamento della struttura delle famiglie
- Incremento del tasso di divorzi
- Maggiore educazione

Com'è possibile notare, fattori sia culturali sia economici hanno contribuito all'affermarsi delle nuove tendenze del mercato del lusso.

1.8 Conclusioni

Di fronte all'allargamento e alla diversificazione del target, i brand del lusso devono essere capaci di identificare quali sono i nuovi bisogni dei consumatori, quale l'immagine di cui si devono fare portatori, cercando di adattarsi alle dinamiche sociali in maniera efficace sapendo sempre interpretare i valori contemporanei.

APPROCCI TEORICI AL MERCATO DEL LUSO

2.1 Premessa

L'obiettivo di questo secondo capitolo è quello di inquadrare il lusso in dei modelli che permettano di comprenderne meglio la natura e le dinamiche. Nel primo paragrafo il lusso e il relativo mercato vengono presentati sotto un punto di vista tecnico, riprendendo alcune nozioni di marketing allo scopo di creare delle basi teoriche sulle quali poi sviluppare altre considerazioni. Di seguito, nel secondo paragrafo viene studiato più nel dettaglio un elemento portante delle aziende di lusso: il brand. Nei paragrafi successivi, alcuni dei modelli del marketing tradizionale vengono ripresi e confrontati con quelli più recenti, per mettere alla luce le differenze e le trasformazioni che sono state apportate nel mercato negli ultimi anni.

2.2 Il lusso secondo le teorie di marketing

Dal punto di vista teorico diverse nozioni possono aiutare a studiare il concetto di lusso, a comprendere meglio di cosa si tratta e a collocare il prodotto di lusso nel panorama economico. Sebbene questo settore risponda soltanto parzialmente alle logiche di mercato, è comunque possibile spiegarne alcune dinamiche interne. Innanzitutto il bene di lusso tende a soddisfare alcuni particolari tipi di bisogni e desideri che i consumatori solitamente identificano in un prodotto. Questi vengono suddivisi in tre categorie (Collesei 2006, Grandinetti 2008 citati in Cappellari 2016):

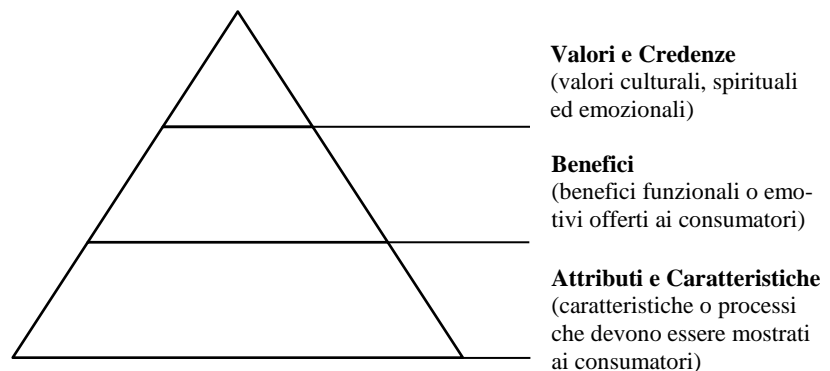
- Dimensione **funzionale**, legata alle prestazioni offerte.
- Dimensione **semiotica**, che riguarda il ruolo del prodotto come strumento di comunicazione verso gli altri e di relazione sociale.
- Dimensione **psicologica** che attiene alla sfera affettiva ed emozionale.

I prodotti e i servizi di lusso sono stati collegati, con il passare delle epoche, alle diverse dimensioni, segnando un percorso partito dapprima dalla dimensione funzionale, con una particolare attenzione per gli attributi fisici, passato successivamente alla dimensione semiotica, nella quale il consumatore utilizza il bene come strumento per ribadire l'appartenenza ad un particolare gruppo sociale, ed infine giunto alla dimensione psicologica, che perdura tuttora e nella quale

il consumo dei prodotti di lusso viene visto in un'ottica più personale, poiché l'acquirente crea un rapporto più profondo ed emotivo con i beni.

Le dimensioni appena presentate sono state classificate in uno schema piramidale:

Fig 2.1 The brand value pyramid



Fonte: Davis 2002, citato da Saviolo, Marazza 2012

L'economista americano Davis ha posto all'apice della piramide i bisogni relativi all'esprimere sé stessi, che corrispondono alle credenze, ai valori e alle ideologie di cui il marchio si fa portatore. Secondo Davis, questi ultimi sono molto più significativi e difficili da imitare, ma anche più complessi da riflettere. (Saviolo, Marazza 2012). Al giorno d'oggi i beni di lusso si posizionano tutti nella parte più alta della piramide, perché i consumatori ricercano in essi valori culturali e sociali nei quali riconoscersi.

Più in alto sono posizionati i prodotti, maggiore è il valore aggiunto che li contraddistingue: l'alto posizionamento dei beni di lusso è giustificato dall'elevato valore che gli acquirenti attribuiscono ad essi. Nel caso specifico, si tratta dell'immagine di cui il marchio si fa ambasciatore: quest'immagine può comprendere particolari valori, ideali e stili di vita che il consumatore anela. Ad ogni brand corrisponde un'immagine unica ed irripetibile, imparagonabile alle altre: per essa il consumatore è disposto a spendere un'ingente somma di denaro, superiore all'attuale valore del prodotto o del servizio. Spesso ci si riferisce a questo valore attribuito al marchio come al "sogno" che viene creato e che ispira sia gli acquirenti sia l'azienda stessa. Alcuni studiosi hanno cercato di quantificare questo valore: si tratta di un'operazione necessaria per comprendere quali sono i concreti risultati raggiunti da un'azienda di lusso. La formula proposta (Dubois, Paternault, 1995 citati in Kapferer, Bastien 2010) considera il sogno come la differenza tra la "brand awareness" e il tasso di possessori del brand. E' possibile fare a proposito due considerazioni: innanzitutto che il prezzo non viene considerato nella formula, perché, come già affermato anche in precedenza, non è una variabile determinante negli acquisti dei beni di lusso. In aggiunta, l'equazione esprime il principio fondamentale del lusso, dato che

rappresenta la differenza tra coloro che conoscono il brand e coloro che possono acquistare (Kapferer, Bastien 2010).

Un ulteriore modo che può aiutare ad inquadrare e conoscere meglio il mercato oggetto di studio consiste nell'individuare alcuni elementi base quali: il goal, il target, i canali e il messaggio. Questi quattro aspetti possono essere di sostegno per avere una visione d'insieme più definita, essendo i quattro fulcri sui quali ogni mercato si basa. Risulta scontato che a seconda del brand le risposte possano variare ed essere più specifiche, tuttavia quest'approccio ha l'unico obiettivo di definire i tratti del settore del lusso in senso lato, senza arrivare, per il momento, al caso specifico.

Goal: l'obiettivo ultimo delle aziende del lusso è quello di creare valore aggiunto per il consumatore. In cosa consista poi questo, dipende, come affermato in precedenza, dal contesto storico e sociale: può trattarsi di un valore materiale, sociale, affettivo o personale. In ogni caso, si tratta di un desiderio profondamente sentito dal consumatore, di un sogno che egli non riesce a realizzare. Il lusso rappresenta l'accesso a questo sogno (Kapferer, Bastien 2010). Fondamentale tuttavia è che questo accesso non sia disponibile a tutti ma che rimanga riservato a dei privilegiati.

Target: i soggetti a cui le aziende di prodotti di lusso si rivolgono sono coloro che desiderano accedere al sogno, diventare anch'essi ambasciatori dei valori del marchio, e che hanno la possibilità di farlo. Se dapprima si trattava di una prerogativa delle classi più benestanti, ora l'accesso sta diventando raggiungibile da un numero sempre più elevato di persone, generando le derive di cui si è già discusso nel primo capitolo.

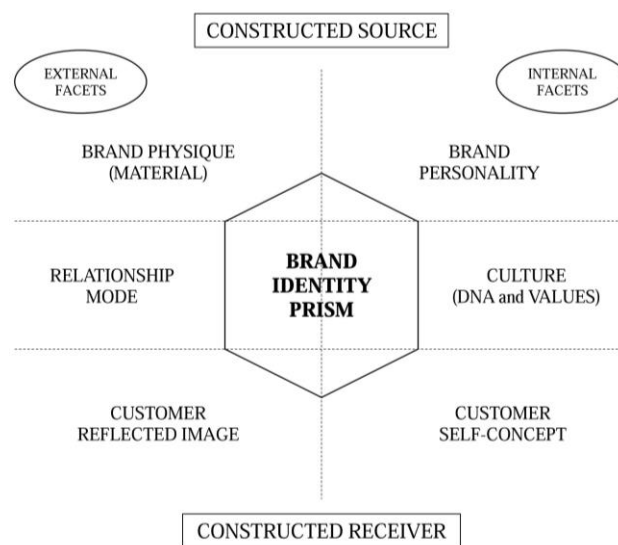
Canali: gli strumenti utilizzati dalle aziende per trasmettere il loro messaggio sono vari e numerosi. Da quelli più tradizionali come le inserzioni in riviste specializzate e le pubblicità, a quelli più recenti, come i social media, i siti online e gli store, che stanno diventando sempre di più dei fornitori di esperienze significative per i consumatori, e non solo dei punti vendita. In generale, l'obiettivo delle strategie di comunicazione non deve consistere in una mera esposizione dei beni ma nel far entrare il cliente nell'immaginario del brand.

Messaggio: la comunicazione è fondamentale per le aziende di lusso affinché i consumatori siano a conoscenza dell'immagine del brand e dei suoi ideali. Senza il messaggio, i beni rimarrebbero soltanto dei prodotti costosi o di alta qualità. Lo strumento veicolante del messaggio delle aziende è il brand stesso, componente fondamentale per la definizione di un bene come lussuoso.

2.3 Il brand

Ciò che permette alle aziende del settore di essere riconoscibili e di creare il valore aggiunto di cui si è stato appena trattato è, per l'appunto il brand. In generale si tratta di un elemento di vitale importanza per le imprese perché fa sì che i consumatori riescano a identificare l'azienda e a capirne il posizionamento. Nel settore del lusso, il brand assume un valore ancora più importante, in quanto esso si fa portatore di tutto ciò che l'azienda rappresenta, che è per l'appunto il sogno. Si può senza dubbio affermare che i benefici non nascono dal prodotto ma dal brand, in quanto espressione dei valori e delle aspirazioni di un particolare gruppo sociale (Saviolo, Marazza 2012).

Fig 2.2 *Luxury brand identity prism*



Fonte: Kapferer Bastien, 2010

La figura 2.2 mostra una rappresentazione, proposta da Kapferer e Bastien (2010), delle varie componenti che formano un brand. Prima di tutto è possibile notare che il prisma si suddivide in due aree principali: una comprendente gli aspetti esterni e una quelli interni. La parte superiore riguarda il brand in sé, dal punto di vista più materiale (**brand physique**), con riferimento a tutti quegli aspetti concreti che contraddistinguono la marca (colori, forme, modelli), e dal punto di vista della personalità (**brand personality**) ovvero tutte le caratteristiche, anche umane, che vengono attribuite al brand. Di seguito vi sono le parti rivolte invece all'ambiente all'interno del quale il marchio si sviluppa: si tiene conto sia del tipo di relazioni che vengono instaurate con il cliente (**relationship mode**), sia della cultura nella quale si inserisce il brand, ovvero dei valori su cui esso si basa e a cui si ispira (**culture**). Infine le ultime due parti sono concentrate su come il brand viene percepito: da una parte l'attenzione è posta sull'immagine

che si ha del consumatore ideale del marchio (**customer reflected image**), dall'altra invece il focus è sull'immagine che il consumatore reale crea di sé stesso per mezzo del brand (**customer self-concept**).

Com'è possibile notare, la costruzione del brand è tutt'altro che immediata e facile, dato che esso dipende da numerosi fattori, alcuni controllabili direttamente dall'azienda, altri invece esclusivamente legati alla percezione esterna della stessa.

2.4 L'evolversi delle strategie

Di fronte all'evolversi del modo in cui il lusso viene percepito dalla società, i vari brand del settore devono essere capaci di interpretare i desideri dei consumatori, adattare le strategie e reinventare il messaggio da comunicare. Non si tratta di un processo facile ed immediato, innanzitutto perché l'adeguamento necessita di una continua analisi del comportamento degli acquirenti, dei loro desideri e dell'immagine da essi ricercata. In secondo luogo, i marchi devono essere sì abili nel reinventare l'immagine del brand ma devono stare attenti a non snaturare l'essenza del marchio allontanandosene troppo. In aggiunta a quanto detto, i responsabili delle aziende devono tenere in considerazione uno degli aspetti caratterizzanti del mercato del lusso, ovvero che spesso le tradizionali leggi nel marketing non risultano applicabili al settore, dato che né le aziende né i consumatori rispettano le tipiche norme economiche.

Alla luce di ciò, i brand hanno iniziato a sviluppare delle strategie che non tengono conto degli elementi caratteristici, quali possono essere il prezzo o le caratteristiche del prodotto. Per meglio specificare: questi fattori possono essere utilizzati fintanto che l'attenzione dei consumatori del lusso è incentrata su di essi. Riprendendo l'analisi storica presentata nella tabella 1.1, è possibile notare che il focus sugli aspetti sopracitati siano tipici dei decenni precedenti, mentre, con l'avvicinarsi al periodo attuale, l'attenzione si è spostata verso altri elementi, meno concreti e più legati al rapporto tra il consumatore e il prodotto. Con l'avvento del lusso esperienziale, anche il marketing si è adattato e ha intrapreso la stessa direzione, dando inizio a quello che per l'appunto viene definito "marketing esperienziale". I prossimi paragrafi avranno lo scopo di presentare, analizzare i diversi approcci e metterli a confronto.

2.5 Il marketing tradizionale

Secondo le teorie di marketing tradizionale, l'azienda deve basare la propria strategia sul cosiddetto "**marketing mix**", che viene considerato il principale modello di pianificazione. Questo approccio tiene considerazione di quattro principali variabili, che prendono il nome di "quattro P" del marketing mix. Come riportato in "Principi di Marketing" (Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile 2015), i quattro elementi sono:

- **Prodotto:** la combinazione di beni e servizi offerti dall'impresa al mercato obiettivo.
- **Prezzo:** l'importo che il cliente deve corrispondere per l'acquisizione del prodotto.
- **Punto vendita:** le attività dell'impresa che rendono il prodotto disponibile ai consumatori obiettivo.
- **Promozione:** le attività mirate a comunicare ai clienti obiettivo i pregi del prodotto e convincerli all'acquisto.

Tenendo conto di questi quattro aspetti, l'azienda dovrebbe essere in grado di stabilire un rapporto efficace con il consumatore che possa permettere di creare valore aggiunto. La gestione di questa relazione viene affidata al "**Customer Relationship Management**" che consiste nella raccolta dei dati relativi ai consumatori per utilizzarli in maniera intelligente: conoscere il nome, i gusti e i pareri dei clienti permette all'azienda non solo di sapere se questi apprezzano i servizi e i prodotti offerti ma anche di rendere l'offerta più affine ai loro bisogni.

Come è possibile notare, l'approccio appena riportato è fortemente concentrato sul prodotto e poco sul consumatore e i suoi bisogni (Kotler, Asrmstrong, Ancarani, Costabile 2015), non molto adatto quindi alle nuove dinamiche che si stanno sviluppando all'interno del mercato del lusso, dove l'attenzione è ormai poco rivolta al prodotto e molto al contesto circostante.

2.6 Il marketing esperienziale

Per quanto si tratti di un caso particolare di mercato, quasi esente dalle leggi economiche, le imprese del lusso non possono permettersi di non tener conto delle nuove direzioni intraprese dal settore per volontà dei consumatori.

Alla luce di quanto detto finora, "quello di cui i manager hanno bisogno è un approccio che prenda sul serio il cliente, in maniera definitiva. Un tale approccio fornirebbe una visione totale dell'esperienza del cliente. Non si focalizzerebbe solo sugli attributi del prodotto e sulle transizioni, ma anche su qualsiasi altro elemento che fornisca valore durante il processo decisionale, l'acquisto e l'uso." (Ferraresi, Schmitt 2006 p. 41). Il nuovo tipo di approccio che le aziende necessitano di utilizzare si distanzia molto da quello precedente perché si adotta una visione molto più ampia e totalizzante del processo di acquisto e consumo. Le aziende non possono più concentrarsi esclusivamente sul loro ritorno in termini di guadagno e valore, ma devono tener conto, soprattutto, del valore del cliente: maggiore sarà quest'ultimo, maggiore sarà anche quello dell'azienda. Per far ciò, è importante considerare i consumatori come esseri umani razionali ed emotivi che sono interessati a vivere esperienze piacevoli. (Schmitt, 1999)

Ferraresi e Schmitt in “Marketing Esperienziale” (2006) presentano una serie di nuovi strumenti che le imprese possono adottare per implementare un nuovo rapporto con il cliente che si focalizza sulla qualità dell’esperienza. È possibile distinguere cinque differenti tipi di esperienza, i cosiddetti “**Strategic Experiential Module**” (SEM):

- **Sense:** ovvero le esperienze legate ai cinque sensi.
- **Feel:** esperienze correlate ad emozioni o legami affettivi.
- **Think:** esperienze che comportano un’attività di ragionamento e riflessione.
- **Act:** esperienze che spingono all’azione.
- **Relate:** esperienze che, oltre a riprendere alcuni elementi dei gruppi precedenti, si focalizzano sulle relazioni, interpersonali e sociali.

Questi cinque moduli formano insieme quello che viene definito come “**Customer Experience Management**” (CEM). Il modello rappresenta uno sviluppo del precedente CRM, di cui ne amplia il raggio di azione e ne modifica il fine. Il CEM si articola in quattro fasi:

Fig. 2.3 Le fasi del CEM



Fonte: adattato da Ferraresi, Schmitt 2006

Nella prima fase di analisi, l’azienda analizza l’esperienza del cliente, cercando di capire che tipo di esperienze abbia vissuto fino a quel momento. Nella seconda fase, in base ai risultati dell’analisi compiuta, l’azienda stabilisce il proprio posizionamento strategico all’interno del mercato e, nella terza fase, definisce la “brand experience”, che è composta da tutti gli elementi con i quali l’acquirente andrà ad interagire: in questa fase è importante tenere in considerazione che qualsiasi componente (il packaging, lo store, i colori, gli assistenti) può costituire una fonte di esperienza. Si tratta di costruire una vera e propria “identità esperienziale” (Ferraresi, Schmitt 2006 p. 31).

L’ultima fase è quella del vero e proprio scambio con il cliente finale, dove l’impresa cerca di garantire al suddetto l’esperienza più personalizzata possibile e in sintonia con i suoi desideri. I moduli appena presentati mostrano come con l’adozione del CEM abbia importato una focalizzazione non sulla qualità del prodotto ma sulla sua identità. In quest’ottica, anche il brand assume un nuovo ruolo di primo piano: esso non è più unicamente lo strumento che permette di dare un’identità ai prodotti, ma ora ha anche il compito di “creare associazioni cognitive ed emotive uniche e di valore con il consumatore” (Addis, 2007 p. 11). Non è sufficiente che la marca sia presente ovunque, con il solo scopo di indentificare i prodotti. Essa deve diventare fonte di esperienza, passare quindi da marca “ID” a marca “ES”. (Ferraresi, Schmitt 2006).

Tabella 2.1 Due approcci al brand

Marca = ID	Marca = ES
Le marche come identificatori	Le marche come fornitori di esperienza
Nomi, loghi e slogan	Nomi, loghi, slogan, eventi e altri contatti con il cliente
Consapevolezza e immagine	Relazioni, sensoriali, affettive, creative con la marca, stili di vita

Fonte: Ferraresi, Schmitt 2006

Le esperienze offerte dai brand devono essere incanalate e diffuse attraverso specifici strumenti, che prendono il nome di “ExPros” (experience providers): si tratta di mezzi di implementazione tattica della campagna basata sui SEM. Essi includono: la comunicazione, l'identità visiva e verbale, la presenza del prodotto, il co-branding, gli spazi espositivi, i siti web e le persone (Schmitt, 1999). Tutto deve essere coordinato e coerente con l'esperienza che il brand vuole garantire ai consumatori.

Oltre a quanto visto finora, l'adozione delle strategie di marketing esperienziale da parte di un'azienda comporta l'implementazione di alcune operazioni all'interno della stessa (Ferraresi, Schmitt 2006):

- **Pianificazione finanziaria del CEM in termini di clienti:** concentrarsi sull'esperienza del cliente significa investire maggiormente su di esso al fine di creare una relazione profittevole per entrambi e duratura. Maggiore è l'attenzione rivolta al cliente, maggiore sarà la sua soddisfazione. Di conseguenza, il valore del capitale intangibile costituito dai clienti aumenterà e con esso anche il ritorno sugli investimenti (ROI).
- **Allocazione delle risorse aziendali:** per garantire la migliore esperienza possibile agli acquirenti l'azienda deve assicurarsi di allocare in maniera ottimale tutte le risorse, che si tratti di risorse umane o materiali.
- **Miglioramento dell'esperienza dei dipendenti:** il CEM non deve essere necessariamente applicato solo nel rapporto con i consumatori. Esso può essere usato anche in quello con i propri dipendenti, perché, fornendo ad essi un'esperienza migliore, la si garantisce indirettamente anche a coloro che entreranno in contatto con loro, ovvero i clienti.

Ovviamente l'avviamento di queste operazioni comporta un effettivo ritorno per l'impresa, sia dal punto di vista economico, sia da quello competitivo. Il ritorno si concretizza in un miglioramento sia dei rapporti esterni dell'impresa, grazie alle relazioni con i clienti più durature e al

maggior livello di fidelizzazione, sia di quelli interni, con una maggiore soddisfazione anche dei dipendenti (Addis, 2007).

Riconducendo quanto detto nel paragrafo al concreto caso del lusso, le nuove strategie di marketing rientrano nella direzione intrapresa dal settore incentrata sull'esperienza. Le imprese hanno dunque a disposizione tutti gli strumenti che possono aiutarle ad ottimizzare il rapporto con il cliente, garantendogli un'esperienza personalizzata e ricca di valore simbolico.

2.7 Il confronto tra le strategie

Mettendo a confronto le due correnti di pensiero, è possibile notare un'evoluzione di pensiero dal CRM al CEM. Non che si tratti necessariamente di un miglioramento, in quanto le due strategie si sviluppano in due contesti culturali ed economici diversi. Il CRM pone maggiore attenzione al prodotto, mentre per il CEM l'esperienza ha maggiore rilevanza.

Il Customer Relationship Management cerca sì di gestire e analizzare i dati riguardanti i consumatori, ma non si occupa di comprenderli a fondo: non tiene conto di quelli che sono i loro desideri al di fuori di quelli razionali, non considera i loro feedback né riesce a costruire con loro un legame emozionale (Ferraresi, Schmitt 2006). Anche la "customer satisfaction", che avrebbe il ruolo di assicurarsi che le aspettative del cliente siano soddisfatte, si concentra esclusivamente sulle aspettative riguardanti le performance del prodotto, ignorando tutto ciò che vi è intorno (Ferraresi, Schmitt 2006). Si tratta di un rapporto superficiale, troppo generico per i bisogni dei nuovi consumatori, che sentono la necessità di instaurare un legame profondo e personale con il brand, un legame esclusivo che permetta loro di distinguersi nel processo di democratizzazione del lusso.

Il Customer Experience Management si distingue per quattro aspetti fondamentali (Ferraresi, Schmitt 2006):

- **L'esperienza del cliente:** il processo di acquisto e consumo non viene più considerato solo dal punto di vista funzionale, ma inserito in un contesto più ampio, che rileva tutti i valori emotivi, comportamentali e relazionali sentiti dal cliente durante il processo. Bisogna sapere non solo se il consumatore è soddisfatto del prodotto, ma anche come si è sentito durante l'acquisto, cosa ha pensato e come ha valutato le interazioni avute.
- **Il consumo come esperienza olistica:** aumentato il numero di variabili da tenere in considerazione, anche il contesto del consumo deve espandersi, superando le barriere legate ai singoli prodotti. L'utilizzo del termine "olistica" consiste proprio in questo: l'esperienza del consumo deve essere analizzata e considerata come parte di un contesto più grande, formato anche da altre attività e altri consumi. Per le imprese significa non più limitarsi a studiare i concorrenti più stretti, ma aggiungere anche altri fornitori di

esperienze con cui il proprio cliente potrebbe interagire: “egli si domanda in che modo ogni prodotto rientra nel contesto complessivo di consumo e quali sono le esperienze fornite da tale contesto” (Ferraresi, Schmitt 2006 p. 45).

- **I clienti come animali razionali ed emozionali:** i punti precedenti si sviluppano partendo dal presupposto che i consumatori non sono degli essere unicamente razionali, ma anche emozionali. Il mercato del lusso, come già spiegato, ne è un chiaro esempio: a muovere gli individui non sono solo logiche economiche, ma anche spinte emotive, personali e sociali che le teorie non riescono a chiarire totalmente. Perché comprare una borsa, una macchina, un paio d'occhiali con un prezzo anche dieci volte superiore al normale? Svariati fattori possono motivare questa scelta, ma si tratta comunque di una scelta che nasce da una personalissima elaborazione del consumatore.
- **L'ecclettismo dei metodi:** gli strumenti che le imprese possono adottare per studiare ed interagire con il cliente sono davvero numerosi. Si possono adottare i mezzi tradizionali, come riviste, spot, cataloghi, o reinventarli per renderli più vicini ai consumatori. Se ne possono sperimentare di più recenti, come i siti web, i social media, le dirette online, gli influencers, gli eventi in store, i concorsi e le app. Tutto può ormai contribuire a creare e intensificare il rapporto con il proprio target.

2.8 Conclusioni

I nuovi percorsi intrapresi dal marketing possono dare un supporto fondamentale alle imprese per adattarsi alle dinamiche sociali, culturali ed economiche che si sono sviluppate durante l'ultimo decennio. Le linee teoriche appena presentate possono guidare i brand nel presentare i beni e i servizi offerti nel miglior modo possibile, utilizzando il linguaggio più consono e adatto per comunicare la propria proposta ai consumatori.

IL CASO DIOR EYEWEAR

3.1 Premessa

Quest'ultimo capitolo ha lo scopo di fornire una dimostrazione concreta di come l'evoluzione del concetto di lusso e del relativo mercato si sia manifestata nel settore. Per far ciò è stato selezionato il brand francese Christian Dior, da 70 anni emblema di eleganza e raffinatezza e tra gli esponenti più importanti del mercato del lusso francese ed internazionale. Dopo aver presentato la storia e i valori del brand, l'attenzione si focalizzerà su un settore specifico della produzione Dior, quello dell'occhialeria. Oggetto di analisi sarà quindi il modo in cui il brand francese ha deciso di interpretare ed applicare il nuovo concetto di lusso.

3.2 La Maison Dior

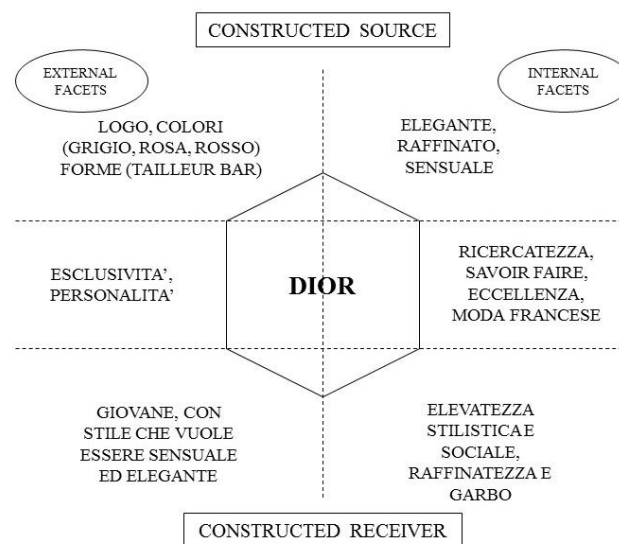
Women, with their intuitive instinct, understood that I dreamed not only of making them more beautiful, but happier too"
Christian Dior

Nata nel 1946, la maison Christian Dior rappresenta uno dei brand di moda e lusso più conosciuti a livello mondiale. Fin dall'anno della prima sfilata, tenutasi nel 1947, il marchio si è confermato tra i massimi esponenti della moda femminile con uno stile raffinato, ricercato e di classe, rivoluzionando l'intero settore con l'introduzione di quello che venne definito "new look", come disse l'allora editore di Harper's Bazaar, Carmel Snow. L'azienda si è subito definita come una *maison de couture*, e non come una fashion house, come a ribadire un'origine elitaria espressione di estremo lusso. La maison è da sempre molto legata alla figura del fondatore, sebbene questi sia scomparso appena 10 anni dopo la nascita della casa di moda. I direttori artistici che si sono susseguiti nei decenni successivi hanno sempre ripreso lo stile e la visione di Christian Dior, dandone una propria interpretazione in linea anche con gli stili contemporanei. Nonostante ciò il brand è rimasto fedele ai valori su cui è stato fondato e che lo hanno da sempre caratterizzato: attento all'aspetto sartoriale, con un gusto delicato e sempre elegante, sensuale ma mai eccessivo, impregnato dello spirito francese e di elementi che richiamano alla natura e al misticismo.

Dior

Per inquadrare il caso Dior in un contesto teorico, è possibile innanzitutto analizzare il brand seguendo lo schema del *luxury brand identity prism*, presentato nel capitolo secondo. Nella figura 3.1 è possibile comprendere meglio quali valori la maison francese vuole trasmettere con il proprio brand: savoir-faire, eleganza e raffinatezza. Cosa vuol dire dunque per Dior garantire un prodotto di lusso? Vuol dire offrire al proprio cliente un prodotto qualitativamente sovrano e ricercato, che rappresenti la tipica moda parigina e il know how che l'azienda ha sviluppato in 70 anni di storia e che riesca a far sentire il cliente elegante e sensuale, senza però eccessi. “Stiamo parlando della visione della donna di oggi, di domani, della nuova generazione. La donna in diverse occasioni – quando lavora, quando fa shopping, quando va fuori per un cocktail o una cena.” Ha affermato il CEO della maison, Sidney Toledano, durante un'intervista a Business of Fashion (Hoang, 2016). Nel sito ufficiale, invece, Dior dedica una parte apposita al “savoir faire” spiegando come, ancora oggi, i sarti adottano le stesse tecniche di cucitura che venivano usate alla nascita dell'azienda, per preservarne l'elevata artigianalità e ricercatezza.

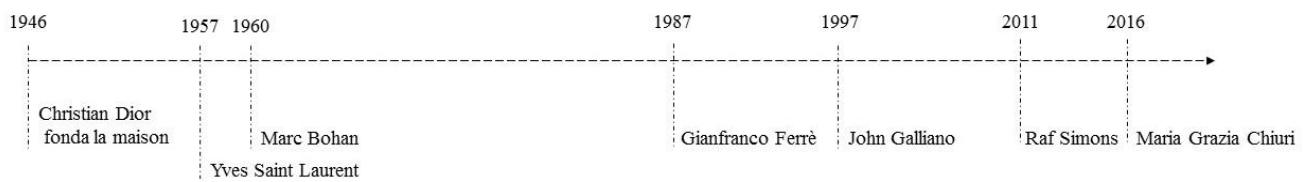
Fig. 3.1 *Luxury brand identity prism: Dior*



Il susseguirsi dei diversi direttori artistici, come Yves Saint Laurent, Marc Bohan, Gianfranco Ferrè, John Galliano, Raf Simons e per ultima Maria Grazia Chiuri ha fatto sì che l'immagine del brand venisse espressa in maniera diversa, mettendo in risalto di volta in volta diversi elementi, ma mantenendo coerenza con i valori iniziali. Durante un'intervista, la brand manager del team Dior all'interno di Safilo, ha presentato un breve excursus dell'evoluzione del marchio e delle strategie durante le varie direzioni artistiche: si è passati da Galliano, con il quale molta attenzione era stata dedicata al marchio, a Simons, caratterizzato da uno stile più raffinato, per giungere infine alla Chiuri, che con la prima sfilata ha reso omaggio agli stilisti passati, presen-

tando però una nuova e forte femminilità. Insieme all'immagine, anche il target e la comunicazione del brand si sono evolute: dapprima l'attenzione era maggiormente rivolta verso la classica donna parigina, mentre ora, con uno svecchiamento del marchio e delle forme più contemporanee, il focus è sulle più giovani. Dal punto di vista comunicativo, nell'era di John Galliano, il brand aveva adottato un'immagine più prorompente, mentre con l'arrivo di Raff Simons si è tornati ad una comunicazione più essenziale. In generale, entrambi gli elementi sono allineati allo spirito della campagna e alle indicazioni dettate dal direttore creativo.

Figura 3.2 Timeline Dior

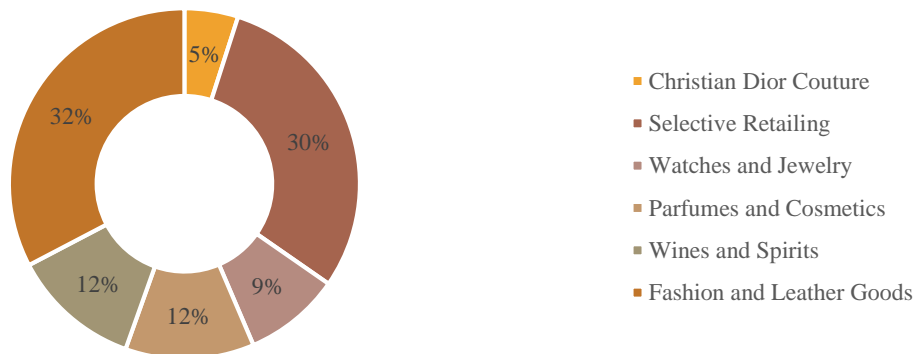


Questi cambiamenti hanno anche avuto come conseguenza l'alternarsi di alti e bassi per il marchio, che vive con una certa periodicità momenti di splendore e momenti di leggera decadenza. Un articolo pubblicato sul sito online de La Repubblica ripercorre i momenti più significativi della storia della maison: nato nel secondo dopoguerra, il brand ha vissuto subito un grande boom, dovuto, oltre allo stile innovativo del fondatore, anche all'enorme quantità di tessuto disponibile nel mercato, dovuto alla ripresa delle attività dopo il periodo bellico. Nel 1949, la maison generava già vendite per 12,7 milioni di franchi.¹ In seguito ad un lungo periodo di crescita, negli anni ottanta il brand ha vissuto un profondo periodo di crisi. Tra il 1981 e il 1985 l'Istituto dello sviluppo industriale elargì circa 200 milioni al gruppo Boussac, di cui la maison faceva parte, e prese il controllo della società, ormai vicina alla banca rotta. La crisi si risolse nel 1985, grazie alla nomina di Bernard Arnault come amministratore delegato, il quale acquisì il gruppo Boussac. Sotto la guida del nuovo amministratore, Dior riuscì a fatturare il 32% dell'intero capitale del gruppo LVMH, anch'esso sotto il controllo di Arnault. Dopo il susseguirsi di altri 3 direttori, quest'anno vi è stato l'ultimo cambio di gestione, che vede ora come responsabile l'italiana Maria Grazia Chiuri, prima donna a capo della maison. L'arrivo dell'ex direttrice di Valentino è avvenuto non a caso in un periodo di calo per il brand: alla chiusura del primo quadrimestre del 2016 la divisione Dior couture ha registrato un calo delle vendite dell'1% (Hoang, 2016). La nuova direzione dovrebbe portare anche ad un rinnovamento dell'immagine del brand: "Sarà differente. Abbiamo i nostri codici, assolutamente, e abbiamo i nostri valori legati all'eccellenza, il savoir-faire, la silhouette. Ma Dior è anche una casa di moda dove devi prendere *l'air du temps* e progettarla per il futuro", ha affermato Sidney Toldano durante un'intervista per Business of Fashion. Com'è possibile leggere nel report annuale

¹ <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/christian-dior-s-a-history/>

pubblicato dall'impresa, al 30 Giugno 2016 il gruppo Dior ha raggiunto in totale di 38 mld di euro. Le entrate registrate dalla sezione couture rappresentato il 5% del totale (1,8 mld). Secondo il report Deloitte "Global Powers of Luxury Goods 2016", nel 2015 il brand si è posizionato ventisettesimo nella classifica dei 100 brand di lusso più produttivi in base alle vendite.

Grafico 3.1 Entrate Gruppo Dior 2015



Fonte: <http://www.dior-finance.com/>

3.3 Luxury Brand Stretching

Considerando le voci elencate nel grafico 3.1, è possibile notare che la produzione del gruppo Dior spazia in diversi settori, comprendendo sia le classiche collezioni prêt-à-porter e haute-couture, sia prodotti accessori, come borse, occhiali, gioielli e orologi. La tendenza a differenziare l'offerta è una caratteristica tipica delle aziende del lusso, e prende il nome di "**stretching**" (Kapferer, Bastien 2010). Questa tecnica viene adottata per diversi motivi: le aziende hanno così modo di ridurre il rischio di essere legati ad uno solo settore, crescere più velocemente e avere ricavi più facili. In quest'ultimo caso, l'immagine del marchio viene utilizzata per la produzione di beni che non sono strettamente legati alla natura del brand, ma che hanno dei prezzi più accessibili rispetto ai classici pezzi, permettendo così di avere maggiori vendite e quindi maggiori ricavi. Oltre ad un aspetto meramente economico, la differenziazione può aiutare il brand ad esprimere i propri valori attraverso diversi mezzi, proponendo così un vero e proprio "life-style", in cui i consumatori possono immedesimarsi. La tecnica dello stretching, può, in aggiunta giustificare la recente espansione del mercato del lusso, dovuta ad un ampliamento delle aree di attività dei brand.

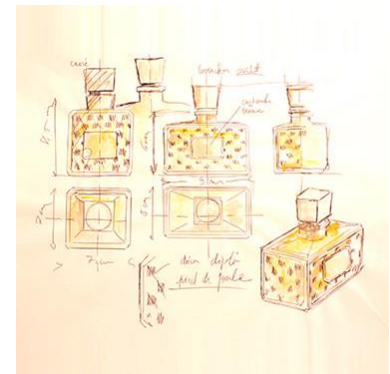
Lo stretching può essere applicato in due modi (Kapferer, Bastien 2010):

- **Stretching verticale:** l'azienda amplia la produzione con beni dal prezzo più accessibile, in modo da attirare i cosiddetti consumatori "escursionisti", ovvero quelli che acquistano prodotti di lusso solo saltuariamente.

- **Stretching orizzontale:** l'intera gamma di prodotti, sebbene ampliata, mantiene lo spirito originale (e il prezzo) del brand, limitandosi a declinarne l'immagine nelle altre aree di vita del cliente.

I rischi legati all'adozione di questa tecnica, in particolar modo per lo stretching verticale, consistono nello snaturamento e dell'impoverimento del brand, che così si priva della tipica esclusività e creatività. I clienti del marchio potrebbero anche decidere di abbandonarlo se questi inizia a risultare troppo accessibile o se non riflette più i valori ai quali i consumatori sono legati.

Il caso di Dior è particolare perché fin dai primi tempi la produzione si è differenziata tra vestiario, profumi e cosmetica: ne sono un esempio sia Miss Dior, la prima fragranza della maison presentata nel 1947, e Rouge Dior, primo rossetto presentato invece nel 1953. La differenziazione non risponde dunque ad una necessità percepita negli ultimi periodi, ma alla volontà dello stesso Monsieur Dior di far vivere l'esperienza del brand nelle più varie forme possibili.



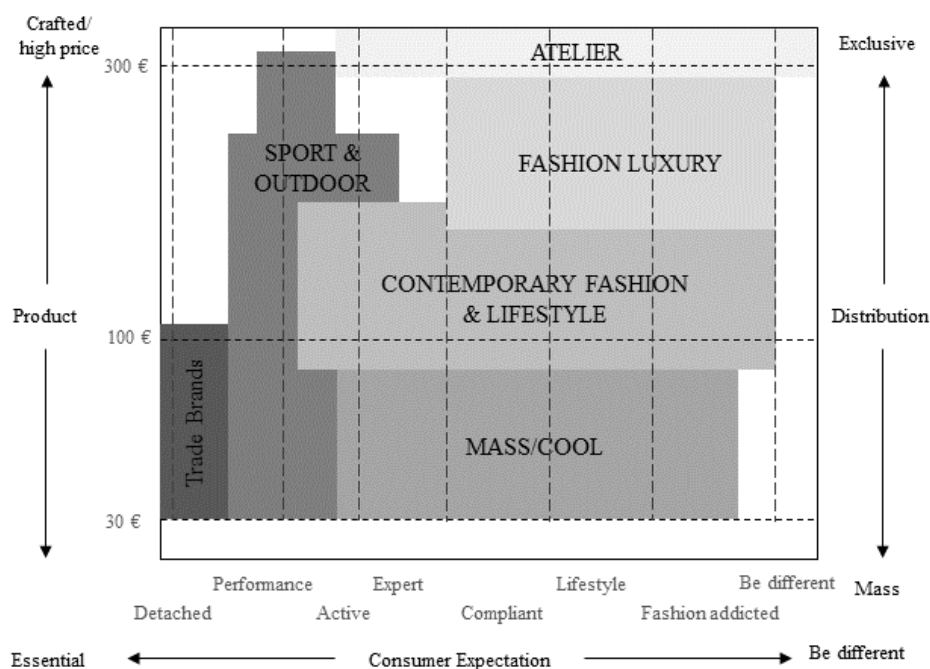
3.4 Dior Eyewear

Il settore di differenziazione sul quale si svilupperà l'analisi è quello dell'occhialeria, che, per quanto accessorio, si sta rivelando una fonte di successo per Dior. Il primo modello è stato presentato 20 anni fa, nel 1996, durante la direzione di Gianfranco Ferrè, per dare alla maison un nuovo mezzo per esprimere la propria vision. Per la produzione, il brand ha optato per l'esternalizzazione, affidandosi a Safilo, azienda italiana leader nel settore dell'occhialeria. La scelta è stata dettata tenendo conto della professionalità e know how necessari per entrare nel mercato e che Safilo ha accumulato in 80 anni di storia. Oltre alla produzione di brand di proprietà, l'azienda può vantare di un vasto portafoglio di licenze che comprende, oltre Dior e Dior Uomo, importanti brand di moda come Fendi, Max Mara, Elie Saab e Hugo Boss, e che ha permesso di classificarla 36esima tra le 100 aziende di lusso più produttive (Global Powers of Luxury Goods 2016). Fondata nel 1934, al giorno d'oggi Safilo è la seconda impresa manifatturiera di occhiali più grande al mondo, gestisce il 5,5% del mercato mondiale, producendo approssimativamente 35 milioni di pezzi e con vendite vicine all'1,2 miliardi di euro nel 2014. Com'è possibile leggere nel report della Deloitte, nel 2014 Safilo deteneva insieme a Luxottica Group e Kate Spade il 79,4% delle vendite di prodotti di lusso nel settore di borse e accessori. Il settore in generale sta registrando il tasso di crescita più alto tra i prodotti di lusso (9,3%), nel dettaglio, anche il mercato dell'occhialeria ha avuto un trend positivo negli ultimi anni. Il report

fatto da Safilo nel 2014 sull'andamento del settore afferma che il mercato all'ingrosso è di circa 16 miliardi di euro, e che è cresciuto attorno al 3% e al 4% negli ultimi tre anni. I dati prevedono una crescita con lo stesso ritmo nei cinque anni successivi. I principali fattori di crescita sono rappresentati dai “dati demografici favorevoli, come un’aspettativa di vita sempre più lunga nei paesi sviluppati e una popolazione in crescita nei mercati in via di sviluppo; una maggiore penetrazione della categoria, quindi molte più persone bisognose di correzione della vista e anche più canali e mercati.”

Nel report l’azienda esegue anche una segmentazione del mercato, facendo una distinzione tra i vari prodotti che vengono venduti. I parametri considerati sono tre: le caratteristiche del prodotto, quindi se si tratta di un pezzo elaborato artigianalmente o meno, la distribuzione, se il prodotto è offerto a un target numeroso o selezionato, e le aspettative del consumatore, nei casi in cui questi stia cercando un semplice paio di occhiali o uno strumento per affermare la propria identità. In base a questi parametri, nell’analisi vengono distinti sei gruppi diversi:

Fig 3.3 Mercato dell’occhialeria



Fonte: <http://investors-en.safilogroup.com/>

- **Trade brand:** caratterizzati da un prezzo medio basso e rivolti alla fascia di consumatori interessati unicamente agli attributi essenziali del prodotto.
- **Sport & Outdoor:** i prodotti di quest’area presentano delle caratteristiche tecniche particolari per definiti tipi di attività. A seconda del livello di performance, varia anche quello del prezzo.

- **Mass/Cool:** i modelli di quest'area sono rivolti agli acquirenti che ricercano caratteristiche più precise e sono più attenti allo stile, mantenendo un prezzo medio-basso.
- **Contemporary Fashion & Lifestyle:** in questa fascia i prodotti hanno degli attributi più elaborati e ricercati e sono rivolti ai consumatori che vedono gli occhiali come un oggetto di moda e uno strumento per esprimere un particolare stile di vita.
- **Fashion Luxury:** rispetto al segmento precedente, sia la qualità sia il valore dei prodotti diventano più alti, rendendo i modelli dei veri e propri pezzi di lusso. La distribuzione, di conseguenza, inizia a ridursi.
- **Atelier:** la fascia più alta si contraddistingue per la qualità artigianale degli occhiali e l'estrema esclusività. Il target è ulteriormente ridotto.

Nello schema riguardante i brand di proprietà e di licenza, Safilo colloca Dior nella parte più alta del gruppo "Fashion Luxury", facendolo rientrare quindi tra i prodotti caratterizzati da una certa ricercatezza, con qualità e prezzo elevato. Si potrebbe discutere sul motivo per cui Dior non venga inserito nella fascia più alta, quella Atelier: il motivo principale è che l'ultimo segmento è riservato ai brand più di nicchia, come il neo acquisito brand "Elie Saab", che, puntando su una copertura del mercato ridotta, si rivolgono a pochi consumatori e hanno una produzione più contenuta, garantendo così una lavorazione artigianale. Dior Eyewear invece, per domanda e produzione, si distanzia dagli atelier e si colloca per l'appunto nella fascia "Luxury Fashion".

3.5 La strategia di Dior Eyewear

Di fronte all'evolversi del mercato del lusso e dei desideri dei consumatori, anche Dior, in quanto fondamentale esponente del settore, ha cercato di adeguarsi alle dinamiche che si stanno sviluppando. Se l'apertura del settore ha reso disponibili i prodotti anche alle classi medie, rendendoli quindi più "comuni", il brand ha tentato di non impoverire la propria immagine, e ha risposto alle richieste di maggiore esclusività da parte dei clienti. Per permettere a questi di avere un rapporto davvero unico e profondo con i prodotti Dior, la maison ha dato inizio a una serie di campagne concentrate sulla **personalizzazione** ed **esclusività** dei propri prodotti. All'interno di quest'ottica rientrano diverse iniziative intraprese dal brand: ad esempio, la presentazione di una versione limitata della celebre borsa Lady Dior, reinventata per l'occasione da sette diversi artisti. (Tofanelli, 2016) Un altro caso simile è quello che riguarda la messa in vendita di un'edizione speciale della borsa in occasione della festività di Qixi, il San Valentino cinese: nonostante il prezzo (3800 €) la borsa è andata sold out in una sola giornata (Il Sole 24 Ore, 2016)². In entrambi i casi, il brand ha deciso di trasmettere ai propri clienti l'idea del lusso

²<http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-08-08/dior-apre-vendite-wechat-e-borsa-e-gia-sold-out-120257.shtml?uuid=ADB2bQ3&fromSearch>

accentuando il senso di esclusività delle edizioni speciali, in pieno contrasto quindi con il più diffuso trend di “democratizzazione”. Un altro caso importante è quello riguardante gli occhiali



“DiorSoReal”, il fiore all’occhiello della collezione: presentato per la collezione Primavera/Estate 2014, il modello ha avuto da subito un enorme successo e, nonostante il prezzo elevato (400-500 €), ha permesso alla maison di rilanciare la produzione e diventare marchio leader del settore, con vendite che arrivano a 190-200 milioni di euro.

(Mellery-Pratt, 2016). Il successo dei DiorSoReal è dovuto sia alla silhouette distintiva, sia perché l’azienda offre la possibilità di personalizzare totalmente il proprio paio di occhiali: grazie a “MyDiorSoReal” gli acquirenti hanno la possibilità di scegliere tutti i pezzi del modello, dal colore delle aste alla forma delle lenti. In questo modo, ogni cliente potrà creare il proprio modello unico di occhiali, in perfetta corrispondenza con i suoi gusti e con piena espressione del suo modo di essere e vestire. La personalizzazione non è l’unico modo in cui Dior ha voluto mettere in risalto il valore unico dei propri occhiali: le forme, i materiali, i dettagli come borchie e lenti striate, tutto si fa espressione di un elevatissimo savoir-faire. Gli occhiali diventano così un connubio della professionalità di Safilo e dello stile unico della casa di moda francese. Ad ulteriore testimonianza di questa strategia, vi è la recente pubblicazione sul sito del brand di un video che mostra come viene costruito un paio di occhiali Dior: le immagini mettono in risalto la lavorazione artigianale e l’attenzione per i dettagli che contraddistinguono il modello.

Un altro esempio delle strategie adottate dal brand francese riguarda gli occhiali DiorRihanna: il modello è stato creato in collaborazione con la celebre cantante, che ne ha curato il design. Molti gli elementi che contraddistinguono il modello: sia la forma futuristica, sia la tipologia di materiali utilizzati. È stata infatti creata una versione limitata dell’occhiale placcata in oro, facendo così lievitare il prezzo a oltre un migliaio di euro. Diversi aspetti, in questo caso, possono testimoniare la volontà di offrire un prodotto di vero lusso: i materiali, il prezzo, l’esclusività del modello e, sotto un certo punto di vista, la scelta stessa di collaborare con un’artista: attraverso il suo design, Rihanna ha infatti impresso sul modello la sua immagine e il suo stile. Il binomio nato dall’unione dei due mondi offre ai consumatori un’esperienza unica.

L’amministratore delegato di Safilo, Luisa Delgado, ha rilasciato un’intervista per la rivista “Business of Fashion” per parlare dell’enorme successo ottenuto dagli occhiali Dior. La CEO spiega che, nel creare gli occhiali Dior, Safilo cerca di riconnettere i modelli al mondo del brand attraverso diversi punti di collegamento, come l’inserimento degli occhiali nelle sfilate o nelle

immagini di campagna, per far sì che questi risultino totalmente integrati nella visione della maison. Si tratta di un approccio olistico, che mira a fare della divisione occhialeria non un qualcosa di distaccato, ma parte del tutto. Per far ciò, l'azienda italiana non si è limitata a creare degli occhiali di plastica sui quali porre sopra il marchio Dior, ma, investendo in materiali innovativi e design ricercati, ha dato vita ad un prodotto di lusso che si può perfettamente accostare alle collezioni della stessa maison. Grande attenzione è stata posta anche alla distribuzione: per rendere il bene desiderabile è stato avviato un processo di "iper-selettività" nella scelta delle porte di accesso. A detta di Delgado: "You want fewer doors, better doors, more productive doors" (Mellery-Pratt, 2016).

Nonostante gli ottimi risultati già ottenuti, Safilo continua a migliorare i propri prodotti, proponendo nuovi materiali, nuove forme e colori. L'obiettivo è quello di offrire nuovi punti di vista, nuove estetiche, reinterpretando continuamente il modello. Questa continua evoluzione, collezione dopo collezione, richiede molta conoscenza tecnica e competenza, ma insieme ad un forte brand, offre la possibilità di creare una storia che riesca a coinvolgere i consumatori (Mellery-Pratt, 2016).

3.6 Conclusioni

Dai casi riportati nel capitolo è possibile comprendere la strategia adottata da Dior nel nuovo scenario del mercato del lusso: di fronte alla sempre più marcata diffusione dei beni di lusso e della loro svalutazione, la maison ha deciso di preservare l'immagine del proprio brand, da sempre sinonimo di esclusività e raffinata eleganza. A questo scopo, la casa di moda ha intrapreso delle strategie che hanno il fine di instaurare dei rapporti sempre più personalizzati ed esclusivi con i propri clienti, per trasmettere loro l'idea che il brand rimane fedele ai valori su cui si è sempre basato. La strategia di stretching orizzontale adottata dall'impresa fa sì che l'ampliamento della produzione non finisca con lo snaturare l'immagine del brand, ma anzi gli garantisce ancora più valore. Gli occhiali diventano anch'essi espressione di lusso e, in aggiunta, un ulteriore strumento per collegarsi in maniera intima al cliente. Il brand mira a migliorare in continuazione il prodotto offerto e di andare incontro ai bisogni del consumatore, con il fine ultimo di soddisfare i suoi desideri e fargli vivere in ogni momento il sogno Dior.

CONCLUSIONI

Arrivati al termine dell'elaborato, è possibile trarre alcune conclusioni sommatorie riguardo a quanto detto finora. Alla luce di ciò che è stato riportato nei tre capitoli, è possibile notare come il mercato del lusso si sia evoluto molto negli ultimi periodi. Queste evoluzioni vanno viste tenendo in considerazione le forti influenze che il contesto socio-culturale esercita sullo sviluppo del mercato. Il lusso più di ogni altro settore risente di queste variazioni, in quanto non si tratta unicamente di un concetto legato all'economia, ma esso ha anche una forte valenza sociale ed antropologica. Per questo motivo, diverse correnti di pensiero si sono susseguite durante i decenni: dapprima concentrate sulle qualità tecniche del prodotto di lusso, di seguito attente alla valenza sociale dei prodotti, ed infine rivolte soprattutto all'esperienza e al significato personale che il consumatore attribuisce ai beni. La nuova direzione intrapresa ha fatto sì che il mercato del lusso si espandesse, aprendosi a categorie di prodotto che prima non venivano considerati di lusso e a target che prima non erano consumatori. Questa tendenza, definita come "democratizzazione" del lusso, ha fatto nascere negli acquirenti il bisogno spasmodico di un rapporto unico ed intimo con i beni.

Il diffondersi di questa necessità ha scaturito come conseguenza un cambiamento delle strategie di marketing adottate dalle aziende. Si è passati difatti da un approccio più tradizionale, incentrato sulle qualità del prodotto, ad uno di tipo esperienziale. La caratteristica distintiva di quest'ultimo è che l'esperienza di consumo viene vista sotto una nuova ottica, che tiene conto di molti più elementi rispetto a prima. Il consumatore smette di essere visto solo come un essere razionale, ma con un soggetto emozionale, la cui soddisfazione non dipende più soltanto dagli attributi del prodotto acquistato, ma anche da diversi elementi circostanti, quali possono i pensieri, i sentimenti e le interazioni sviluppati durante il processo di acquisto e consumo. Questi elementi hanno finito per ampliare il contesto d'acquisto, che, sotto una nuova prospettiva olistica, diventa così parte di un tutto molto più grande.

Diventa quindi fondamentale per le imprese del settore saper cogliere questi mutamenti che stanno avvenendo e saperli interpretare nel modo più efficace. Il caso Dior può aiutare così a comprendere meglio quali strategie possono essere intraprese per andare incontro ai nuovi desideri dei consumatori. Mettere l'accento su la personalità e l'esclusività dei prodotti, così come ha fatto la maison francese, può essere un modo per trasmettere ai clienti il messaggio che i propri beni continuano ad essere pura espressione di lusso. Uno dei rischi delle derive intraprese di recente può essere proprio lo snaturamento e la svalutazione dell'immagine del brand. Se i

consumatori percepiscono che il marchio sta perdendo la tipica esclusività e ricercatezza, potrebbero convincersi ad abbandonarlo, per quanto possano continuare a persistere le altre qualità. Ignorare i cambiamenti che si stanno registrando potrebbe significare per i brand l'abbandono dell'olimpo del lusso. Oltre alle qualità intrinseche al prodotto, le imprese devono dunque stare attente alla cura dell'immagine del brand, e a valorizzarla al pari degli altri attributi. Si tratta di un'operazione molto delicata: aggiornare l'immagine del brand non deve comportare un allontanamento eccessivo dai valori storici, altrimenti i consumatori potrebbero non riconoscersi più nel marchio.

Cosa devono fare dunque le imprese del lusso? Esse devono dapprima comprendere che l'esaltazione delle qualità dei beni o dei servizi non sono più sufficienti per soddisfare i clienti. Esse devono iniziare a dare ai clienti maggiore rilevanza, tenendo in considerazione cosa vorrebbero provare, che tipo di reazioni e interazioni vorrebbero vivere, e confrontarle con ciò che concretamente viene offerto durante il processo di acquisto. Le imprese devono assicurarsi che l'esperienza garantita sia continuamente implementata e migliorata, perché solo così aumenterà la soddisfazione del cliente, e di riflesso il valore creato dal brand. Dior è un ottimo esempio di come un'azienda possa rimanere fedele ai propri valori e alla propria immagine, stando però attenta alle richieste dei propri acquirenti e offrendo loro dei servizi che siano davvero vicini a ciò che essi desiderano, e i risultati economici lo dimostrano.

Rimanere legati alla storia non significa soltanto rispettare le proprie origini, ma anche saper stare al passo con i tempi in maniera intelligente, cogliendo i bisogni del mercato. Investire e scommettere sui propri clienti può essere la chiave per il successo e la sopravvivenza dei brand di lusso, perché maggiore sarà il valore che questi decideranno di dare ai clienti, maggiore sarà la fedeltà e il ritorno che riceveranno.

BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA

Libri e articoli

CITAZIONE DI LIBRI

- ADDIS, M., 2007. *Ad uso e consumo: il marketing esperienziale per il manager*. Milano: Pearson Education.
- CAPPELLARI, R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. 2° ed. Roma: Carocci
- COLLESEI U., 2006. *Marketing*. In: CAPPELLARI, R., (2016) *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. 2° ed. Roma: Carocci.
- DAVIS, S., 2002. *Brand Asset Management: Drining Profitable Growth Trough Your Brands*. In: SAVIOLO, S., MARAZZA, A., 2013. *Lifestyle brands: a guide to aspirational Marketing*. 1° ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- DUBOIS, B., PATERNAULT, C., 1995. *Understanding the world of international luxury brands*. In: KAPFERER, J.-N., BASTIEN, V., 2010. *The Luxury Strategy. Sovvertire le regole del marketing per costruire veri brand di lusso*. Milano: FrancoAngeli.
- FERRARESI, M., SCHMITT, B. H., 2006. *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. Milano: FrancoAngeli.
- GRANDINETTI, R. (a cura di), 2008. *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*. In: CAPPELLARI, R., (2016) *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. 2° ed. Roma: Carocci.
- KAPFERER, J.-N., BASTIEN, V., 2010. *The Luxury Strategy. Sovvertire le regole del marketing per costruire veri brand di lusso*. Milano: FrancoAngeli.
- KOTLER, P., et al., 2014. *Principi di Marketing*. 15° ed. Milano: Pearson.
- LIPOVETSKY, G., ROUX, E., 2003. *Le luxe éternel: De l'âge du sacré au temps des marques*. In: MATTIA, G., 2013. *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*. Milano: FrancoAngeli.

- MASLOW, A. H., 1943. *A theory of human motivation*. In: SAVIOLO, S., MARAZZA, A., 2013. *Lifestyle brands: a guide to aspirational Marketing*. 1° ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- MATTIA, G., 2013. *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*. Milano: FrancoAngeli.
- SAVIOLO, S., MARAZZA, A., 2013. *Lifestyle brands: a guide to aspirational Marketing*. 1° ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- SCHMITT, B. H., 1999. *Experiential marketing: hot to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: The Free Press.
- SILVERSTEIN, M. J., FISKE, N., 2004. *Trading Up. La rivoluzione del lusso accessibile*. Milano: Etas.
- WIEFMANN, K. P., HENNINGS, N., SIEBELS, A., 2007. *Measuring Consumers' luxury: a cross cultural framework*. In: MATTIA, G., 2013. *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*. Milano: FrancoAngeli.

REPORT, RICERCHE, PAPER SCARICABILI DA INTERNET

- AMERICAN EXPRESS, 2006. 21ST CENTURION LIVING. Disponibile su: <http://newsboost.com/newsroom/media-release-archive-singapore/american-express-lifts-the-veil-on-ultra-affluent-21st-centurion-living> [Data di accesso: 24/10/2016]
- DELOITTE, 2016. Global Powers of Luxury Goods 2016. Disponibile su: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html> [Data di accesso: 26/10/2016]

Webgrafia

ARTICOLI ONLINE

- HOANG, L., 2016. Sidney Toledano: “Expert a New Dior”. *Business of Fashion*. [online]. Disponibile su: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/sidney-toledano-maria-grazia-chiuri-talk-about-new-dior>. [Data di accesso: 6/11/2016]
2016. Dior apre alle vendite su WeChat. E la borsa è già sold out. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-08-08/dior-apre-vendite-wechat-e-borsa-e-gia-sold-out-120257.shtml?uuiid=ADB2bQ3&fromSearch>. [Data di accesso: 8/11/2016]

MARCHETTI, S., 2016. 70 di Dior: la storia della maison e dei suoi stilisti. [online] Disponibile su: <http://d.repubblica.it/moda/2016/10/07/news/dior_compie_70_anni_tutti_gli_stilisti_christian_dior_marc_bohan_yves_saint_laurent_gianfranco_ferre_john_galiano_raf_simon-3264634/>. [Data di accesso: 7/11/2016]

MELLERY-PRATT, R., 2016. Behind Dior's Sunglasses Success. *Business of Fashion* [online]. Disponibile su: <<https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/dior-sunglasses-success-safilo>>. [Data di accesso: 7/11/2016]

TOFANELLI, L., 2016. Sette artisti vestono la Lady Dior. *MF Fashion*. [online]. Disponibile su: <<http://www.mffashion.com/it/archivio/2016/11/05/sette-artisti-vestono-la-lady-dior>>. [Data di accesso: 8/11/2016]

SITI WEB

<http://worldwealthreport.com/> (il sito dell'agenzia di consulenza Capgemini, concentrato sull'analisi del livello di benessere a livello internazionale).

<http://investors-en.safilogroup.com/> (sezione del sito ufficiale di Safilo nel quale vengono date informazioni sulla condizione economica e finanziaria dell'azienda e del mercato dell'occhialeria).

<http://dior.com/> (sito ufficiale della maison francese nel quale è possibile trovare informazioni sulle collezioni e sulle iniziative del brand).

<http://dior-finance.com/> (sito del marchio nel quale è possibile reperire le informazioni di tipo economico e finanziario sul gruppo Dior).

<http://www.altagamma.it/> (sito della fondazione che riunisce dal 1992 le imprese dell'alta industria culturale e creativa che promuovono nel mondo l'eccellenza, l'unicità e lo stile di vita italiani).

<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/> (sito dedicato alle storie dei più importanti brand internazionali).