

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Marketing

LUXURY CUSTOMER EXPERIENCE BRAND STORYTELLING: IL CASO BRUNELLO CUCINELLI

RELATORE

Chiar.mo Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Giovanna Cialfi

Matr. 213161

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

Alla mia famiglia

Sommario

L'eccellenza qualitativa, la raffinatezza delle materie prime, il know-how ancestrale, l'estrema cura in ogni particolare: un bene di lusso lo si riconosce all'istante. Tuttavia, il *luxury customer*, oltre ad aspirare alla soddisfazione di esigenze funzionali dall'elevato pregio estetico, è alla costante ed irrefrenabile ricerca di esperienze uniche e memorabili. Non a caso, è protagonista della recente evoluzione affrontata dal marketing del lusso: dalla centralità del *luxury product*, il cui obiettivo consiste nel miglioramento dei benefici materiali, alla *luxury experience*, nonché la dedizione ai bisogni più profondi, quali quelli emozionali, simbolici, ideologici e culturali. Ed è qui che entra in scena il *brand storytelling*, tecnica di comunicazione basata sulla sincera narrazione dei valori, degli ideali e della filosofia del marchio. Ad avvalersene straordinariamente è Brunello Cucinelli, brand di abbigliamento e *prêt-à-porter* di lusso, la cui ambizione risiede nella generazione e nella trasmissione di autentiche sensazioni ed emozioni, al fine di creare una *luxury experience* senza eguali.

Indice

1. Il lusso: lineamenti teorici, modelli e studi

1.1	Definizione di lusso.....	1
1.1.1	La piramide del lusso: da Allèrès a Kapferer	3
1.1.2	I segmenti del lusso	7
1.1.3	Il lusso per sé stessi ed il lusso per gli altri.....	8
1.1.4	I paradossi del lusso.....	9
1.2	Le teorie-chiave del lusso.....	10
1.3	I luxury good: gli attributi ed i contenuti.....	13
1.3.1	I criteri fondamentali	15
1.3.2	Le promesse e le motivazioni dei beni di lusso.....	15
1.4	Il cliente del lusso: tra confini generazionali e nazionali.....	16
1.4.1	Gli escursionisti.....	18
1.4.2	I consumatori postmoderni e transmoderni.....	18
1.4.3	L'iniziazione del consumatore al lusso.....	20
1.5	Il consumo del lusso nel trade-off tra beni autentici.....	20
1.5.1	Le determinanti delle percezioni del valore di lusso dei consumatori.....	21
1.5.2	Le ragioni del consumo dei beni contraffatti.....	22

2. Luxury customer brand storytelling

2.1	Customer journey e customer centricity.....	24
2.1.1	I touchpoint: la proliferazione e i rapidi cambiamenti tecnologici.....	25
2.1.2	L'evoluzione dei moment of truth.....	27
2.1.3	Dal funnel al customer decision journey.....	30
2.2	Dal customer journey alla customer experience	32
2.2.1	Il contributo della customer experience al luxury.....	34
2.2.2	Il marketing esperienziale di lusso: dal luxury product alla luxury experience.....	36
2.2.3	Le regole e la logica del marketing esperienziale del lusso.....	37
2.2.4	Le tipologie del marketing esperienziale del lusso.....	40
2.2.5	Le dimensioni della luxury experience.....	43
2.3	Il brand: la sua rilevanza e le funzioni principali.....	44
2.3.1	Il luxury branding: le caratteristiche.....	45

2.3.2	Dal luxury content branding al luxury experiential branding.....	48
2.4	Il brand storytelling e gli strumenti.....	50
2.4.1	Le funzioni dello storytelling.....	51
2.4.2	External e internal corporate storytelling.....	52
2.4.3	Lo storytelling del luxury experiential branding.....	54

3. Brunello Cucinelli: lo storyteller umanista

3.1	La storia e le origini.....	55
3.2	Il borgo di Solomeo: la storia e il restauro.....	56
3.2.1	La Scuola di Arti e Mestieri.....	57
3.3	Il brand Brunello Cucinelli: gli elementi distintivi e la sua evoluzione.....	58
3.3.1	L’artigianalità italiana.....	60
3.3.2	La presenza nel mercato.....	62
3.4	Lo storytelling di Brunello Cucinelli: i valori e la visione del mondo.....	64
3.4.1	Fondazione “Brunello e Federica Cucinelli”.....	66
3.4.2	Il progetto “Artigiani Umanisti del Web”.....	68
3.4.3	Le campagne pubblicitarie Brunello Cucinelli.....	69
3.4.4	I punti vendita del brand.....	71

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Elenco delle figure

1.1	Le prospettive del lusso.....	1
1.2	La piramide del lusso di Allères.....	4
1.3	La piramide del lusso di Kapferer.....	6
1.4	I segmenti del lusso.....	7
1.5	Le componenti del consumo ostentativo.....	11
1.6	I contenuti dei beni di lusso.....	14
1.7	Il modello concettuale.....	22
2.1	Assi immaginari e i “-1 moment of truth”.....	29
2.2	Il customer decision journey.....	32
2.3	I cinque fattori della luxury customer experience.....	35
2.4	Il modello del marketing esperienziale del lusso.....	39
2.5	Le tre forme del marketing esperienziale del lusso.....	40
2.6	Dall’empatia in marketing all’empatia nelle vendite.....	42
2.7	Le zone esperienziali.....	43
2.8	Le quattro strategie del luxury content branding.....	49
3.1	L’evoluzione del prodotto: dal cashmere al “Lifestyle”.....	58
3.2	L’artigianalità italiana.....	60
3.3	L’artigiano contemporaneo di Brunello Cucinelli.....	61
3.4a	I ricavi nei mercati internazionali.....	62
3.4b	I ricavi nei mercati per area geografica.....	63
3.5	Il Teatro Cucinelli.....	67
3.6	La campagna fall-winter 2018-2019.....	70
3.7	La campagna fall-winter 2017-2018.....	70
3.8	La campagna fall-winter 2016-2017.....	71
3.9a	La vetrina della boutique Brunello Cucinelli a Milano, esterna.....	72
3.9b	La vetrina della boutique Brunello Cucinelli a Milano, interna.....	73
3.10	L’arredamento della boutique Brunello Cucinelli a Milano.....	73

Introduzione

Il settore del lusso ha rilevato, odiernamente, una costante e brillante crescita, quale chiara manifestazione della progressiva diffusione della consapevolezza verso il valore dei luxury brand. Quest'ultima, difatti, costituisce uno dei principali moventi dell'evoluzione delle esigenze del cliente di lusso: da *decision-maker* razionale, interessato esclusivamente alla dimensione estetica e funzionale del bene a perseverante e vigoroso ricercatore di elementi emozionali, esperienziali e simbolici.

Nel primo capitolo sono esposte le molteplici definizioni di lusso, discendenti dall'analisi di sette differenti prospettive, ossia quella istituzionale, organizzativa, accademica, mediatica, artigianale, storica e culturale, del consumatore. Successivamente, sono definite le teorie-chiave e le peculiarità del luxury, giungendo al delineamento del profilo del cliente di lusso e le relative categorie. La conclusione del capitolo è rivolta al consumo del lusso nel *trade-off* tra autenticità e contraffazione, ove sono analizzate le determinanti e le percezioni del consumatore in relazione a tale fenomeno.

Nel secondo capitolo è primariamente esplicitato il processo del *customer journey*, in particolare la trasformazione della schematizzazione del comportamento di acquisto dal modello *funnel* al *customer decision journey*. Da quest'ultimo è stato, consequenzialmente, illustrato il concetto di *customer experience* applicato al luxury, ed indicata l'evoluzione dei luxury brand dallo status di "produttori di beni", la cui strategia implica la centralità del *luxury product* nel nuovo ruolo di "produttori di esperienze", per i quali la priorità è costituita dalla *luxury experience*. Di seguito alla determinazione delle caratteristiche fondamentali della *luxury customer experience*, è definito il *brand storytelling*, ovvero tecnica di comunicazione che consente l'immediata e profonda trasmissione dei valori, degli ideali e della visione del mondo del marchio, nonché strumento conseguente la massimizzazione della *luxury customer experience*.

Nel terzo capitolo viene presentato il caso Brunello Cucinelli, brand di abbigliamento e *prêt-à-porter* di lusso. Successivamente alla descrizione delle origini e degli elementi distintivi del marchio, è affrontato lo *storytelling umanista* cucinelliano, basato sulla narrazione dei valori di *dignità umana*, *verità* e *bellezza* mediante la persona stessa di Brunello Cucinelli e i canali di comunicazione aziendali sia fisici che digitali.

CAPITOLO 1

IL LUSSO: LINEAMENTI TEORICI, MODELLI E STUDI

1.1 Definizione di lusso

“Lusso deriva da lux che in latino significa luce. Questo spiega le caratteristiche tipiche dei cosiddetti prodotti di lusso. Il lusso scintilla. Esso esibisce oro, gemme, brillanti cosicché tutti i prodotti diventano gioielli. Il fatto che il lusso sia anche visibile è essenziale: il lusso deve essere visto, da noi stessi e dagli altri. Realizzati alla massima perfezione, i beni di lusso incarnano gli ideali. Il lusso rappresenta la bellezza; è arte applicata a prodotti funzionali. [...] Come la luce, il lusso illumina”. La definizione di Kapferer (2017), oltre a fornire il significato etimologico del termine “lusso”, esalta l’ambivalente considerazione che, sin dal passato, si suole attribuire ad esso: positiva e negativa. Relativamente alla considerazione positiva, il lusso ricorda i concetti di bellezza, perfezione, prestigio, eccellente qualità, unicità, ed eleganza. Un bene di lusso non si ferma alla mera funzionalità, ma va oltre: può rappresentare valori ed ideali, trasmettere emozioni e offrire l’opportunità di vivere una vera e propria esperienza a chi ha la fortuna di possederlo e utilizzarlo (Batat, 2019). Per quanto concerne la considerazione negativa, è solito accostare il lusso alla volontà di emergere ed essere notati, a eccessi, pura ostentazione, ricchezza esibita (Tartaglia & Marinozzi, 2006). Quello del lusso è un concetto ampio, in continua evoluzione, la cui definizione varia in base al punto di vista di chi lo analizza. Per questo motivo, è possibile spiegare la nozione di lusso attraverso sette prospettive differenti (vedi Fig.1.1): istituzionale, organizzativa, accademica, mediatica, artigianale, storica e culturale, del consumatore (Batat, 2019).

Figura 1.1: Le prospettive del lusso



Fonte: Rielaborazione da Batat, 2019

Nella prospettiva istituzionale, gli enti pubblici definiscono il lusso secondo criteri economici e sociali. Per esempio, in Francia, l'Ufficio del Consiglio economico e sociale ha commissionato nel 2007 uno studio sul lusso, sulla produzione dei beni e sulla prestazione dei servizi nel settore del lusso. L'obiettivo era fornire raccomandazioni volte a sostenere l'occupazione e la formazione, identificare tutti gli attori del lusso nella loro diversità e garantire la trasmissione del know-how¹ francese nel settore del lusso. La normativa francese ha proposto una definizione basata sulla logica della "categorizzazione delle attività", ovvero differenziando i beni di lusso dai beni premium² e adattando le componenti del marketing mix³ al lusso. Nella prospettiva organizzativa, i più grandi gruppi sostengono che la definizione di lusso deve mantenere la sua ambiguità, e che essa dipende dalle modalità di comunicazione e merchandising intraprese dalle aziende. Per esempio, i gruppi LVMH e Kering affermano che tale approccio permette di collocare nella stessa categoria di lusso anche prodotti con caratteristiche dissimili. Inoltre, essi dichiarano che la pubblicità ha un ruolo decisivo nel convincere i consumatori riguardo la lussuosità di tali beni. Ciò giustifica l'incremento di nuove tecniche di comunicazione, come lo *storytelling*, utilizzate per collocare prodotti anche di origine diversa sotto la definizione di lusso: da quelli più prestigiosi ed esclusivi, come nel caso dei capi della linea di abbigliamento Giorgio Armani, a quelli identificati sotto lo stesso brand di lusso, ovvero gli asciugamani da bagno Giorgio Armani. Inoltre, questa strategia è spesso accompagnata dall'implementazione dell'obsolescenza pianificata che stimola i consumatori a rinnovare il proprio acquisto. Nella prospettiva accademica, la maggior parte delle discipline, sia sociali che economiche, hanno fornito una propria definizione del lusso. Nella sociologia, gli studiosi ritengono che vi sono due tipologie di consumatori di beni di lusso: l'élite, cui intento è quello che evidenziare la propria posizione nella società, e coloro che aspirano ad elevarsi a tale status. Gli economisti definiscono il lusso in base al principio dell'elasticità della domanda al reddito⁴, frazionando il mercato in tre segmenti: beni di prima necessità, beni inferiori e beni di lusso⁵. Gli studi del marketing, invece, superano il pragmatismo dell'approccio economico e qualsiasi contributo delle scienze sociali. Difatti, diversi autori

¹ Know-how: Insieme di saperi e abilità, competenze ed esperienze necessari per svolgere bene determinate attività all'interno di settori industriali e commerciali (Dizionario di Economia e Finanza Treccani, 2012).

² I beni premium si differenziano dai beni di lusso per: soddisfare le richieste dei consumatori, subire la massificazione, condurre una strategia verso il basso, diventando comparativi e competitivi (Kotler et al, 2017).

³ Il marketing mix è l'insieme dei segnali emessi dal prodotto o dalla marca per comunicare il proprio posizionamento e per realizzare le strategie. Il marketing mix è costituito, secondo la definizione classica di Mc Carty, dalle 4 P: Prodotto, Prezzo, Pubblicità e Posto (Tartaglia & Marinozzi, 2006).

⁴ In microeconomia, l'elasticità della domanda al reddito misura la sensibilità della domanda alle variazioni del reddito ed è determinata dal rapporto tra la variazione della quantità consumata di un bene e la variazione relativa del reddito del consumatore (Varian, 2011).

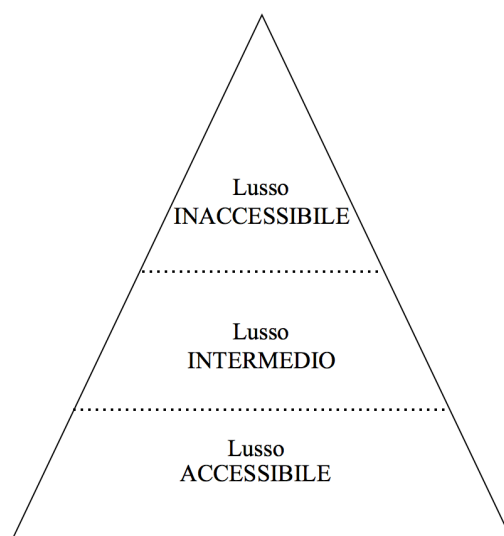
⁵ Nel caso di beni di prima necessità, un incremento del reddito aumenta la quantità domandata del bene in modo meno che proporzionale. Nei beni inferiori, un incremento del reddito riduce la quantità domandata poiché l'individuo può adesso permettersi di acquistare beni migliori, riducendo la domanda dei beni più economici. I beni di lusso sono infine quei beni cui domanda aumenta all'aumentare del reddito (Varian, 2011).

hanno tentato di definire il lusso secondo precisi criteri. Bearden e Etzel (1982), in base al criterio della sfera di consumo, distinguono tra il lusso consumato nella sfera privata dal lusso consumato nella sfera pubblica; Dubois & Duquense (1993), attuano una distinzione tra il lusso accessibile ed economico e il lusso esclusivo; Castera et al. (2003) accostano il lusso allo spreco, derivante dalla differenza tra il prezzo di un prodotto lussuoso e prezzo di un prodotto ordinario, ma con la medesima funzionalità; Castarède (2003) definisce il lusso associando quest'ultimo allo scopo che il consumatore intende perseguire, che sia la valorizzazione ed elevazione sociale (e.g., orologi, penne, sciarpe) o la percezione dei piaceri e sensazioni individuali (e.g., profumi, hobby); Kapferer & Bastien (2015) attribuiscono al lusso i concetti di sogno e seduzione. Nella prospettiva dei media, un numero considerevole di riviste online descrive il lusso come un sogno generato da diversi elementi, come l'atmosfera, i materiali, i prodotti e la cordialità di coloro che sono impiegati all'interno di boutique di lusso e come *“una forma di emancipazione, la capacità di trarre benefici dalle proprie scelte. [...] È ciò che rende tutto possibile: dolcezza, piacere e protezione [...], ciò che è in ognuno di noi e ogni singolo momento”* (Batat, 2019). Nella prospettiva dell'artigianato, il luxury è strettamente connesso a: qualità elevata dei beni, metodi di produzione ancestrali, trasmissione del know-how, soddisfazione dei consumatori e vicinanza ad essi e prezzi accessibili definiti dalla qualità del prodotto e dalla sua unicità. Nella prospettiva storica e culturale, non è possibile conferire al lusso una definizione univoca. L'appartenenza ad una determinata cultura e il momento storico possono influenzare le decisioni di acquisto degli individui, inducendo questi ultimi a rivolgersi verso alcuni luxury brand e, invece, ad ignorarne altri. Infine, nella prospettiva dei consumatori, la definizione di lusso dipende dalle percezioni che esso ha in loro suscitato. Dubois (2001) ha identificato quattro tipologie di consumatori: coloro che percepiscono il lusso come pura ostentazione e giudicano come immorale il prezzo elevato che caratterizza tali beni; coloro che lo equiparano ad un sogno, arduo da realizzare; coloro che lo associano a sentimenti positivi come gioia, amore, passione, piacere; coloro che considerano i prodotti di lusso un'estensione della propria personalità ed indicatori del loro status sociale.

1.1.1 La piramide del lusso: da Allèrès a Kapferer

Allèrès (1997) ha suddiviso il mercato del luxury su tre livelli, proponendo la cosiddetta “Piramide del lusso”. Come mostrato dalla Fig. 1.2, il vertice della piramide rappresenta il lusso inaccessibile, seguito dal lusso intermedio e dal lusso accessibile.

Figura 1.2: La piramide del lusso di Allèrès



Fonte: Tartaglia & Marinozzi, 2006

Il lusso inaccessibile comprende i beni più prestigiosi, esclusivi, caratterizzati da un alto valore stilistico e distribuiti in quantità limitata. Il cliente ricerca perfezione, rarità, originalità e unicità. Infatti, a tale categoria appartengono anche i prodotti ad edizione limitata e realizzati su misura, che richiedono lunghi tempi di attesa. In genere, i consumatori del lusso inaccessibile accettano di pagare un prezzo così elevato in quanto consapevoli della “potenzialità” di tali beni: il loro valore tende ad aumentare con il trascorrere del tempo. Kapferer (2017), infatti, sostiene che *“il lusso ha bisogno di tempo, il lusso vende il tempo”*. Patek Philippe, un brand di orologi di extra-lusso, ha costruito la sua campagna pubblicitaria con lo scopo di attenuare l’emozione negativa derivante del senso di colpa provato dai clienti a fronte di una spesa ingente. Essa ritrae una bambina, sorridente ed entusiasta nel provare i gioielli della sua mamma poiché sa che, un giorno, sarà lei ad indossarli. La campagna riporta come *headline*⁶: *“ciò che è veramente prezioso, conserva la sua bellezza per sempre”*. In questo modo, Patek Philippe ha suggerito una convincente giustificazione all’acquisto, aiutando i suoi clienti a mitigare il senso di colpa e ad avere un atteggiamento positivo nei confronti della marca (Kotler et al., 2017).

Il lusso intermedio corrisponde alla declinazione del lusso inaccessibile: il prezzo dei beni è elevato, il cliente è sempre sensibile alla qualità e al prestigio dei prodotti, tuttavia non ha la

⁶ L’headline costituisce il titolo della campagna pubblicitaria (Kotler et al., 2017). Esso racchiude gran parte del significato del messaggio pubblicitario (Glossariomarketing.it).

possibilità di richiederne la realizzazione su misura. Per esempio, nel settore automobilistico, i modelli speciali e unici, come la Ferrari 250 GTO, appartengono al lusso inaccessibile, mentre il catalogo Ferrari al lusso intermedio.

Il lusso accessibile comprende prodotti ad alto contenuto stilistico, sia alla moda come Balenciaga e Valentino, che tradizionali come Burberry e Céline. È il caso dei *prêt-à-porter*, ovvero accessori, vestiario, pelletteria, calzature e fragranze, caratterizzati da un buon rapporto qualità-prezzo.

Ciascun livello del mercato del lusso implica un approccio di marketing con obiettivi primari diversi. Si identificano: il marketing *intuitivo* del lusso inaccessibile; il marketing *elaborato* del lusso intermedio; il marketing *sofisticato* del lusso accessibile (Tartaglia & Marinozzi, 2006).

Il marketing intuitivo del lusso inaccessibile si basa prevalentemente sul pregio estetico derivante dai materiali impiegati e dalla loro eccellente lavorazione, e si rivolge ad un numero limitato di clienti. La costruzione di questo tipo di marketing ha le sue fondamenta nella creatività e nell'inventiva del creatore. La notorietà, acquisita gradualmente da quest'ultimo, può favorire la cosiddetta mitizzazione⁷ della sua marca, sostenuta successivamente dal gruppo sociale che la sceglie e la diffonde. Ne consegue che questo è un marketing "naturale", sviluppato con la qualità e la bellezza dei suoi prodotti, che non sfrutta intense campagne pubblicitarie.

Il marketing elaborato del lusso intermedio si rivolge ad un pubblico più numeroso ma meno esigente, e si impegna a soddisfare le sue aspettative. Inoltre, presuppone prodotti uniformi per contenuti ed aspetto, cui prezzo deve essere elevato per confermare l'alta qualità e, allo stesso tempo, competitivo per poter restare sul mercato. Perfezione e unicità non sono sufficienti per sviluppare questo marketing; esso si avvale di altri strumenti come la reputazione di marca, la distribuzione limitata e la comunicazione selettiva.

Il marketing sofisticato del lusso accessibile è più analitico e globale ed è indirizzato ad un target più vasto. Si basa su prodotti di serie, ispirati al lusso inaccessibile, semplici da reperire. Questo marketing è costituito da marche numerose e concorrenziali, approfondisce l'analisi dei bisogni del consumatore e sfrutta tutti gli strumenti di comunicazione. Il successo o l'insuccesso non è determinato dalle caratteristiche dei beni, ma dalla qualità e dall'abilità del programma comunicativo. *“Si tratta del marketing cui calza perfettamente la definizione di Beigbeder: “Far desiderare alle persone che non ne hanno i mezzi di acquistare una cosa nuova di non avevano bisogno fino a dieci minuti prima”* (Tartaglia & Marinozzi, 2006).

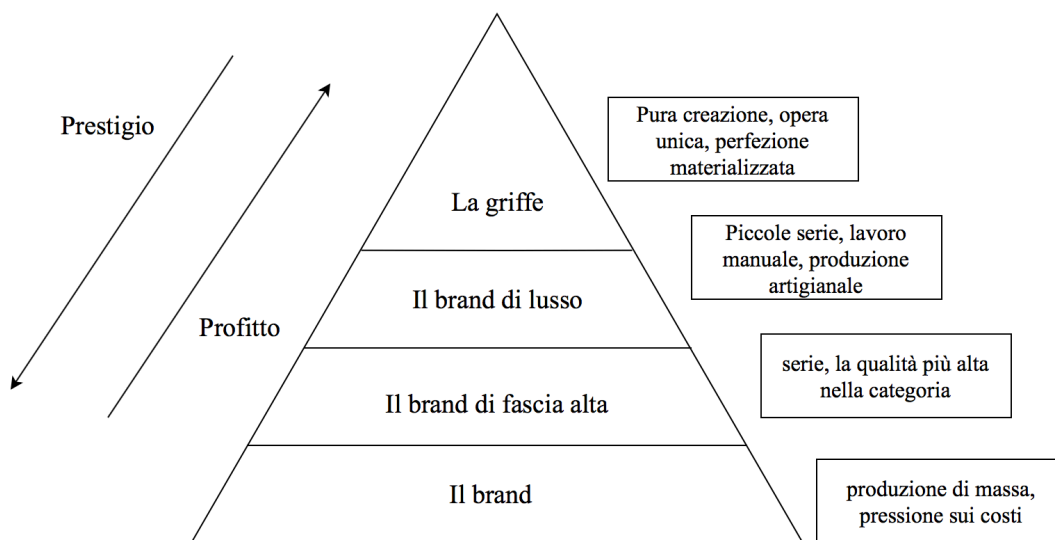
La classificazione del lusso in inaccessibile, intermedio e accessibile permette di descrivere l'origine, le caratteristiche e le specificità del mercato del lusso ma risulta essere lontana dalla

⁷ La mitizzazione consiste nell'elevazione della marca a valore di mito.

realtà: al giorno d'oggi, il 98% del business di lusso corrisponde al lusso accessibile dunque, la suddivisione nei tre segmenti perde la sua precedente efficacia dal punto di vista operativo (Chevalier & Mazzalovo, 2008).

Kapferer (2017) conduce una puntuale analisi del significato di lusso ed illustra la differenza tra brand di lusso e griffe. Egli afferma che è possibile comprendere il concetto di griffe esaminando il termine stesso: *“La griffe è il segno di un creatore ispirato e istintivo. Griffe ha la stessa radice della parola “grafica”, che richiama la grafia e quindi la mano. Per questo, il suo mondo di riferimento è l’arte, la sua produzione è hand-made e la sua ossessione è creare un’opera insuperabilmente e sorprendentemente perfetta, che ti colpisce in faccia. Il termine “opera” è cruciale: l’ideale dietro una griffe è la creazione di un’opera d’arte che non può mai essere riprodotta”*. Sicché, Kapferer ha introdotto un’ulteriore piramide del lusso, dove al vertice è collocata la griffe, seguita da il brand di lusso e dal brand di fascia alta, e alla base il brand generico. Come mostrato nella Fig.1.3, la piramide del lusso di Kapferer.

Fig.1.3: La piramide del lusso di Kapferer



Fonte: Rielaborazione da Kapferer et al., 2017

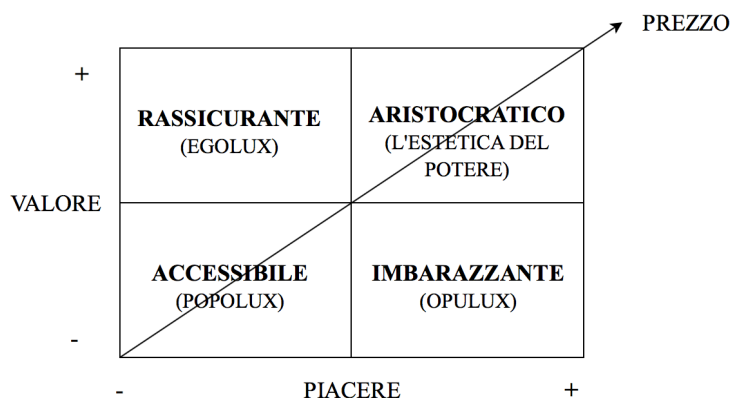
La griffe rappresenta la firma del creatore su un'opera unica ed esclusiva, realizzata con materiali pregiati; i brand di lusso sono prodotti manualmente e in serie limitate, in piccoli laboratori artigianali; i brand di fascia alta subiscono la massificazione e sono ambiti da coloro che ricercano alta qualità ad un prezzo più contenuto.

Kapferer (2017) ritiene che l'esistenza della griffe dipende dall'integrazione di quest'ultima in conglomerati industriali, capaci di fornire mezzi di R&D per l'introduzione di nuovi prodotti nel livello dei brand di fascia alta. In questo segmento matura il profitto, il quale costituisce lo strumento fondamentale per finanziare gli ingenti investimenti orientati a preservare il prestigio e la creatività della griffe. Se quest'ultimi dovessero svanire, il profitto subirebbe un significativo decremento e *“il nome del brand perderà il suo splendore”* (Kapferer, 2017).

1.1.2 I segmenti del lusso

“Il lusso, non essendo quasi più un oggetto, prosciugando fino all'ultimo la propria parvenza di utilità, diviene il massimo della strumentalità puramente estetica, percorrendo le strade del Bene e del Male”. Tartaglia e Marinozzi (2006) individuano i due “volti” del lusso: il “Bene”, associato al “Valore”, ovvero la passione individuale per i beni di lusso; il “Male”, attribuito al “Piacere”, ossia l'amore per la ricchezza necessaria ad averli. Questi, insieme al prezzo, rappresentano l'essenza del lusso, il quale a sua volta può essere frazionato in quattro segmenti: il lusso *rassicurante*, il lusso *aristocratico*, il lusso *accessibile*, il lusso *imbarazzante* (vedi Fig.1.4).

Fig. 1.4: I segmenti del lusso



Fonte: Tartaglia & Marinozzi, 2006

Il lusso accessibile costituisce il lusso a buon mercato, il più basso e popolare. *“È la pancia del lusso, il grande mercato delle stelle cadenti dai piani superiori”*. (Tartaglia & Marinozzi, 2006). È presente in tutte le classi sociali e, per questo, non descrive la personalità e lo status

del proprietario, né le motivazioni di acquisto. Potrebbe nascere sia da una scelta di Valore che di Piacere.

Il lusso rassicurante è così definito per la consapevolezza del valore che contiene, per l'assenza di ostentazione, per la creazione di una relazione profonda tra il consumatore ed il bene di lusso. Questo segmento, dunque, nasce da una scelta di Valore, dall'amore individuale e dalle emozioni verso un oggetto specifico. *“Ma il lusso rassicurante è anche quello che contiene la verità del valore. Di chi ha scoperto l'eterna comodità delle Allen Edmonds, dopo essersi torturato i piedi per decenni con le Church”* (Tartaglia & Marinozzi, 2006).

Il lusso imbarazzante ha origine dal Piacere, dall'amore e dalla passione per il denaro. È il lusso opulento, che non conosce limiti, irrefrenabile e costantemente insoddisfatto. È ostentazione e desiderio di potere.

Il lusso aristocratico è il lusso dell'élite, ovvero di coloro che acquistano al fine di evidenziare e ricordare agli altri la propria posizione sociale. Esso deriva dalla fusione tra Valore e Piacere, manifestati attraverso lo stile di vita unico ed esclusivo di questi consumatori. Da un lato, è un lusso “obbligatorio”, poiché ha la finalità di richiamare continuamente il loro status, dall'altro, è “necessario” per permettere loro di condurre ed esprimere lo stile di vita che li contraddistingue.

1.1.3 Il lusso per sé stessi ed il lusso per gli altri

Originariamente, il lusso costituiva il risultato di un'ereditaria stratificazione sociale ed era fondamentale la preservazione delle differenze esistenti tra una classe ed un'altra. Per esempio, ai borghesi non era consentito condurre lo stile di vita e né indossare i tipici abiti degli aristocratici (Castar, 2008). Successivamente, il lusso è stato oggetto di un vero e proprio processo di democratizzazione, attraverso il quale gli individui non sarebbero stati più sottoposti a limiti sociali, ma avrebbero potuto raggiungere la posizione sociale desiderata. Dunque, a svanire, non è stata la stratificazione sociale, ma la rigidità da cui, fino a poco tempo prima, era caratterizzata. Questo perché *“l'uomo ha bisogno della stratificazione sociale, in quanto vitale per lui. Egli ha bisogno di sapere quale sia il suo posto nella società”* (Frank, 2007). Il lusso democratico implica il cosiddetto “il lusso per gli altri”: un medesimo bene di lusso è considerato ordinario dalle persone appartenenti ad una classe elevata, mentre straordinario da coloro che occupano una posizione sociale meno agiata. Inoltre, l'essenza del lusso è costituita dal desiderio di appartenere ad una classe superiore, che ognuno avrà scelto in base al sogno che vuole realizzare, poiché *“tutto ciò che è socialmente significativo può diventare un lusso”* (Kapferer, 2017).

Oltre ad avere una funzione sociale, il lusso dispone di una forte componente personale, che consente la diffusione della notorietà e la sopravvivenza dei luxury brand. Il lusso infatti, è

qualitativo e non quantitativo: è vicino all'arte, come questa esso deve essere esperienziale e multisensoriale: “non conta solo l'immagine e l'estetica di una Porsche ma anche il suono del suo motore” (Chevalier & Mazzalovo, 2008). Il lusso, quindi, è anche “per sé stessi” poiché permette di sperimentare molteplici esperienze, da cui derivano emozioni e sensazioni che appagano e soddisfano i suoi consumatori.

1.1.4 I paradossi del lusso

Dubois (1997) sostiene che il settore del lusso si differenzia dagli altri per essere caratterizzato da cinque paradossi (Tartaglia & Marinozzi, 2006):

Il paradosso della domanda: i prodotti di lusso non mirano a costruire fedeltà della domanda, poiché il consumatore di lusso raramente vorrà rivivere una seconda volta l'esperienza già soddisfatta da un prodotto o da una marca. La curiosità e il desiderio di novità lo indurranno a rivolgersi verso altre direzioni.

Il paradosso del prodotto: il prodotto di lusso è il risultato dell'ispirazione e dell'inventiva del creatore, non nasce, quindi, per soddisfare le esigenze dei consumatori. “Non esiste il prodotto-risposta a qualsivoglia problema del cliente, esiste la proposta geniale del maestro, ed il consumatore non chiede che di esserne sedotto ed abbagliato” (Tartaglia & Marinozzi, 2006). Il prodotto di lusso deve stupire, sorprendere, stimolando così l'acquisto del cliente, nonostante esso non costituisca una sua vera necessità.

Il paradosso del prezzo: il prezzo dei prodotti di lusso non deriva né dall'analisi dei costi né da quella del posizionamento concorrenziale. Esso dipende dal valore della marca che li firma, dunque, svolge prevalentemente una funzione simbolica.

Il paradosso della distribuzione: la rarità costituisce un elemento essenziale del valore dei beni di lusso, e questo giustifica la loro distribuzione selettiva. Per esempio, Louis Vuitton distribuisce i propri prodotti solo nei punti vendita che siano controllati almeno al 51% dalla società.

Il paradosso della comunicazione: il lusso, quello prestigioso ed esclusivo, non necessita di creatività pubblicitaria. La bellezza ed i particolari unici del prodotto sono sufficienti a stimolare l'acquisto e coinvolgere emotivamente il consumatore.

Tuttavia, questi paradossi sembrano essere sempre meno indicati, dati il costante aumento della spinta concorrenziale e la diffusione di numerose marche di lusso (Tartaglia & Marinozzi, 2006).

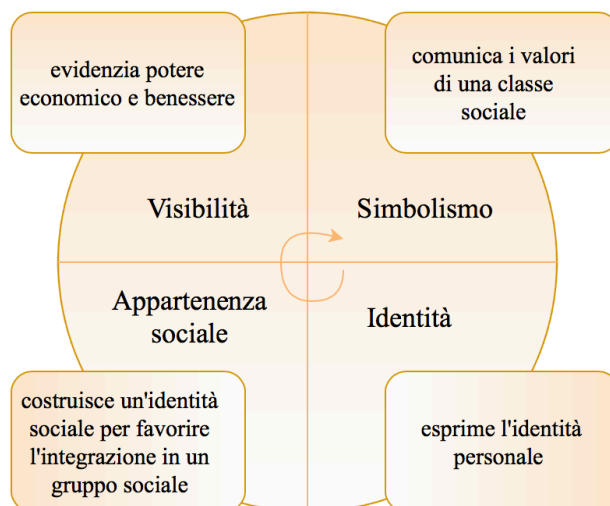
1.2 Le teorie-chiave del lusso

Le principali teorie ad aver dominato gli studi sul consumo del lusso sono due: la *teoria del consumo ostentativo*, introdotta dall'antropologo americano Thorstein Veblen nel 1899, e la *teoria della distinzione*, pubblicata dal sociologo francese Pierre Bourdieu, nel 1979 (Batat, 2019).

La teoria del consumo ostentativo ha contribuito alla comprensione del meccanismo del consumo dei prodotti e brand di lusso. Veblen dichiara che il motivo alla base dell'acquisto dei beni di lusso è rappresentato dalla volontà dell'individuo di definire e ostentare il proprio status, il quale a sua volta deve essere riconosciuto dagli altri membri appartenenti alla stessa sfera sociale. Attraverso un'analisi rigorosa, Veblen ha identificato le principali caratteristiche del consumo del lusso delle classi sociali, da quella dell'aristocrazia a quella della nuova borghesia: nell'epoca romana, la ricchezza denotava potere e forza, così gli individui esibivano i loro beni preziosi; nella società imperiale, la competizione tra i politici generava ostentazione, da cui derivava il piacere di essere invidiato; la nuova borghesia ha un approccio più razionale verso il consumo del lusso e considera quest'ultimo eccessivamente dispendioso. Veblen ha individuato un'altra forma di dispendio, ovvero quella del "tempo libero ostentativo", che consiste nel dedicare tempo ad attività improduttive, come leggere o imparare lingue antiche (e.g., il latino). Egli dimostra, quindi, che è possibile esprimere il consumo ostentativo e il proprio benessere, senza necessariamente svolgere un lavoro redditizio. Da qui, l'intuizione finale: il consumo ostentativo del lusso non è solo rivolto all'utilità derivante dall'utilizzo dei beni e alla necessità di soddisfare un bisogno materiale, ma è connesso al desiderio dell'individuo di difendere il proprio status e preservare il proprio onore.

Il consumo ostentativo opera inviando segnali taciti o messaggi espliciti, in modo visibile o invisibile, direttamente o indirettamente, agli altri membri della società, i quali li possono decodificare mediante gli oggetti di lusso e gli stili di vita manifestati dagli individui. Sono derivabili così, le quattro componenti del consumo ostentativo del lusso: visibilità, simbolismo, identità e appartenenza sociale (Batat, 2019). Esse interagiscono tra loro e sono connesse all'evoluzione delle esperienze di consumo. Come mostrato nella Fig.1.5, le componenti del consumo ostentativo.

Fig. 1.5: Le componenti del consumo ostentativo



Fonte: Rielaborazione da Batat, 2019

- *Il lusso visibile*: permette agli individui di rivelare il proprio benessere e status, con l'obiettivo di ottenere la stima e la considerazione degli altri. L'esibizione di oggetti e brand di lusso consente loro di comunicare i propri valori e ideali, decodificati dagli attori sociali attraverso la focalizzazione su tre aspetti che rendono il lusso "visibile": il desiderio di esprimere la propria identità; il suo riconoscimento da parte degli altri; l'elevata visibilità del bene. Inoltre, è diffuso il fenomeno del lusso visibile e *trasgressivo*, che si manifesta mediante comportamenti eccessivi e socialmente inaccettabili. È il caso dell'hashtag #RichKids, lanciato su Instagram e popolare in tutto il mondo. In queste comunità online, la regola è esibire il proprio lusso in maniera artistica, creativa, ostentativa e spesso anche provocante. #RichKids è il desiderio di condividere ogni aspetto del lusso, in una logica di un'intensa e incontenibile competizione.

Il lusso visibile presenta tre dimensioni: intima, secondo la quale il consumatore decide di condividere o meno il lusso, a cui, dunque, non si attribuisce il concetto di consumo ostentativo; interna, che si riferisce all'ambiente sociale e familiare, e si manifesta attraverso la decorazione dei propri spazi personali con opere d'arte o arredi di valore; esterna, che concerne tutti i segni di consumo ostentativo, come gioielli preziosi o auto di lusso;

- *Il lusso simbolico*: riguarda tutti quei beni di lusso che custodiscono un significato simbolico, ancorato ad un particolare contesto sociale. Essi sono ritenuti un'estensione dell'identità personale dell'individuo, il quale intende consumarli per il perseguimento di un duplice scopo: per trasmettere un messaggio al gruppo a cui appartengono o aspirano;

per costruire un'identità sociale. La costruzione della propria identità e l'appartenenza sociale costituiscono due fattori critici che contribuiscono a migliorare il benessere personale, relazionale e sociale del consumatore di lusso. Per esempio, Rolex, un brand di orologi di lusso, desidera soddisfare le esigenze simboliche dei consumatori, al di là degli aspetti funzionali e estetici e del know-how che lo caratterizzano. È diffuso che, chi acquista un Rolex, intende ricercare una compensazione psicologica per bisogni sociali e simbolici rimasti insoddisfatti. *“Il marchio Rolex diventa una priorità rispetto al prodotto stesso, ed è specialmente la sua capacità ad incorporare il concetto del “sé ideale” del consumatore a motivare la sua decisione di acquisto e l’adesione all’universo del brand”* (Batat, 2019);

- *L'identità del lusso*: l'identità personale è unica, poiché riflette il carattere, la personalità e le esperienze vissute, di un soggetto. Essa è composta da tre dimensioni: “il sé spirituale”; “il sé sociale”, ovvero l'identità vista dagli altri; “il sé fisico”, che include il colore degli occhi, dei capelli, la statura, etc. Ne consegue che, il consumatore tende ad acquistare beni e brand di lusso che consentano di trasmettere la sua vera immagine, rafforzare la sua posizione sociale, relazionarsi con membri del suo gruppo di appartenenza e differenziarsi da questi ultimi. È significativo il caso di Stella McCartney, un brand di abbigliamento e *prêt-à-porter* di lusso vegano ed eco-friendly. Esso è stato in grado di costruirsi un'identità forte, responsabile, onesta, impegnata in una costante battaglia contro gli abusi sugli animali, legando a sé stesso consumatori con medesimi valori e principi. Il cliente di lusso, dunque, acquista prodotti che possano esprimere fedelmente suoi ideali;
- *L'appartenenza sociale*: Il consumo ostentativo del lusso permette agli individui di identificarsi con un determinato gruppo sociale, cui membri condividono gli stessi valori, passioni e pensieri. Porsche, il brand tedesco di auto sportive di lusso, ha adottato una strategia mirata a creare una relazione profonda con i suoi clienti, mediante il lancio di una comunità di Porschisti, i quali si incontrano per condividere esperienze e pareri relativi ai modelli del brand (Batat, 2019).

La teoria della distinzione di Bourdieu ha contribuito, insieme a quella del consumo ostentativo, all'analisi delle motivazioni dell'acquisto del lusso. Nella prospettiva bourdieusiana, il consumo del lusso permette agli individui di distinguersi dalle tendenze prevalenti nella società, e alle classi superiori di costruire e affermare la propria identità. Bourdieu dichiara che, per essere “distintivo”, il lusso deve risultare inaccessibile, esclusivo, raro, nuovo ed esigualmente diffuso. Per esempio, Pierre Cardin costituisce uno dei brand di abbigliamento di lusso ad aver danneggiato la propria identità, a causa dell'estensione del proprio nome a varie tipologie prodotti, diventando un brand banale e ordinario (Batat, 2019).

Un'ulteriore teoria a spiegare le motivazioni del consumo del lusso è quella del *confronto sociale*, fondata sulle percezioni e interferenze degli altri individui della società. Wedemmn,

Hennings e Siebels (2009) sostengono che le persone tendono ad acquistare tutti quei prodotti di lusso apprezzati dalla maggioranza del loro gruppo di appartenenza. Mandel, Petrova e Cialdini (2006) affermano che i confronti sociali influenzano gli individui a preferire beni di lusso rispetto ai beni ordinari. Kamal, Chu, Pedram (2013) impiegano questa teoria nel contesto del marketing dei social media e dei luxury good.

1.3 I luxury good: gli attributi ed i contenuti

Gli economisti qualificano come “*luxury good*” quei beni cui quantità domandata aumenta più che proporzionalmente rispetto all’incremento del reddito, ovvero presentano un’elasticità positiva (Varian, 2011). Gli specialisti del marketing di lusso invece, li definiscono sulla base delle caratteristiche e del significato che assumono per i loro consumatori. Dalle ricerche di Dubois e Laurent emergono i sei attributi fondamentali dei beni di lusso (Tartaglia & Marinozzi, 2006): la qualità eccellente, conferita dalla raffinatezza delle materie prime utilizzate o dai metodi e processi di lavorazione, è garanzia di affidabilità e durevolezza; l’appello a tutti i sensi, in quanto il consumo di un prodotto di lusso permette di vivere un’esperienza unica e multisensoriale, capace di coinvolgere il gusto, il tatto, l’udito, la vista e l’olfatto, di trasmettere emozioni e provare sensazioni, come piacere e senso di gratificazione; la rarità, ovvero la distribuzione selettiva e limitata, costituisce l’elemento essenziale del valore dei beni di lusso poiché ne aumenta la desiderabilità, stimolando l’acquisto del consumatore; la superfluità, poiché il prodotto di lusso non nasce per rispondere ai bisogni primari e il suo valore non deriva dalla componente funzionale, bensì dalla soddisfazione di benefici di altra natura, infatti “*l’utilità sarebbe l’unico lusso che il lusso non si può permettere*”(Tartaglia & Marinozzi, 2006); un rapporto privilegiato con il passato, che ricorda la storia e l’origine del brand, a cui il consumatore deve sentirsi legato; il prezzo elevato, rispetto a prodotti che assolvono la stessa funzione, ma giustificato dall’eccellente qualità e dall’esperienza unica ed edonistica che consentono di vivere. A tal proposito, Bernard Arnault (2001), il fondatore e CEO del più grande gruppo di lusso LVMH, considera il lusso come “*qualcosa che serve poco nella vita dei consumatori, se non per realizzare i loro sogni. E questi sogni non costano poco*” (Kapferer, 2017). Da tali attributi emergono i quattro contenuti dei beni di lusso, ovvero i connotati di esclusività, qualità, unicità e del mito. Come mostrato nella Fig.1.6, i contenuti dei beni di lusso.

Fig. 1.6: I contenuti dei beni di lusso



Fonte: Tartaglia & Marinozzi, 2006

L'*esclusività* è “il sovrapprezzo riconosciuto senza contrattazioni ad un valore di marca superiore. Gli immotivatamente accettati 200 euro in più dei foulard di Bulgari” (Tartaglia & Marinozzi, 2006). Essa rappresenta il contenuto minimo di un prodotto di lusso, è creazione del marketing, coincide con l’immagine e la reputazione della marca.

L'*unicità* è raggiunta attraverso lo stile e la performance del prodotto di lusso, che non sono necessariamente accettati da tutti, ma generalmente preferiti da alcune popolazioni rispetto ad altre. “Sono le motociclette bicilindriche BMW della vecchia serie 6, i guanti di Ulisses a Lisbona” (Tartaglia & Marinozzi, 2006). Nell’unicità, a differenza dell’esclusività, la marca non riveste un ruolo importante, poiché spesso nascosta e diffusa dal passaparola piuttosto che della pubblicità. Dunque, i contenuti dell’esclusività compongono la marca, mentre quelli dell’unicità costruiscono il prodotto stesso.

La *qualità* deriva dal valore e della raffinatezza delle materie prime e dal metodo di lavorazione. “È roba per gente solida, concreta, che compra la sostanza e la paga senza esitazione” (Tartaglia & Marinozzi, 2006). Generalmente, unicità e qualità sono presenti simultaneamente negli stessi prodotti e non è semplice indicare quale sia tra le due quella a prevalere: dipende dal profilo del consumatore.

Il *mito* nasce dalla fusione dell’unicità e della qualità ad un livello altissimo, ed è presente in qualsiasi categoria di prodotto, da quello più a buon mercato a quello più inaccessibile. Il mito è contenuto nel bene, non nella marca ed “è il lavoro del tempo sulla stabilità sostanziale di un prodotto eccezionale”. Infatti, “se la Rolls Royce costruisse automobili sportive dovrebbe sudarsela per diventare un mito anche in quel settore” (Tartaglia & Marinozzi, 2006).

1.3.1 I criteri fondamentali

Un luxury good deve, per essere definito come tale, corrispondere a tre diversi criteri: artistico, artigianale e internazionale (Chevalier & Mazzalovo, 2008).

Secondo il criterio artistico, un oggetto di lusso deve costituire il risultato di una profonda ricerca estetica ed “*assomigliare ad un’opera d’arte*”. L’importanza del design risiede nella capacità di influenzare l’aspetto, le sensazioni e le funzioni del prodotto di lusso e di modificare le percezioni del consumatore in modo da rendere più appaganti le esperienze in relazione ad esso (Kotler et al., 2017). Il cliente del lusso preferisce acquistare un accendino S.T. Dupont rispetto ad uno usa e getta Bic, nonostante sia più pesante in tasca e più complicato da utilizzare (Chevalier & Mazzalovo, 2008).

Il criterio successivo si riferisce alla qualità artigianale, che da sempre contraddistingue i beni di lusso. Sebbene questi ultimi siano realizzati attraverso una produzione di massa, i consumatori preferiscono credere che essi derivino direttamente dal piccolo laboratorio del creatore. Questa convinzione sopravvive poiché i brand di lusso, soprattutto del settore *prêt-à-porter*, come Hermès e Louis Vuitton, permettono ai clienti di visitare centri di produzione o laboratori artigianali, dove è possibile ammirare specialisti della pelle lavorare a mano su pezzi singoli. Sono pezzi molto costosi nel caso Hermès, e realizzati su misura per quanto riguarda Louis Vuitton. Tuttavia, è difficile visitare le fabbriche automatizzate, perché questo non è quello che le marche desiderano che il consumatore ricordi.

Il criterio internazionale evidenzia come la presenza di un brand di lusso in una determinata città sia in grado di condizionare le percezioni del consumatore. Se quest’ultimo, trovandosi in una delle capitali del lusso, come Parigi, Milano, New York o Hong Kong, dovesse rinvenire l’assenza di un marchio della propria nazionalità, potrebbe sentire che esso non è abbastanza forte da meritare il suo interesse. I brand di lusso devono essere internazionali e presenti ovunque, senza però dimenticare le loro origini, per preservare la loro credibilità, desiderabilità e la positiva considerazione da parte dei consumatori (Chevalier & Mazzalovo, 2008).

1.3.2 Le promesse e le motivazioni dei beni di lusso

I beni di lusso, di qualsiasi settore, emanano vere e proprie promesse (Tartaglia & Marinozzi, 2006). È possibile identificare due tipologie di promesse, quelle direttamente connesse alle caratteristiche fisiche e funzionali del bene, e quelle più profonde ed intime, relative alla sfera psicologica del consumatore. Le prime sono rivelate, generalmente, attraverso la pubblicità. De Beers, un brand di gioielli di lusso, attraverso la sua campagna pubblicitaria promette “*Un diamante è per sempre*”, uno slogan che evoca sia il concetto di amore ma anche la durezza, la resistenza, l’incorruttibilità e l’eterna bellezza che caratterizzano un diamante. La seconda tipologia di promesse concernono la persona del consumatore, e sono: la sembianza, l’essenza,

l'apparenza e l'appartenenza (Tartaglia & Marinozzi, 2006). La sembianza rappresenta la sicurezza e la consolazione di corrispondere ad un profilo esclusivo, ricercato. L'essenza è il piacere e la soddisfazione di possedere beni di eccellente qualità e dai notevoli canoni estetici, apprezzati dagli altri. L'apparenza è la volontà di esibire il proprio benessere economico. L'appartenenza esprime la presenza dell'oggetto di lusso in quella categoria di beni che testimonia, a sé stesso ed agli altri, l'appartenenza ad una classe agiata.

Sebbene la promessa costituisca una componente fondamentale di un bene di lusso, essa non è sufficiente a guidare i comportamenti di acquisto senza l'esistenza di una reale logica motivazionale. Infatti, a determinare l'iniziazione al consumo sono le motivazioni, ovvero l'aspirazione, l'educazione, la cultura e il riconoscimento. L'aspirazione rappresenta una motivazione infelice, poco sincera, poiché derivata da un senso di inferiorità e inadeguatezza, e non è compensabile dalla semplice acquisizione di un bene di lusso: un oggetto non sarebbe mai in grado di modificare e migliorare la condizione esistenziale di un individuo. L'educazione, come l'aspirazione, è una motivazione "dolorosa" poiché dettata non dalla volontà del singolo, ma da codici e regole della classe di appartenenza, che lo obbligano a condurre un certo stile di vita. La cultura motiva "felicitemente" l'acquisto del lusso: essa non è codificata né imposta da altri e quindi permette all'individuo di compiere una scelta personale, guidata dai suoi valori e gusti. Il riconoscimento si riferisce al desiderio di essere riconosciuto e ricordato come una persona amante della bellezza e dai gusti sofisticati. Tartaglia e Marinozzi (2006) sostengono che *"agganciarsi alle motivazioni del lusso per prometterne la soddisfazione, ha il grande vantaggio di entrare nello specifico target di consumo, perché nulla come le motivazioni spiegano meglio chi ne è motivato"*. Tale affermazione evidenzia la complementarità delle promesse e delle motivazioni, dalla quale è possibile identificare il profilo dei consumatori: ai soggetti motivati dall'aspirazione è necessario promettere la sembianza; coloro che sono stimolati dalla propria cultura, ricercano l'essenza; i persuasi dal riconoscimento ambiscono all'apparenza e, i motivati dall'educazione sono rivolti ai prodotti che possano evidenziare la loro appartenenza.

1.4 Il cliente del lusso: tra confini generazionali e nazionali

Bain & company (2014), il principale consulente per l'industria mondiale dei beni di lusso, ha identificato sette segmenti di consumatori di lusso, da cui è possibile notare una divergenza di gusti e comportamenti di acquisto, tra confini generazionali e nazionali. Essi sono:

1. Gli Onnivori: comprendono il 25% della spesa totale e, generalmente, sono i nuovi entranti nel lusso. In media, sono più giovani e sono disposti a sperimentare nuovi prodotti e brand di lusso rispetto agli altri cluster, per questo, il loro livello di fedeltà è basso. Prediligono i

- beni *prêt-à-porter* e aspirazionali, e la maggior parte dei loro acquisti sono effettuati durante i viaggi, nei *flagship store* del marchio. La maggior parte di questi consumatori sono di nazionalità cinese;
2. Gli Opinionisti: rappresentano il 20% della spesa totale e costituiscono la Generazione X e la Generazione Y⁸. Sono consapevoli delle differenze tra i vari brand, preferiscono acquistare presso la propria città e, come gli Onnivori, prediligono i prodotti *prêt-à-porter*. Questi consumatori provengono dalla Cina, dall'Europa occidentale e dagli Usa;
 3. Gli Investitori: sono il 13% della spesa totale e nei prodotti di lusso ricercano qualità e durevolezza. Sono soliti a condurre ricerche per valutare gli acquisti, e si affidano alle segnalazioni e ai pareri degli altri consumatori. Questo segmento è prevalentemente composto da acquirenti giapponesi;
 4. Gli Edonisti: costituiscono il 12% della spesa totale e sono amanti dei beni di lusso e delle esperienze che questi ultimi possono offrire. Prediligono gli oggetti esibenti il logo del brand, e sono facilmente influenzabili dalla pubblicità. Questo è l'unico cluster rappresentato da tutte le nazionalità e generazioni;
 5. I Conservatori: compongono il 13% della spesa totale e sono consumatori tradizionali, sia uomini che donne. Acquistano orologi e gioielli di grandi brand in boutique multimarca, e sono propensi ad accettare consigli da amici e parenti. Essi sono presenti nei mercati maturi e in Cina;
 6. I Disillusi: sono il 9% della spesa totale e costituiscono la generazione dei Baby boomer⁹. Essi ricercano prodotti durevoli, sono immuni al marketing, ed acquistano raramente e soprattutto online. Questi consumatori sono americani, europei, giapponesi, e soprattutto donne;
 7. I Wannabe (letteralmente: i "vorrei essere..."): rappresentano il 5% della spesa totale e sono prevalentemente donne. Prediligono gli articoli di bellezza e le calzature, e sono influenzati dall'opinione degli amici e dalle riviste di moda. Sono consumatori impulsivi e non fedeli al marchio. Proverranno dagli USA, dall'Europa occidentale e orientale.

⁸ La Generazione X comprende gli individui nati tra il 1964 ed il 1978. Essi sono individualisti, pragmatici e ritengono che l'autosufficienza e la capacità di cavarsela in ogni circostanza siano fondamentali. La Generazione Y rappresenta i nati tra il 1979 e il 1994. Essi sono definiti "Echo Boomer", poiché connessi ad internet fin dalla nascita e sono esperti in tecnologia. Sono consapevoli e preoccupati delle problematiche ambientali e sono spesso infastiditi dalle pubblicità più evidenti (Kotler et al., 2017).

⁹ I Baby boomer sono gli individui nati tra il 1946 e 1964. Essi scelgono prodotti che consentano loro di ostacolare l'invecchiamento e sono influenzati dai figli, creando il cosiddetto "effetto boom-boom": cominciano ad apprezzare i prodotti da loro acquistati (Kotler et al., 2017).

1.4.1 Gli escursionisti

Il termine “escursionisti” è stato coniato da Dubois e Laurent (1999) e identifica tutti quei consumatori per i quali, entrare in una boutique di lusso, rappresenta un’esperienza particolare, inconsueta, “un’escursione” (Chevalier & Mazzalovo, 2008). Essi, dunque, acquistano beni di lusso solo in specifiche circostanze e nutrono differenti aspettative: in primo luogo, si aspettano prodotti realizzati con materie di qualità eccellente e con speciali metodi di lavorazione, che giustificano il loro prezzo elevato; desiderano assicurarsi che l’oggetto che acquisteranno sia raro ed esclusivo, posseduto da pochi; sognano di vivere un’esperienza straordinaria e multisensoriale e che *“quando camminano in un negozio e calpestano uno spesso tappeto che va da parete a parete, pensano che ne sia valsa davvero la pena”* (Chevalier & Mazzalovo, 2008); ambiscono ad entrare in un negozio dove è possibile respirare un’atmosfera e sentirsi in un ambiente che richiami le origini e la storia del brand; e, infine, sono consapevoli che il loro acquisto non sia atto a soddisfare un reale bisogno, ma a loro questo non interessa poiché estasiati dalle sue caratteristiche estetiche ed uniche.

1.4.2 I consumatori postmoderni e transmoderni

Firat (1995) sostiene che il fenomeno della globalizzazione, la rivoluzione digitale e tecnologica e le trasformazioni socio-culturali, hanno generato profondi cambiamenti nei comportamenti di consumo del lusso, determinando l’evoluzione del consumatore, da moderno a postmoderno (Batat, 2019). È possibile analizzare il passaggio dal modernismo al postmodernismo considerando due fattori-chiave: il contesto economico e le norme culturali. Nel modernismo, l’economia è associata alla produzione di massa, alla standardizzazione e all’industrializzazione, mentre la cultura e le tradizioni influenzano le percezioni e gli atteggiamenti dei consumatori nei confronti dei brand. Frochot e Batat (2013) sono i primi ad indicare le peculiarità della società del consumatore moderno: la distinzione tra produzione e consumo; la priorità è il prodotto, non il cliente; il progresso industriale, il capitalismo, ed il miglioramento produttivo; la razionalità del consumatore; la fiducia nella scienza, nelle istituzioni e nella politica; l’universalità della legge e della moralità; la propensione a utilizzare dicotomie, come produttore/consumatore, razionale/irrazionale. Il postmodernismo, invece, non ammette la presenza di regole prestabilite e di conoscenze standardizzate e rigetta l’idea di una realtà universale. Il postmodernista enfatizza la libertà, la pluralità e l’emancipazione individuale. Batat (2019) studia il profilo di questo consumatore di lusso, illustrando le sue caratteristiche principali: la “frammentazione”, ovvero il superamento dei modelli tradizionali a favore di una maggiore flessibilità dell’identità individuale; il rifiuto di gerarchie prestabilite, come valori maschilini/valori femminili o cultura popolare/cultura elitaria; la tolleranza delle diversità; la diffusione dei media; l’“anacronismo”, ossia la combinazione tra icone tradizionali

e stili innovativi; la riproposta di prodotti appartenenti a stagioni passate. La mentalità postmoderna ha condotto gli specialisti del marketing ed i manager dei brand di lusso a ridefinire le loro priorità, spostando l'attenzione dal prodotto al consumatore. Un esempio, è il profumo "Ma Dame", lanciato da Jean Paul Gaultier nel 2008. Il brand dimostra di aver compreso le esigenze del consumatore postmoderno, attraverso la proposta di un prodotto e la realizzazione della relativa campagna pubblicitaria, i quali incarnano pienamente i valori postmoderni. La protagonista della pubblicità è una modella, che, all'inizio, esibisce tutta la sua sensualità e femminilità, per poi rivelare il suo lato più ribelle e mascolino. Tale frammentazione di identità è riprodotta anche nel design del flacone del profumo, attraverso il vetro dagli angoli spigolosi (lato mascolino) e il colore rosa (lato femminile).

Thomas (1997) afferma che il consumatore postmoderno del lusso vive in una società dominata da "*dubbio, ambiguità ed incertezza*", che giustificano la sua "multidimensionalità" e i suoi comportamenti paradossali (Batat, 2019). La multidimensionalità deriva dalla frammentazione delle identità degli individui e dalla diversificazione delle offerte, dei brand e dei prodotti. Essa permette ai consumatori postmoderni di scegliere il ruolo da ricoprire nella società, di comportarsi nel modo in cui più preferiscono e di costruire la propria identità (e.g., essere uno studente-consumatore ed un lavoratore-consumatore o un padre-consumatore e un marito-consumatore). Inoltre, essa può indurli ad avere atteggiamenti paradossali, definiti da Firat (1994) i "sé multifrenici", che si riferiscono all'attitudine del consumatore postmoderno a modificare frequentemente la sua immagine ed a conformarsi a molteplici identità piuttosto che a limitarsi ad una sola. Per esempio, egli può decidere di acquistare un orologio, di noleggiarlo, di comprarne un altro di seconda mano, e un altro ancora contraffatto (Batat, 2019).

Al postmodernismo segue il transmodernismo, che riflette l'evoluzione in una realtà che esalta la cooperazione, la sostenibilità, la giustizia sociale, l'unione e l'integrazione. Il consumatore transmoderno di lusso professa un'ideologia green e critica i processi di fabbricazione dall'impatto ambientale negativo. La consapevolezza delle problematiche sociali e ambientali sollecita il consumatore transmoderno di lusso ad impegnarsi in pratiche di consumo responsabili, che, al giorno d'oggi, sono possibili grazie ad importanti iniziative, promosse dalle più grandi aziende di lusso. Per esempio, Porsche sta implementando una serie di programmi, progetti, politiche al fine di rispondere alle esigenze del nuovo consumatore, come: la conversione del suo trasporto logistico ferroviario in un sistema ad emissione zero; il suo impegno nella conservazione delle specie, come la devoluzione di un terreno incontaminato di 40 ettari ad un allevamento di api da miele; la fondazione di centri formazione che prevedono l'addestramento delle persone in difficoltà economica in meccanici ed ingegneri industriali (Batat, 2019).

1.4.3 L'iniziazione del consumatore al lusso

Promuovere l'educazione e l'iniziazione del consumatore al lusso è un modo per le aziende di aiutarlo a sviluppare e rafforzare le loro conoscenze, affinché possa apprezzare pienamente le sue esperienze in questo settore. Queste pratiche educazionali includono qualsiasi attività o azione cui obiettivo è quello di “*fornire ai nuovi e regolari consumatori un insieme di elementi, procedure e tecniche cognitive che consentano loro di maturare atteggiamenti consapevoli e critici verso il mondo del lusso*” (Batat, 2019). È il caso di Petrossian, celebre distributore della specie più pregiata di caviale, cui ristoranti e negozi non si limitano solo a servire queste piccole uova di pesce, ma si impegnano ad educare il gusto dei consumatori, aiutandoli a sviluppare i loro palati e ad apprezzare maggiormente l'esperienza derivante dal consumo di caviale. Durante queste lezioni, gli esperti narrano la storia di questo prodotto, la modalità di allevamento, ed insegnano ai consumatori come servirlo e gustarlo (Batat, 2019).

Al fine di migliorare l'esperienza di lusso, l'educazione del consumatore può concentrarsi su tre aspetti in particolare: sensazione di benessere, e quindi conoscere il lusso e sentirsi a proprio agio con i suoi codici e la sua cultura; sviluppare un know-how cognitivo, ovvero imparare come a beneficiare degli oggetti e servizi di lusso; promuovere un vero e proprio stile di vita.

Generalmente, i luxury brand, per favorire l'iniziazione del consumatore al lusso, organizzano eventi, visite ai laboratori artigianali e meeting con gli stilisti. Per esempio, Murano Glass, storico brand di vetreria raffinata, consente l'accesso ai propri workshop, dove è possibile osservare i maestri del vetro realizzare vere e proprie opere d'arte. Un altro caso, è la sfilata-evento di Fendi, brand di abbigliamento e *prêt-à-porter* di lusso, organizzata a Roma, per celebrare i 90 anni dell'azienda. Le modelle hanno sfilato su una passerella di plexiglass sospesa su Fontana di Trevi, destando stupore e meraviglia.

Inoltre, le aziende, per promuovere l'iniziazione al consumo di lusso, sfruttano la tecnica del pop-up store, un negozio temporaneo, aperto per un periodo di tempo limitato (Jin & Cedrola, 2017). Per esempio, Hermès, brand di *prêt-à-porter* di lusso, ha lanciato l'”HermèsMatic”, ossia una lavanderia e tintoria pop-up, offrendo a tutti la possibilità di tingere gratuitamente il proprio foulard (Batat, 2019).

1.5 Il consumo del lusso nel trade-off tra i beni autentici e contraffatti

La notevole crescita del consumo del lusso, negli ultimi decenni, è stata accompagnata dal fenomeno della contraffazione dei beni, e si stima che esso rappresenti il 10% del commercio mondiale ed interessi tutte le categorie di prodotto (Wiedmann et al., 2017). La contraffazione provoca una riduzione della qualità e dell'esclusività percepite dei beni autentici e della fiducia dei consumatori nei confronti del brand (Green & Smith, 2002). Di conseguenza, quest'ultimo

potrebbe riscontrare perdite di ricavi o di valori intangibili, come l'immagine positiva e la reputazione (Bush et al., 1989). Tuttavia, la maggior parte dei consumatori ignora gli effetti negativi della contraffazione (Phau et al., 2009), mentre, i fornitori dei beni contraffatti si giustificano affermando che l'esercizio di questa attività permette di soddisfare tutti coloro che non hanno l'opportunità di acquistare gli autentici (Wilke & Zaichkowsky, 1999).

1.5.1 Le determinanti delle percezioni del valore del lusso dei consumatori

Numerosi sono i ricercatori ad aver tentato di identificare le determinanti dell'intenzione dei consumatori ad acquistare beni contraffatti. In particolare, Weidmann (2017) ha individuato diversi "valori del consumo" che influenzano le scelte di acquisto dei consumatori, realizzando il cosiddetto "il modello concettuale", che illustra tutte le variabili e i driver del valore che sono in relazione con le quattro dimensioni della percezione del valore del lusso: finanziaria, funzionale, individuale e sociale. Il valore finanziario si riferisce al prezzo elevato che, da un lato, potrebbe rendere i prodotti o servizi di lusso più desiderabili poiché indicatore di qualità e prestigio (McCarty & Perrault, 1987), ma dall'altro indurre i consumatori a rivolgersi verso il mercato della contraffazione, nonostante possibili difetti di produzione (Bloch et al., 1993).

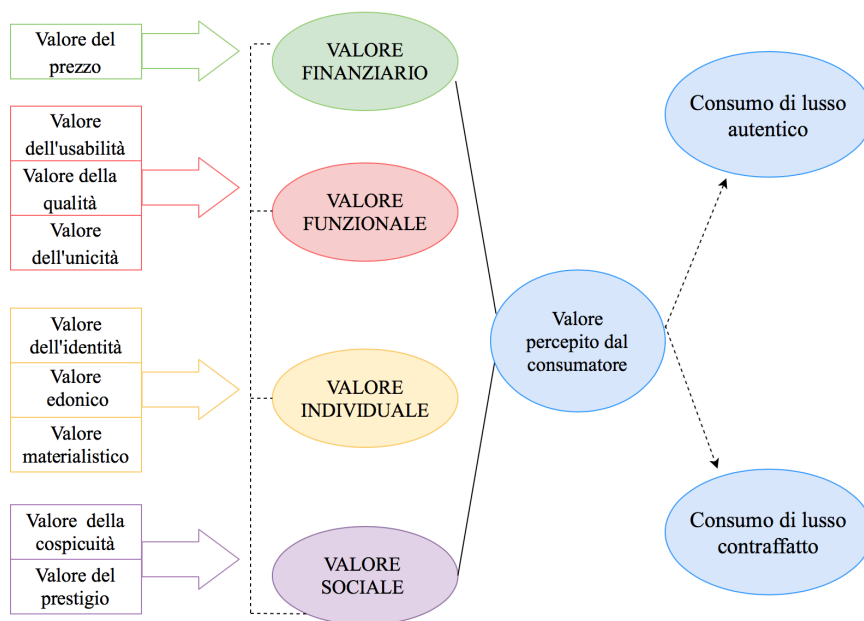
Il valore funzionale rappresenta la capacità del prodotto o servizio di lusso di soddisfare le esigenze dei consumatori. Questi ultimi considerano la qualità il requisito fondamentale affinché i beni di lusso assolvano con certezza la loro funzione (Aaker, 1991). Tuttavia, non sempre i consumatori possono conoscere la qualità di un prodotto al momento dell'acquisto: questo è possibile nei beni ricerca (e.g., una maglietta), ma non nei beni di esperienza, che richiedono un'utilizzazione a lungo termine per essere in grado di valutarla (e.g., un orologio) (Eisend & Schuchert-Guler, 2006). Nel caso in cui il consumatore riuscisse pervenire, prima dell'acquisto, la qualità del prodotto di lusso e dovesse percepire rischi funzionali o difettosi, allora sarà più propenso ad acquistare il corrispondente contraffatto (Wee et al., 1995).

Il valore individuale consiste nel desiderio dei consumatori di provare un senso di gratificazione in seguito all'acquisto di un bene di lusso. Infatti, come già esposto in precedenza, molti acquistano oggetti di lusso per affermare il proprio status o colmare un bisogno sociale rimasto insoddisfatto. In questo contesto, è possibile individuare due tipologie di consumatori: coloro che disprezzano i contraffatti, poiché, consapevoli del loro aspetto ingannevole, ritengono siano inadeguati a soddisfare i loro bisogni più simbolici; coloro che preferiscono evitare di pagare cifre esorbitanti per prodotti che *"sono in voga per un breve periodo di tempo"* (Gentry et al., 2006), e quindi più orientati ad acquistare beni contraffatti.

Il valore sociale esprime l'attitudine di alcuni individui di acquistare prodotti prestigiosi per evidenziare l'appartenenza ad una classe elevata. Essi tendono ad astenersi dall'acquisto di lusso contraffatto poiché temono lo "smascheramento" dagli altri membri, esperti nel

riconoscere le differenze tra un bene autentico e non (Phau & Teah, 2009). Come mostrato nella Fig.1.7, il modello concettuale.

Fig. 1.7: Il modello concettuale



Fonte: Rielaborazione da Kapferer et al., 2017

1.5.2 Le ragioni del consumo di beni contraffatti

I numerosi studi sul mercato del lusso rilevano l'esistenza di quattro ragioni alla base del consumo di beni contraffatti (Wiedmann et al., 2017). La più importante è la sensibilità degli individui al prezzo elevato che, tuttavia, dichiarano *"nel lungo periodo, gli originali sono più economici dei contraffatti"* (Staake & Fleisch, 2008), giacché la qualità superiore dei primi conferisce loro maggiore durevolezza.

Un ulteriore motivo è rappresentato dallo scarso coinvolgimento emotivo dei consumatori in alcune categorie di prodotto, che inducono loro ad adottare atteggiamenti favorevoli nei confronti di beni di lusso contraffatti (Huand et al., 2002).

Determinate caratteristiche del profilo del consumatore, ovvero il sesso, l'età, il reddito ed il livello di istruzione, costituiscono il terzo movente del consumo di beni non autentici. Infatti, alcune ricerche hanno dimostrato la maggiore propensione delle donne, rispetto agli uomini, ad acquistare capi di abbigliamento e accessori contraffatti (Cheung & Prendergast, 2006), mentre

altre rilevano che *“l'intenzione di acquistare portafogli e borse di pelle contraffatte è correlato negativamente al reddito e all'istruzione”* (Wee et al., 1995). Ulteriori studi hanno evidenziato che gli individui con un alto livello di integrità morale si rifiutano di consumare lusso contraffatto, ad eccezione dei casi in cui il loro interesse verso il prodotto sia superiore ai loro principi morali (Sivacek & Crano, 1982). Inoltre, il consumatore potrebbe percepire dei rischi in relazione all'acquisto beni non autentici, ovvero il timore che il prodotto non valga il suo prezzo (rischio finanziario), non sia funzionale (rischio di performance), venga riconosciuta la sua inautenticità (rischio sociale), comporti conseguenze legali (rischio legale) (Leisen & Nill, 2001).

L'ultima motivazione del consumo di lusso contraffatto è in relazione alla sfera sociale. Gli individui che acquistano per impressionare gli altri, sono inclini a rivolgersi al mercato della contraffazione, a differenza di chi basa le proprie decisioni di acquisto su opinioni di familiari e amici (Phau & Teah, 2009). Inoltre, Wilcox et al. (2008) sostengono che i consumatori interessati a trasmettere una determinata immagine di sé, tendono a preferire beni contraffatti in cui è esposto il logo del brand, rispetto a coloro che acquistano per comunicare i propri valori e principi. Di conseguenza, i consumatori motivati dalla sfera sociale sono predisposti ad acquistare il contraffatto, poiché permette loro, così come l'originale, di esprimere la propria identità, ma ad un prezzo più conveniente (Wiedmann et al., 2017).

CAPITOLO 2

LUXURY CUSTOMER EXPERIENCE BRAND STORYTELLING

2.1 Customer journey e customer centricity

Il *customer journey*, dall'inglese "il viaggio del consumatore", consiste in un modello la cui finalità è rappresentata dall'analisi e dalla descrizione del cosiddetto *path to purchase*, ovvero il percorso che conduce il consumatore a preferire e quindi decidere di acquistare un determinato prodotto o servizio (Cocuzza, 2019). In particolare, il customer journey rileva e designa la totalità delle interazioni tra l'acquirente ed il brand (Lemon & Verhoef, 2016), e consente alle imprese di indentificare strumenti e tecniche di marketing consoni al miglioramento dell'esperienza di consumo complessiva (Cocuzza, 2019). Da tale modello discende la nozione di *customer centricity*, un approccio strategico implementato e discusso sin dai primi anni 2000 che, secondo la definizione di Sheth et al. (2000), propone come obiettivo primario la comprensione e la fornitura di valore ai singoli clienti piuttosto che ai mercati di massa (Lemon & Verhoef, 2016). Gulati e Oldroyd (2005) hanno concretizzato l'attenzione verso il consumatore mediante l'identificazione e lo sviluppo di quattro fasi, cui perseguimento favorisce la diffusione di una cultura focalizzata sul cliente: la collaborazione comune, ovvero la raccolta di tutte le informazioni sugli individui; il coordinamento seriale, che si basa sull'analisi e sullo studio dei comportamenti storici del consumatore; il coordinamento simbiotico, che permette la previsione dei probabili atteggiamenti futuri del cliente; il coordinamento integrale, ossia la risposta immediata alle esigenze di quest'ultimo. Inoltre, l'introduzione di numerosi strumenti ha sollecitato le aziende ad orientarsi verso la centralità del consumatore. Il primo è costituito dalla *buyer persona*, definita da Kusnitz (2014) come "una rappresentazione semi-fittizia del cliente ideale sulla base di ricerche di mercato e dati reali su clienti esistenti". I dati sono raccolti attraverso sondaggi e interviste, considerando sia le caratteristiche socio-demografiche, psicografiche e comportamentali che quelle linguistiche e lessicali, poiché necessarie alla creazione del prodotto o servizio ideali per il consumatore. L'analisi dei clienti reali consente di indirizzare le strategie di business e di marketing verso il coinvolgimento, la conversione e la fidelizzazione di nuovi acquirenti. Un ulteriore strumento per l'attuazione della *customer centricity* è il cosiddetto *jobs-to-be-done*, il cui focus è rappresentato dalla comprensione e dallo studio di tutte quelle circostanze che,

quotidianamente, influenzano i consumatori nella scelta di un determinato prodotto o brand (Christensen et al., 2005, 2007; Nobel, 2011).

2.1.1 I touchpoint: la proliferazione e i rapidi cambiamenti tecnologici

L'obiettivo della *customer centricity* consiste nel raggiungimento dei consumatori mediante i differenti tipologie di *touchpoint*¹⁰ (Court et al., 2009), utilizzati in maniera integrata e senza soluzione di continuità, sfruttando sia canali fisici che digitali (KPMG, 2017). Difatti, “è consolidato che la proliferazione dei punti di contatto con le aziende, e la possibilità di poterli utilizzare in maniera diffusa, dia l'opportunità ai consumatori di poter formare una propria opinione indipendente, rendendoli sempre più informati ed autonomi nella gestione del proprio processo decisionale” (Giorgino & Mazzù, 2018).

Lemon e Verhoef (2016) identificano e ordinano i *touchpoint* in quattro categorie, in base alla natura del prodotto o del servizio, al proprio *path to purchase*, e all'importanza di ciascun *touchpoint* in determinate fasi della *customer journey*:

- *Brand-owned touchpoint*: questi punti di contatto sono costituiti da tutte le interazioni con il cliente, progettate, gestite e controllate direttamente dall'impresa. Includono i media di proprietà del marchio, come la pubblicità, siti web, programmi di fidelizzazione, e tutti gli elementi del marketing mix, ovvero le caratteristiche del prodotto, il packaging, il prezzo e i punti vendita. Numerosi sono gli specialisti del marketing ad aver analizzato gli effetti di tali *touchpoint* sulle vendite e sulle quote di mercato: Baxendal et al. (2015) e Hanssens et al. (2014) dimostrano che le pubblicità e le promozioni continuano ad influenzare significativamente i comportamenti di consumo e le preferenze dei consumatori; De Haan et al. (2016) e Skiera e Nabout (2013), hanno effettuato molteplici ricerche dalle quali risulta l'efficacia del *Search Engine Advertising* (SEA)¹¹ in termini di incremento delle vendite e di acquisizione di nuovi clienti;
- *Partner-owned touchpoint*: essi sono regolati congiuntamente dall'impresa e da uno o più suoi partner, come agenzie di marketing, partner di distribuzione multicanale e del canale di comunicazione, e partner multi-fornitori del programma di fidelizzazione. Ataman et al. (2008) considerano l'impatto dei canali di comunicazione sull'introduzione di nuovi prodotti e servizi, e Lemon e Van Wangenheim (2009) illustrano che l'utilizzo dei partner di fidelizzazione stimola i consumatori a rivolgersi maggiormente ai servizi offerti dall'impresa. Talvolta, la differenza tra i *brand-owned* e *partner-owned touchpoint* risulta

¹⁰ Il termine *touchpoint* indica un punto di contatto con il cliente, cioè un'interazione fra quest'ultimo e un brand o un prodotto, attraverso l'esperienza effettiva, le comunicazioni di massa e l'osservazione casuale (Kotler et al., 2017).

¹¹ Il SEA è la campagna pubblicitaria dei motori di ricerca, in base alla quale l'inserzionista paga un corrispettivo monetario per avere in lista e/o inserire un collegamento al proprio sito in corrispondenza di termini e parole ritenute rilevanti per la ricerca che effettuerà l'utente (Glossariomarketing.it).

essere impercettibile. Ad esempio, nel caso in cui un'azienda decidesse di lanciare un'applicazione compatibile sia con la piattaforma Apple iOS che Google Android, gli aggiornamenti del sistema operativo di questi ultimi potrebbero richiedere miglioramenti delle funzionalità dell'applicazione stessa. È evidente, dunque, la possibile influenza dei partner su determinati *touchpoint* di proprietà del marchio (Lemon & Verhoef, 2016);

- *Customer-owned touchpoint*: sono tutte quelle azioni dei consumatori su cui l'impresa e i suoi partner non possono esercitare alcun controllo (e.g., la scelta del metodo di pagamento);
- *Social/external touchpoint*: sono i punti di contatto "esterni", come l'esperienza di amici e familiari, qualsiasi informazione non diffusa direttamente dall'impresa (e.g., recensioni online (Chevalier & Mayzlin, 2006), opinioni condivise dagli utenti sui social network) e l'ambiente, che potrebbero influenzare il processo di consumo del cliente. De Vries et al. (2012) analizzano il fenomeno dei *likes* dei social network, e Onishi e Manchanda (2012) esaminano gli effetti dei social media e evidenziano la necessaria co-presenza di quest'ultimi con i *brand-owned touchpoint*.

L'evoluzione progressiva dei differenti punti di contatto, sia innovativi che tradizionali, risulta essere oggetto di studio di numerose ricerche. Nielsen (2013) sottolinea il necessario impiego dei canali online per un immediato e pervasivo raggiungimento del proprio target (Giorgino & Mazzù, 2018). Murally (2016) riscontra una scarsa correlazione tra il *click-through-rate*¹² ed indicatori predittivi del successo sul mercato di un brand, come per esempio l'*ad recall*¹³, la *brand awareness*¹⁴ e il *purchase intent*¹⁵. La ricerca, inoltre, evidenzia come "non tutti i contenuti persuasivi generano engagement"¹⁶ ed "i contenuti non devono necessariamente essere persuasivi per generare engagement" (Giorgino & Mazzù, 2018). Infatti, la creazione della *brand awareness* non deriva esclusivamente dalla capacità di formare il *customer engagement*: il numero di *click* descrive il comportamento del consumatore più che l'efficacia del messaggio pubblicitario, la quale, invece, è direttamente proporzionale al suo tempo di permanenza sul contenuto pubblicato. "La massima efficacia si ha quindi combinando la capacità di formulare un messaggio che stimoli l'apertura del messaggio con la creazione di

¹² Il *click-through-rate* è un indicatore utilizzato per misurare l'efficacia di una campagna pubblicitaria online, e calcolato come rapporto tra il numero di click sul messaggio e il numero di *impression*, ovvero il numero di volte in cui il messaggio è stato visualizzato da un utente (Giorgino & Mazzù, 2018).

¹³ L'*ad recall* è un indicatore di ricordo utilizzato per misurare, come il *click-through-rate*, l'efficacia di una pubblicità, calcolando il grado di ricordo di un messaggio pubblicitario presso il proprio target (Giorgino & Mazzù, 2018).

¹⁴ Con "*brand awareness*" si indicano la conoscenza e la consapevolezza del brand da parte dei consumatori (Kotler et al., 2017).

¹⁵ Il *purchase intent* consiste nella probabilità che un consumatore acquisti un prodotto o un servizio. Per valutare il *purchase intent*, gli specialisti del marketing utilizzano i modelli predittivi al fine di identificare dati futuri mediante dati storici. Generalmente, tali modelli considerano una serie di variabili che includono fattori demografici, il coinvolgimento del sito web, gli acquisti passati e l'interazione con i messaggi di marketing (Techtarget, 2017).

¹⁶ Il termine "*engagement*" identifica tutte le iniziative elaborate dalle imprese per catturare l'attenzione e l'interesse del consumatore attraverso benefici ed esperienze che vanno al di là dell'offerta tradizionale, con l'obiettivo di ricevere in cambio la sua partecipazione nei processi di comunicazione, produzione ed innovazione (Kotler et al., 2017).

uno storytelling emozionale che mantenga il consumatore nel contenuto per un tempo significativo” (Giorgino & Mazzù, 2018). Relativamente all’*ad recall*, una ricerca Bain & company (2016) mostra che il tasso di popolazione che ricorda una campagna pubblicitaria è maggiore nei media tradizionali rispetto a quelli digitali.

L’utilizzo integrato di molteplici *touchpoint* è giustificato dalla complementarità dei ruoli dei mezzi di comunicazione: i *traditional media* presentano un’elevata scalabilità; i *digital paid media*¹⁷ dispongono di una maggiore efficienza, ma un minore scalabilità; i *digital owned/earned media*¹⁸ sono fondamentali per la formazione dell’engagement. Inoltre, uno studio di Facebook e Nielsen (2017) rileva il conseguimento della massimizzazione dei risultati di *Brand lift*¹⁹ attraverso la combinazione dei media tradizionali e i media online. Infatti, nel caso di campagne pubblicitarie integrate su Facebook e in televisione, risulta che: l’*ad recall* presenta un incremento di 22 punti contro i 6 punti sfruttando solo il canale televisivo e 3 punti utilizzando solo Facebook; nel *purchase intent* si verifica un aumento di 8 punti, mentre di 6 punti avvalendosi di solamente tv e di 1 punto con solo Facebook; la *brand awareness*, infine, acquisisce 6 punti vs 3 punti mediante solo Facebook o solo la televisione.

Dunque, è evidente come la recente rivoluzione digitale e tecnologia sia stata decisiva nel consentire alle imprese tale integrazione, definita da Giorgino e Mazzù (2018) come “*lo storytelling costruito attraverso più mezzi che mutualmente si rafforzano, e che accompagnano il consumatore in maniera differente lungo l’intero decision journey, ma in maniera unificata dal punto di vista del messaggio emozionale, che massimizza l’impatto generato a valle sul brand*”.

2.1.2 L’evoluzione dei moment of truth

Il concetto di *moment of truth* (MOT) identifica “*tutti i momenti in cui il cliente entra in contatto con il business, seppur in maniera remota, e dove ha una possibilità di formare una propria impressione*” sul brand stesso (Carlzon, 1988). È diffuso che una costante e corretta gestione di tutte le interazioni con i consumatori costituisce uno dei fattori-chiave per il successo di un brand o di un’azienda. Lafley, CEO di Procter&Gamble (2005), analizza i MOT sul *customer journey*, fornendo una definizione dei primi due *moment of truth*. Il *First moment*

¹⁷ Nei *digital paid media*, l’azienda paga terzi per trasmettere il proprio messaggio (e.g., la televisione, le pubblicità sui display) (Kotler et al., 2017).

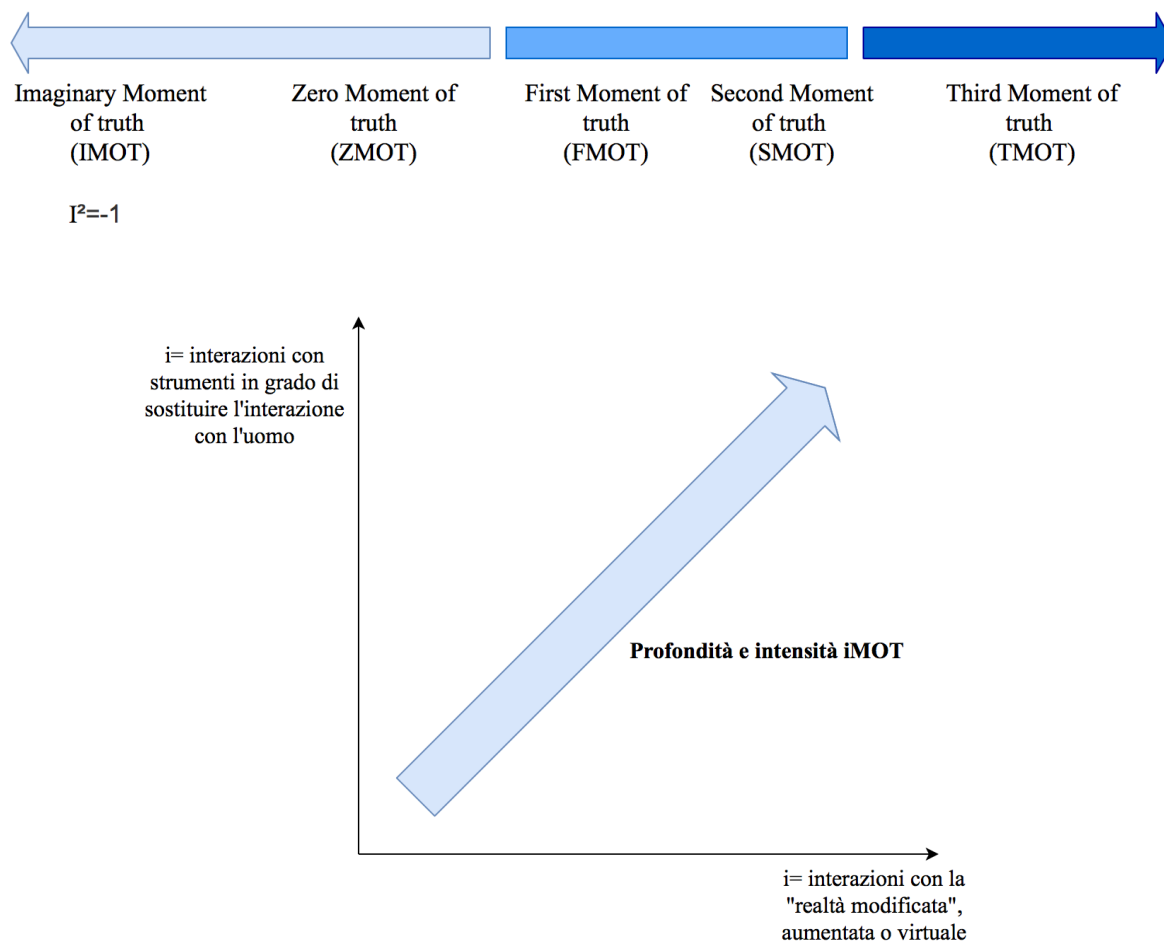
¹⁸ I *digital owned media* costituiscono i canali di comunicazione che l’azienda possiede, come il sito aziendale e le pagine Facebook per il customer service. I *digital earned media* sono le recensioni e il passaparola online, dunque, tutte le opinioni condivise dagli utenti sui social network e social media (Kotler et al., 2017).

¹⁹ La *Brand lift* “è una misura dell’impatto diretto che i tuoi annunci YouTube stanno avendo su percezioni e comportamenti durante il percorso del consumatore. Nel giro di pochi giorni, Brand Lift ti fornisce informazioni su come i tuoi annunci stanno influenzando le metriche che contano, inclusi i rialzi nella consapevolezza del marchio, il richiamo dell’annuncio, la considerazione, la preferenza, l’intenzione di acquisto e l’interesse del marchio, misurati dall’attività di ricerca organica” (Think with Google, 2018).

of truth (FMOT) rappresenta il momento in cui il consumatore, non sempre quello finale, entra in contatto con il prodotto o il servizio, attraverso canali fisici o online, lo riconosce, lo confronta per poi decidere se acquistarlo o meno. Il marketing ha il ruolo fondamentale di creare un'impressione positiva dell'offerta, esaltandone i vantaggi ed i benefici che il consumatore può trarre dal suo utilizzo. Nel *Second moment of truth (SMOT)* il consumatore finale è in grado di determinare se ha raggiunto il livello di soddisfazione desiderata, poiché ha utilizzato il prodotto o il servizio. Tuttavia, l'individuo che ha l'esperienza di utilizzo potrebbe non coincidere con quello che ha acquistato il prodotto. I recenti cambiamenti tecnologici hanno condotto all'introduzione di altri MOT: Blackshaw (2006), ex P&G, ha introdotto il *Third moment of truth (TMOT)*, che consiste nel momento in cui il cliente condivide la propria esperienza di prodotto. *“L'esperienza diventa quindi il catalizzatore di emozioni, curiosità, passione, amore o odio verso il brand e i prodotti o servizi che lo rappresentano”* (Giorgino & Mazzù, 2018). Google (2011) ha identificato il *Zero moment of truth (ZMOT)* per indicare il momento in cui il consumatore ricerca informazioni online sul prodotto o sul servizio, su siti di review, su social network, prima di decidere di acquistarlo. Lo ZMOT implica l'esistenza dei *micro-moments* (Google, 2016), i momenti in cui il potenziale consumatore consulta le informazioni dal proprio dispositivo al fine di soddisfare un suo bisogno, e sono conosciuti come: *“I-want-to-know”*, che si riferisce alla volontà del cliente di sapere qualcosa, esteso a *“I-want-to-learn”*, ovvero il desiderio di apprendere argomenti e informazioni non direttamente collegati all'acquisto del prodotto o servizio; *“I-want-to-go”*, in base al quale il cliente desidera poter raggiungere un luogo, che può essere collegato all'acquisto del prodotto o servizio; *“I-want-to-do”*, ossia l'intenzione del cliente di avere una particolare esperienza di utilizzo; *“I-want-to-buy”* che costituisce la volontà del cliente di acquistare prodotti, servizi o esperienze. Giorgino e Mazzù (2018) sostengono che la diffusione dei dispositivi mobile ha comportato un aumento del numero di questi momenti e che *“lo smartphone diventa la naturale estensione del consumatore”*.

La complessità della *customer journey* ha evidenziato ulteriori momenti della verità: il *Less than Zero* (2014), in base al quale l'impresa deve considerare *“il lasso di tempo tra quando si genera il bisogno/arriva lo stimolo e quando il consumatore avvia la ricerca”* (Giorgino & Mazzù, 2018); l'*after experience*, ovvero l'intervallo di tempo tra l'acquisto online e l'arrivo del prodotto, che include la parte di esperienza collegata alla gratificazione post-acquisto del consumatore. Di conseguenza, è possibile determinare un nuovo MOT, il *“-I Moment of Truth”* (*iMOT o Imaginary Moment of Truth*), il quale è antecedente al ZMOT e il risultato di due *“traiettorie su assi immaginari”* (vedi Fig.2.1), che *“riproducono nella mente del consumatore tipologie di esperienze precedentemente realizzate solo da interazioni reali”* (Giorgino & Mazzù, 2018).

Fig.2.1: Assi immaginari e “-1 moment of truth” (iMOT)



Fonte: Rielaborazione da Giorgino & Mazzù, 2018

Il primo asse immaginario rappresenta *le interazioni con strumenti esterni, sostituivi l'interazione con l'uomo*, e include i BOT, ovvero software che simulano su Internet il comportamento di un utente umano, i robot e gli strumenti dell'*Internet of Things*²⁰.

Il secondo asse immaginario illustra *le interazioni con la realtà “modificata”, aumentata (AR) o virtuale (VR)*. L'*AR* è definita come “*la combinazione di un mondo reale e di oggetti virtuali, con i quali è possibile interagire in tempo reale e che sono integrati in 3D nel campo visivo dell'utente*” (Javornik, 2016). Gli strumenti più diffusi dell'*AR* sono il QR Code ed il codice a barre bidimensionale, il quale può essere letto con una webcam o un dispositivo mobile.

²⁰ Gli strumenti dell'*Internet of Things* permettono di creare un flusso continuo di informazioni tra il consumatore e le aziende, e sono: i wearable, che consentono di ridurre la distanza tra il device e il consumatore; gli strumenti per le *connected cars*, *connected home* e *connected cities*, che generano il primo stimolo per il consumatore e lo accompagnano lungo il suo customer journey (Giorgino & Mazzù, 2018).

Secondo una ricerca condotta da Boston Consulting Group e SnapChat (2018) la fotocamera permette di generare un vero e proprio *camera marketing*, diventando “*un’apertura per esplorare il mondo*”. La *VR*, invece, consiste in una simulazione virtuale di un ambiente reale, che offre all’utente la possibilità di “entrare” direttamente dentro l’esperienza. Un esempio è l’introduzione, da parte di Audi, di saloni digitali che aumentano il coinvolgimento dei suoi consumatori a livello emotivo, riconoscendo allo stesso tempo l’importanza di Internet come canale di distribuzione e comunicazione. Sono vere e proprie “città Audi”, visitabili a Londra, Beijing e Berlino (Kotler et al., 2017).

Dunque, -*1 Moment of Truth* “sono “*interazioni virtuali*” che definiscono emozioni, esperienze, e soddisfano bisogni spesso in sovrapposizione o in sostituzione di quelle reali, con lo stesso livello di soddisfazione per il cliente finale” (Giorgino & Mazzù, 2018).

2.1.3 Dal funnel al customer decision journey

Per anni, il *customer journey* è stato illustrato mediante la metafora del “*funnel*”, o imbuto (McKinsey, 2009), basato sul modello scientifico-comportamentale AIDA, costituente l’acronimo di Attenzione, Interesse, Desiderio, Azione (Giorgino & Mazzù, 2018). Secondo questo approccio, l’efficacia di una campagna pubblicitaria o di un’azione di marketing risulta dalla capacità di quest’ultima di: catturare l’attenzione del potenziale consumatore; suscitare e mantenere il suo interesse, comunicando vantaggi e benefici dell’offerta; coinvolgerlo emotivamente a tal punto da desiderare il prodotto o il servizio; fornire una valida *call-to-action* che lo stimoli all’azione, ovvero all’acquisto. Il *funnel* si compone di cinque fasi consecutive (Cout et al., 2009):

1. *Awareness*: in questa fase, il consumatore scopre l’esistenza di una determinata categoria merceologica, e considera un set di prodotti o brand al suo interno;
2. *Familiarity*: il consumatore ricerca e ottiene informazioni sul prodotto o sul brand attraverso differenti tipologie di *touchpoint*, collocandolo in una *short list*. Esso diviene “familiare”, e dunque, distinguibile per i suoi attributi e benefici;
3. *Consideration*: il consumatore è consapevole di tutte le alternative, e confronta i prezzi e le caratteristiche di un numero ristretto di prodotti o brand;
4. *Purchase*: il consumatore decide di procedere all’acquisto;
5. *Loyalty*: questa è la fase di valutazione della soddisfazione da parte del consumatore, ed è il risultato della percezione che il valore atteso dall’impresa è stato effettivamente ottenuto. La soddisfazione induce al comportamento di riacquisto, determinando il consolidarsi di atteggiamenti di fiducia nei confronti del brand. Il cliente fedele diffonde un’immagine positiva dell’azienda poiché percepisce l’elevato valore che quest’ultima è in grado di offrirgli, dimostrandosi così “leale”: è stabile e collaborativo e i suoi comportamenti sono

volti al mantenimento della relazione e allo sviluppo della *customer engagement* (Kotler et al., 2017).

Nell'approccio del *funnel*, dunque, si assume un andamento in cui il numero di prodotti o brand considerati si riduce al progredire del processo decisionale.

Tuttavia, *“la schematizzazione del comportamento di acquisto tramite il funnel si è evoluta nella schematizzazione “circolare” del customer decision journey (CDJ)”* (Giorgino & Mazzù, 2018). La ragione di tale evoluzione risiede nei rapidi cambiamenti digitali e nella proliferazione dei *touchpoint* (come analizzato nel paragrafo precedente), in particolare nella diffusione di dispositivi mobili, che consentono ai consumatori di aumentare la frequenza con cui eseguire confronti e ricerche attive di informazioni. *“La stessa tecnologia ha quindi avuto impatto sulla lunghezza e sull'intensità delle fasi del processo decisionale e permette, su larga scala, azioni non possibili in passato come la valutazione attiva e condivisa delle performance di un prodotto o un servizio o addirittura “cambi in corsa” intra-processo decisionale e fino all'ultimo momento prima dell'acquisto”* (Giorgino & Mazzù, 2018).

Il *customer decision journey* è stato introdotto da McKinsey (2009) ed è costituito da quattro fasi principali, *“i cosiddetti “battleground”, dove i brand si trovano a competere continuamente per la propria sopravvivenza e per il successo sul mercato di riferimento”* (Giorgino & Mazzù, 2018):

1. *Initial Consideration Set (ICS)*, in cui il consumatore considera un grande numero di potenziali di brand poiché stimolato da un bisogno o persuaso dall'impresa mediante campagne pubblicitarie;
2. *Active Evaluation (AE)*, durante la quale il consumatore, attraverso le differenti tipologie di touchpoint, elimina o aggiunge brand al suo *consideration set*. La valutazione attiva è un processo sempre più non lineare, spesso caratterizzato da comportamenti “ossessivo-compulsivi” da parte dei consumatori, i quali tendono a valutare e rivalutare le scelte poiché sollecitati costantemente da *“micro-stimoli”*;
3. *Moment of Purchase*, in cui il consumatore acquista il brand selezionato;
4. *Post-purchase experience*, ovvero la fase in cui il consumatore decide come affrontare il prossimo customer decision journey.

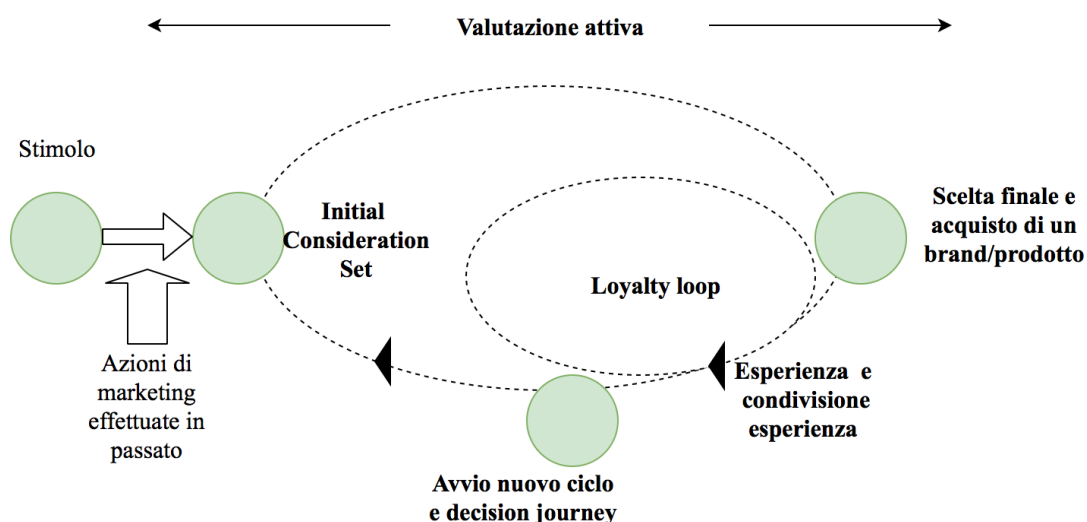
La fase successiva all'acquisto è il *loyalty loop*, ovvero il ciclo di fidelizzazione, composto dalle fasi *buy-advocate-bond*: il consumatore acquista (*buy*) un prodotto o un servizio e, in caso di esperienza positiva di utilizzo, sosterrà il brand con il passaparola (*advocate*), rafforzando così il legame (*bond*) con esso.

Per le imprese è fondamentale mantenere il cliente nel *loyalty loop* attraverso l'automatizzazione dei passi del *consumer journey*, la personalizzazione proattiva, l'interazione contestualizzata e l'innovazione del *journey* (Edelman & Singer, 2015).

Edelman e Singer (2015) sostengono che l'impiego delle tecnologie "può comprimere notevolmente le fasi di considerazione iniziale e di valutazione attiva, ed in alcuni casi addirittura eliminarle di fatto, portando i consumatori direttamente nel loyalty loop".

Come mostrato nella Fig.2.2, il *customer decision journey*.

Fig.2.2: Il *customer decision journey*



Fonte: Rielaborazione da Giorgino & Mazzù, 2018

2.2 Dal customer journey alla customer experience

La *customer experience* comprende le risposte cognitive, affettive, emotive, sociali e fisiche del consumatore a qualsiasi contatto, diretto o indiretto, con l'offerta dell'impresa, attraverso numerosi *touchpoint* durante l'intero *customer journey* (Bolton et al., 2014; Meyer & Schwager, 2007). Lemon e Verhoef (2016) affermano che la reale comprensione e l'apprezzamento della rinnovata attenzione all'esperienza del consumatore sono conseguibili mediante l'identificazione e il riconoscimento delle teorie iniziali di marketing, sviluppate e sostenute da Kotler (1967) e Sheth (1969). I contributi alla ricerca sulla *customer experience* sono cronologicamente individuabili in sette macro-aree (Lemon & Verhoef, 2016): modelli sul processo di comportamento di acquisto del consumatore, ovvero l'associazione dell'esperienza del consumatore e del *customer journey* ad un processo (1960s-1970s); soddisfazione e lealtà del cliente, ossia la valutazione delle percezioni e degli atteggiamenti del consumatore nei confronti di un'esperienza (1970s); qualità del servizio, basata sull'individuazione del contesto

specifico e degli elementi della *customer experience* e mappatura del percorso del cliente (1980s); marketing relazionale, in cui si verifica l'ampliamento delle risposte degli acquirenti nella loro esperienza di consumo (1990s); *customer relationship management (CRM)*, letteralmente "la gestione delle relazioni con i clienti", costituisce tutti i modelli che spiegano l'influenza degli elementi della *customer experience* sui risultati aziendali (2000s); *customer centricity* e il focus sul consumatore, ovvero la concentrazione sulle sfide interdisciplinari ed organizzative associate alla gestione dell'esperienza del consumatore (2000s-2010s); *customer engagement* e il conseguente riconoscimento del ruolo del consumatore nell'esperienza (2010s).

Tuttavia, Smith (1999) espone una visione multidimensionale della *customer experience*, ed identifica cinque tipi di esperienza del cliente: sensoriale (*sense*), affettiva (*feel*), cognitiva (*think*), fisica (*act*) e relazionale (*relate*).

Il marketing del *sense* fa appello ai sensi e si pone come obiettivo la creazione di esperienze sensoriali mediante la vista, l'udito, il tatto, il gusto e l'olfatto. Richart, un brand di cioccolato di lusso, sfrutta profondamente la natura esperienziale dell'acquisto e del consumo di cioccolato (Anon, 1997; Fabricant, 1997). L'approccio integrato al marketing del *sense* è immediatamente percepibile dal nome stesso dell'azienda "Richart Design et Chocolat", proponendosi innanzitutto come un'impresa di design, e poi come produttore di cioccolato. Quest'ultimo è venduto in showroom somiglianti a gioiellerie raffinate ed eleganti, ed esposto in vetrine sofisticate e luminose. È possibile accedere al cioccolato Richart anche tramite catalogo, in cui gli articoli sono fotografati come se fossero opere d'arte o brillanti. Il packaging Richart, bianco con scritte in rilievo color oro o argento, richiama pienamente la ricercatezza del marchio e contiene cioccolatini decorati con motivi ed elementi diversi, definiti da Vogue "*the most beautiful chocolates in the world*" (Ferraresi & Smith, 2006).

Il marketing del *feel* evoca i sentimenti, le sensazioni e le emozioni del cliente e ha l'obiettivo di generare esperienze affettive che richiamino positività, gioia e orgoglio. Un esempio è la fragranza Lancôme "La vie est belle", cui nome suona come un invito, e rappresenta una vera e propria dichiarazione universale alla bellezza della vita. La fragranza ha saputo conquistare le donne per la sua filosofia positiva e ottimista, che esprime la libertà di poter scegliere la propria strada verso la felicità.

Il marketing del *think* si rivolge all'intelletto e intende creare esperienze cognitive, attraverso la sorpresa, il mistero e la provocazione. Tali pubblicità sono spesso impiegate per i prodotti tecnologici, impegnando i consumatori dal punto di vista creativo. La campagna pubblicitaria "Think different", lanciata da Apple nel 1997, suggerisce che ragionare con la propria testa permette di pensare in grande. Questa esortazione è rafforzata dalla scelta di testimonial di eccezione come Albert Einstein, Martin Luther King, Mahatma Gandhi e Bob Dylan.

Il marketing dell'*act* ha l'obiettivo di influenzare lo stile di vita e il pensiero del consumatore e di stimolare quest'ultimo ad affrontare nuove sfide e ad esporsi a esperienze corporee alternative. Queste azioni pubblicitarie hanno carattere motivazionale, positivo e spontaneo e sono spesso associate a figure sportive e atleti famosi.

Il marketing del *relate*, coinvolge gli aspetti del *sense, feel, think* e *act* e relaziona il consumatore con il suo sé ideale e con altri individui di età, culture, generi diversi. La motocicletta americana Harley Davidson è il brand relate per eccellenza (Ferraresi & Smith, 2006). La Harley è uno stile di vita ed incarna gli ideali di libertà ed espressione di sé stessi. I suoi consumatori considerano i suoi prodotti come estensione della loro identità ed è proprio la pagina web ufficiale dell'azienda a cogliere la loro unica e singolare filosofia di vita: *“Gli Harleysti hanno storie diverse. Ma ciò che tutti hanno in comune, a prescindere da età, sesso o etnia, è l'amore per la libertà e il senso di avventura, ispirandosi ai valori che Harley-Davidson rappresenta: l'indipendenza, l'autenticità e la passione per le motociclette”*.

Ferraresi & Smith (2006) dichiarano, dunque, che le esperienze *“sono stimolazioni indotte ai sensi, al cuore e alla mente [...], uniscono l'azienda e la marca allo stile di vita del cliente e collocano sia le azioni del singolo che l'occasione d'acquisto in un contesto sociale più ampio. Le esperienze forniscono valori sensoriali, emotivi, cognitivi, comportamentali che sostituiscono quelli funzionali”*.

2.2.1 Il contributo della customer experience al luxury

I requisiti di eccellenza, qualità e bellezza, caratterizzanti i luxury good, non sono sufficienti, nell'epoca attuale, a soddisfare le esigenze del consumatore di lusso (Batat, 2019). Quest'ultimo difatti, rivolgendosi ad un brand di lusso, oltre a nutrire elevate aspettative in termini di know-how ed estetica eccezionali, intende sperimentare un'esperienza unica e gratificante.

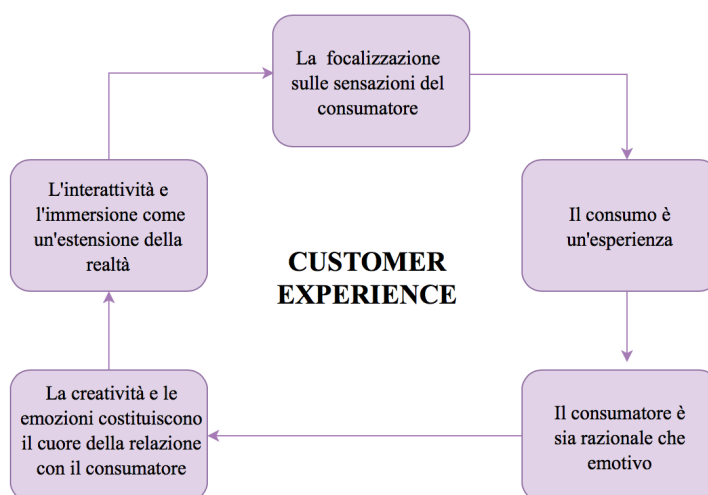
Secondo una ricerca condotta nel 2016 da “Le Centre du luxe et de la création”, l'esperienza di lusso, al giorno d'oggi, rappresenta più della metà del luxury market globale (55% nel 2011) e sta crescendo del 50% più rapidamente di quello dei prodotti di lusso. Tuttavia, il report riscontra numerose difficoltà nel comprendere lo sviluppo delle esperienze di lusso a causa dell'esistenza di un vero e proprio divario generazionale: i Baby boomer considerano l'esperienza un valore-aggiunto, mentre i Millennial²¹ e Post-Millennial²² le attribuiscono maggiore rilevanza, ritenendola un elemento imprescindibile e prioritario nell'utilizzo del bene.

²¹ Il termine “Millennial” designa la Generazione Y, cui caratteristiche sono già state espone nel precedente capitolo.

²² I Post-Millennial, o Generazione Z, comprendono gli individui nati tra il 1997 e il 2012 (Insidemarketing, 2018), cui processo di socializzazione è profondamente influenzato dalla tecnologia, i social media e i social network. Essendo una generazione nata e cresciuta in un periodo di recessione economica, i membri hanno vissuto in prima persona la paura provocata dall'assenza di un impiego e, come conseguenza, ricercano la soddisfazione personale in un'occupazione che rispecchi le loro passioni, e che non retribuisca necessariamente un salario elevato. Arnett sostiene che gli adulti emergenti *“si aspettano di trovare un'occupazione*

Pertanto, la logica esperienziale suggerisce che, rispetto al marketing tradizionale di lusso, le componenti dovrebbero essere riesaminate alla luce del concetto della *customer experience*, osservando sia gli stimoli funzionali che emozionali. Il marketing esperienziale si differenzia da quello tradizionale principalmente per la finalità del consumo: l'obiettivo di percezione del consumatore supera la teoria della "massimizzazione del valore di utilità" in cerca della "massimizzazione dell'esperienza vissuta", che coinvolge non solo il criterio funzionale (e.g., la qualità e il prezzo), ma anche simbolico, emozionale, relazionale (e.g., la percezione del brand come estensione della propria identità, benessere, capitale sociale). I consumatori, dunque, aspireranno a massimizzare i loro benefici emozionali e valuteranno la loro esperienza di lusso in relazione al piacere che trarranno da essa. *"In questa prospettiva, i luxury brand non misureranno più la customer experience attraverso la customer satisfaction, ma in base al piacere e al ricordo che la luxury customer experience genererà"* (Batat, 2019). Di conseguenza, è fondamentale per le imprese il perseguimento e l'applicazione di strategie che favoriscano l'implementazione della *customer experience* nel settore del lusso. A tal proposito, Pine & Gilmore (1998) propongono i cinque fattori principali alla base della cosiddetta "offerta esperienziale": la focalizzazione sulle sensazioni del consumatore; il consumo è un'esperienza; il consumatore è sia razionale che emotivo; la creatività e le emozioni costituiscono il cuore della relazione con il consumatore; l'interattività e l'"immersione" come un'estensione della realtà. Come mostrato nella Fig.2.3, i cinque fattori della *luxury customer experience*.

Fig.2.3: I cinque fattori della *luxury customer experience*



Fonte: Rielaborazione da Batat, 2019

che rispecchi la propria identità", mentre il periodico Business Insider definisce tale generazione *"più intraprendente e pragmatica riguardo all'aspetto monetario"*.

2.2.2 Il marketing esperienziale del lusso: dal luxury product alla luxury experience

Nella prospettiva esperienziale, i luxury brand hanno affrontato un'evoluzione dallo status di “produttori di beni”, cui strategia implica la centralità del *luxury product*, nel nuovo ruolo di “produttori di esperienze”, per i quali la priorità è costituita dalla *luxury experience* (Batat, 2019).

Il marketing del luxury product propone come obiettivo primario il miglioramento dei benefici funzionali e materiali dell'eccezionale know-how del prodotto o del servizio di lusso. Inoltre, si impegna nella definizione dei beni in relazione ai differenti profili dei consumatori di lusso, i quali sono considerati *decision-maker* razionali, interessati esclusivamente alla dimensione funzionale del brand. Tale tipologia di marketing sfrutta metodi e strumenti puramente analitici, quantitativi e testuali, come questionari e *focus group*.

Il marketing della *luxury experience* prevede l'ottimizzazione del processo di consumo e di acquisto del consumatore mediante l'integrazione degli elementi tangibili, ovvero le necessità razionali e funzionali, e intangibili, come i bisogni simbolici, ideologici, culturali ed emozionali. Tale ambivalente soddisfazione delle esigenze dei consumatori contribuisce all'incremento dell'attrattività dei brand di lusso. Difatti, sebbene il know-how, la storia e l'immagine contribuiscano ad incrementare la desiderabilità del brand di lusso, le aspettative dei consumatori sono rivolte primariamente all'esperienza derivante da esso. Nel marketing della *luxury experience*, i brand di lusso includono cinque aspetti fondamentali: la sensazione di comfort; la trasmissione di emozioni positive e piacevoli; il senso di appartenenza ad una famiglia o ad una cultura comune del consumo di lusso; la vicinanza ai valori dei consumatori mediante l'utilizzazione di determinati simboli; una profonda interazione sociale con i propri clienti. Inoltre, tale tipologia di marketing attua una vera e propria “segmentazione esperienziale” dei mercati, incorporando due idee fondamentali nella creazione e nella progettazione dell'offerta rivolta a segmenti differenti: l'acquisto dei beni o brand di lusso dovrebbe essere vissuto come un'esperienza sociale, culturale, umana, relazionale, edonica ed emozionale, fedele ai valori e agli ideali dei consumatori; i consumatori dei beni di lusso, non si limitano ad acquistare luxury brand, ma condividono e diffondono profondi significati attraverso le differenti esperienze di lusso, vissute nei punti vendita e online. Il marketing esperienziale di lusso presuppone la comprensione da parte dei luxury brand delle diverse culture e realtà di lusso dei consumatori e l'impiego di tecniche di segmentazione basate sul criterio socio-demografico (e.g., età, reddito, sesso).

L'introduzione del marketing esperienziale di lusso prevede la rielaborazione degli elementi fondamentali del marketing tradizionale (Batat, 2019): la transizione dalla definizione classica delle 4P di Mc Carty (*Product, Price, Place, Promotion*) alle 7E di Batat (*Experience, Exchange, Extension, Emphasis, Empathy capital, Emotional touchpoints, Emic/Etic process*),

che permettono alle imprese di perseguire i propri obiettivi strategici e organizzativi e raggiungere un forte e sostenibile vantaggio competitivo; la soddisfazione e la conseguente fidelizzazione e lealtà dei consumatori risulta non essere solamente connessa agli attributi funzionali ed estetici del prodotto, ma deriva principalmente dalla qualità delle relazioni e delle esperienze tra i consumatori stessi e coloro che sono impiegati all'interno delle boutique di lusso.

L'importanza del marketing della *luxury experience* risiede nell'opportunità per i brand di lusso di conseguire un miglioramento a livello di performance di business e un incremento della percentuale delle vendite, di raggiungere e consolidare un elevato livello di *customer loyalty* e engagement, e di rivolgersi verso altri mercati e segmenti di popolazione (Batat, 2019).

2.2.3 Le regole e la logica del marketing esperienziale del lusso

Il marketing della *luxury experience* prevede l'osservanza di dieci regole fondamentali, necessarie al rafforzamento della *brand identity*²³ e al consolidamento di una profonda relazione con i consumatori (Batat, 2019):

1. *Emozione*: il marketing esperienziale del lusso si impegna ad evocare emozioni positive e piacevoli al fine di raggiungere e mantenere la *customer loyalty*;
2. *Incanto*: il momento di acquisto di un luxury good diventa una vera e propria esperienza. Il cliente “*dovrebbe lasciare la boutique di lusso con uno splendido souvenir*” per poterla ricordare in futuro (Batat, 2019);
3. *Relazione*: è essenziale per i luxury brand affermare e diffondere i propri valori ed ideali, cosicché i consumatori possano identificarsi e riconoscersi con essi, ottenendo, in questo modo, la loro fedeltà;
4. *Empatia*: i consumatori aspirano a vivere un'esperienza “empatica”, stimolata dal capitale emozionale, sociale ed umano;
5. *Esperienza online*: l'esperienza di acquisto online deve risultare coerente e pienamente in armonia con l'esperienza vissuta in un contesto fisico, fornendo così ai consumatori una soluzione continua che non susciti confusione e disorientamento;
6. *Abbellimento*: si riferisce alla presentazione dell'offerta di lusso in termini di estetica, di elementi decorativi e sensoriali;

²³ La *brand identity* comprende le caratteristiche e gli attributi del marchio che si inseriscono nell'esclusivo insieme di associazioni che un'azienda aspira a creare e mantenere (Alselm & Kotelijik, 2008; Esch, 2008). L'identità di marca permette di instaurare relazioni tra l'impresa e i consumatori (Fournier, 1998) e di percepire la personalità del marchio (Aaker et al., 2004). L'interazione con i brand espone i consumatori a stimoli visivi come loghi, colori, forme, caratteri tipografici, stile e altri elementi dell'immagine di marca (McQuarrie & Phillips, 2008; Schroeder, 2004), che permettono di identificare la *brand identity*.

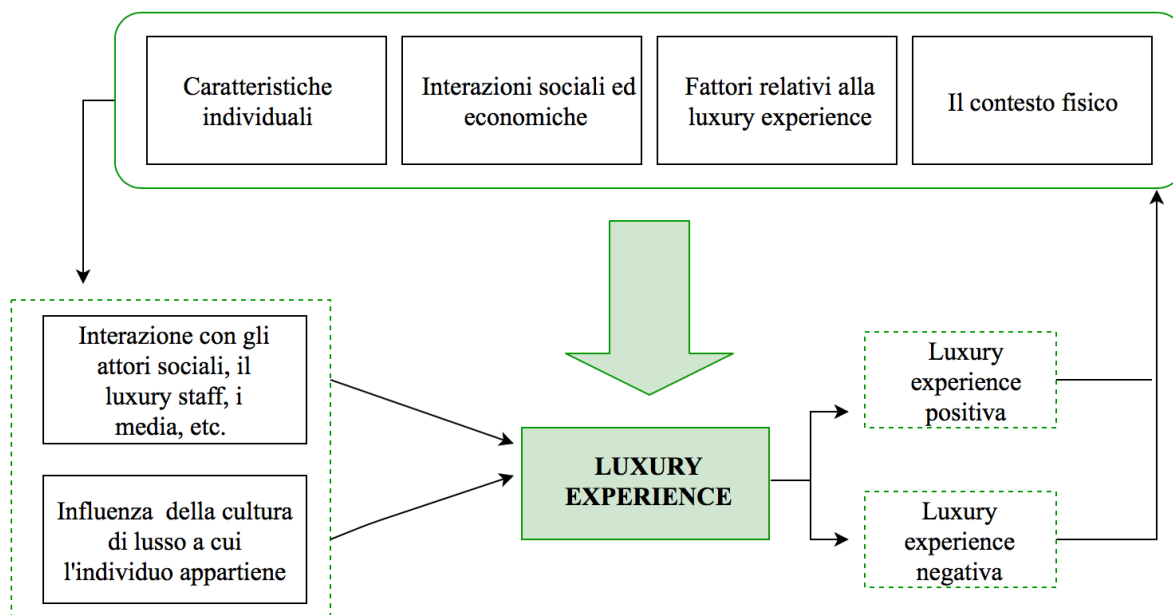
7. *Affascinante*: l'ambizione del marketing esperienziale del lusso risiede nel desiderio di stupire, di sorprendere e di generare l'effetto WOW, proponendo un'offerta sensoriale, presentata al pubblico sfruttando la tecnica dello *storytelling*;
8. *Espressione dei valori dei consumatori*: l'integrazione dei valori dei consumatori nei prodotti, servizi e boutique di lusso semplifica il raggiungimento della *customer satisfaction*;
9. *Esclusività*: ogni cliente di lusso deve essere considerato come unico ed eccezionale;
10. *Vicinanza*: La condivisione dei valori e una relazione a lungo termine con i brand di lusso consentono ai consumatori di abbracciare la cultura e l'immagine dell'azienda, e di percepire una certa vicinanza e familiarità con essa.

L'applicazione delle dieci regole del marketing esperienziale del lusso contribuisce all'implementazione dei cinque elementi operazionali della *customer experience* (Batat, 2019): la tematizzazione, che agevola gli esperti del marketing di lusso ad ordinare le impressioni dei consumatori verso i brand di lusso, al fine di associare tutti gli elementi tangibili e intangibili del luxury good ad una storia e cultura comuni; la creazione di un'impressione positiva ed uniforme, ovvero l'armonizzazione delle impressioni del consumatore con determinati indicatori positivi; l'eliminazione degli elementi negativi che danneggiano la qualità dell'esperienza di lusso vissuta dai clienti; la produzione di ricordi, che consiste nell'offerta dei luxury good, considerati dai consumatori come "souvenir" della loro esperienza di lusso; l'appello ai cinque sensi (udito, vista, olfatto, gusto e tatto).

Inoltre, il marketing della *luxury experience* è applicabile ad uno o a più livelli della *customer experience*, la quale è desiderata, proposta, vissuta e attesa (Batat, 2019). L'*esperienza desiderata* è definita dall'impresa di lusso e coincide con la cultura e la *brand identity* che i marketer e i brand manager desiderano comunicare ai loro clienti. L'*esperienza proposta* consiste nell'implementazione e nella realizzazione dell'esperienza desiderata. L'*esperienza vissuta* costituisce il risultato di tutte le percezioni e le emozioni dei consumatori. L'*esperienza attesa* rappresenta l'anticipazione dell'esperienza stessa: i consumatori possono viverla indirettamente attraverso il racconto di quella già sperimentata dagli altri.

Il marketing esperienziale del lusso si fonda sull'integrazione delle quattro componenti essenziali del modello della *customer experience* (Batat, 2019), che possono influenzare positivamente o negativamente la qualità dell'esperienza di lusso (vedi Fig.2.4): le caratteristiche individuali, le interazioni sociali ed economiche, i fattori relativi alle esperienze vissute ed il contesto fisico.

Fig.2.4: Il modello del marketing esperienziale del lusso



Fonte: Rielaborazione da Batat, 2019

Le caratteristiche individuali, sia intrinseche che estrinseche, come la personalità, lo stile di vita e le motivazioni, effettuano significative modifiche sulla *luxury customer experience*, in particolare: i fattori demografici, che includono il sesso, l'età, il livello di istruzione, alterano la percezione dei consumatori verso il contesto esterno e, dunque, la sua esperienza; i fattori psicografici, ossia i valori, le credenze, lo stile di vita concorrono alla segmentazione del mercato e alla formazione di numerosi gruppi di consumatori, cui comportamenti mutevoli implicano esperienze differenti.

Relativamente alle interazioni sociali ed economiche, l'esperienza di lusso dei consumatori risente delle relazioni di questi ultimi con gli altri agenti della società e dell'appartenenza ad un determinato gruppo sociale.

Gli elementi esperienziali si riferiscono al supporto e ai consigli ricevuti dal consumatore durante l'esperienza di acquisto, ed alla valutazione e alla consultazione di quest'ultimo con i venditori e altri consumatori presso il punto vendita.

Il contesto fisico, infine, consiste in uno degli aspetti principali che i brand manager e i marketer del lusso devono considerare al fine di creare un'esperienza gratificante che possa includere sia gli attributi funzionali che emozionali, sensoriali e relazionali.

2.2.4 Le tipologie del marketing esperienziale del lusso

I brand manager e i marketer del luxury, al fine di favorire una migliore implementazione del marketing esperienziale di lusso, ricorrono ad altre tre forme di luxury marketing: emozionale, altruistico ed empatico (Batat, 2019). Esse evidenziano l'importanza dell'aspetto umano e delle interazioni sociali, le quali costituiscono parte integrale della *luxury customer experience*, sia in contesti fisici (e.g., punti vendita), che digitali (e.g., sito web aziendale, social media). Batat (2019) ritiene più che necessaria l'applicazione di tali tipologie di marketing in quanto essenziali per la creazione di una *luxury experience* di successo. Come mostrato nella Fig.2.5, le tre forme del marketing esperienziale del lusso.

Fig.2.5: Le tre forme del marketing esperienziale del lusso



Fonte: Rielaborazione da Batat, 2019

Il *marketing emozionale del lusso* consiste nella creazione di connessioni emozionali durante l'esperienza di acquisto. Kotler et al. (2010) sostengono che il marketing ha affrontato un'evoluzione decisiva, superando l'era della "messaggistica" per approdare nell'era "dell'influenza delle emozioni dei consumatori". Inoltre, essi illustrano il ruolo dell'emozione nel processo decisionale, affermando che *"la differenza essenziale tra l'emozione e la ragione è che l'emozione conduce alle azioni, mentre la ragione conduce alle conclusioni"*.

Il concetto di "emozione" è stato analizzato sia nella prospettiva del marketing che nella prospettiva della psicologia cognitiva.

I due autori e specialisti del marketing, Paul e Anne Kleinginna (1981), propongono una definizione universale della nozione di “emozione”, cui concretezza ne permette l’immediata applicazione a qualsiasi azione manageriale, operativa e di marketing: *“le emozioni sono il risultato dell’interazione tra fattori soggettivi ed oggettivi, raggiunta dai sistemi neurali [...] Questo comporta la creazione di esperienze, come la sensazione di piacere o dispiacere, che possono condurre alla generazione di comportamenti adattivi”*. Tale affermazione evidenzia le tre caratteristiche principali della nozione di “emozione del consumatore”: fisiologica, comportamentale e la complementarità tra emozione e razionalità. L’emozione del consumatore non è statica, ma evolve costantemente attraverso le esperienze e *“include picchi positivi e negativi quando il consumatore entra in contatto con gli attori sociali o altre componenti del suo ambiente”* (Batat, 2019).

Nella psicologia cognitiva, le emozioni sono distinte in due gruppi: elementari ed elaborate. Le prime sono universali, ed identificabili attraverso espressioni facciali, le quali sono riconoscibili e decodificabili da qualsiasi individuo, a prescindere dalla cultura, nazionalità e lingua. Le emozioni elementari sono essenziali per la sopravvivenza collettiva ed individuale, e sono sei: la gioia, prodotta dal desiderio di scoprire, ed occorre quando le aspettative dei consumatori sono pienamente soddisfatte; la tristezza, spesso associata a mancanza e insoddisfazione, provoca isolamento e frustrazione; il disgusto, induce i consumatori a rigettare determinati prodotti o servizi e, allo stesso tempo, protegge gli individui da comportamenti rischiosi; la rabbia, un’emozione difensiva che sorge quando l’individuo incontra un pericolo o un ostacolo nell’inseguimento di un obiettivo; la paura, che pone in uno stato di allerta il singolo; la sorpresa, che può suscitare sia curiosità che timore, da cui derivano atteggiamenti di vicinanza o di allontanamento dei consumatori nei confronti del brand di lusso. Le emozioni elaborate, invece, derivano dalla co-presenza di più emozioni elementari e sono influenzate dal background personale del consumatore, dalla sua infanzia e dal suo ambiente esterno.

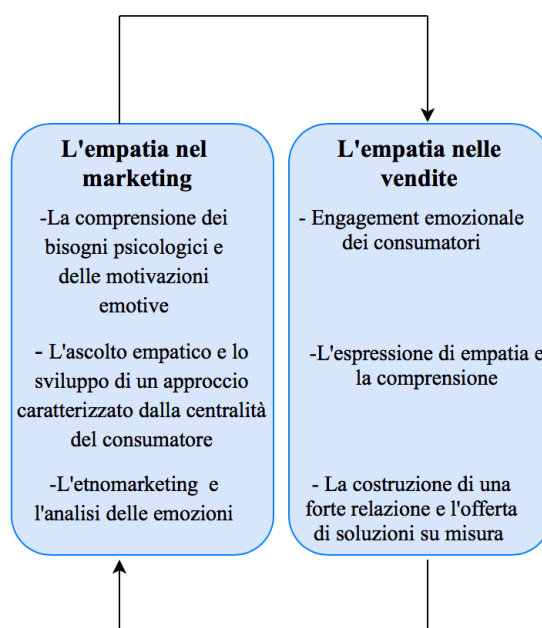
L’adozione del marketing emozionale del lusso consente ai luxury brand di creare e rafforzare le emozioni del consumatore e di costruire e mantenere una profonda relazione quest’ultimo. Il marketing esperienziale di lusso non si limita alla creazione delle emozioni, ma concerne altre dimensioni durante il processo di acquisto e la *customer experience*, come la percezione dell’offerta, il tempo speso nel punto vendita e la lealtà al brand. Tuttavia, l’implementazione di questa tipologia di marketing non è immediata, in quanto richiede lo sfruttamento di diversi strumenti, come lo *storytelling*, la sponsorizzazione di eventi, i blogger e gli influencer.

Il *marketing altruistico del lusso* si riferisce alla disponibilità e alla sensibilità dell’azienda verso gli attori esterni. Haas (1998) identifica tre tipi di motivazioni che incoraggiano lo sviluppo di atteggiamenti altruistici da parte dei brand di lusso: la beneficenza e l’impegno sociale influenzano positivamente il benessere della società, migliorano l’immagine e la

reputazione del luxury brand e diffondono solidarietà e piacere collettivo. Il designer francese di lusso Philippe Starck dichiara che in futuro *“ci saranno due tipologie di aziende. Da un lato, i cinici che considerano i consumatori un “target” a cui vendere un prodotto o un servizio ad un determinato prezzo, dall’altro chi è in un business per aiutare i propri amici e per costruire un mondo migliore”*.

Il *marketing empatico del lusso* si fonda, come si evince dal nome, sul concetto di “empatia”. L’empatia consiste nella capacità di un individuo di porsi nella situazione di un’altra persona e di immedesimarsi nel suo stato emotivo. Nella prospettiva dei luxury brand, l’empatia rappresenta la loro abilità a comprendere il punto di vista del consumatore, e costituisce la condizione necessaria affinché si possano instaurare interazioni di successo tra l’impresa e l’acquirente, incrementando così la percentuale delle vendite (vedi Fig.2.6).

Fig.2.6: Dall’empatia in marketing all’empatia nelle vendite



Fonte: Rielaborazione da Batat, 2019

Per esempio, nel caso in cui un venditore si dimostrasse entusiasta e appassionato per la propria professione, si rendesse disponibile ad elargire consigli e valutazioni ai consumatori, e si impegnasse ad ascoltarli proattivamente, allora essi saranno più propensi a tornare ad acquistare in quel punto vendita. I brand manager si impegnano nella promozione e nella generazione dell’empatia, servendosi della cosiddetta “Carta dell’empatia”, introdotta da Osterwalder e

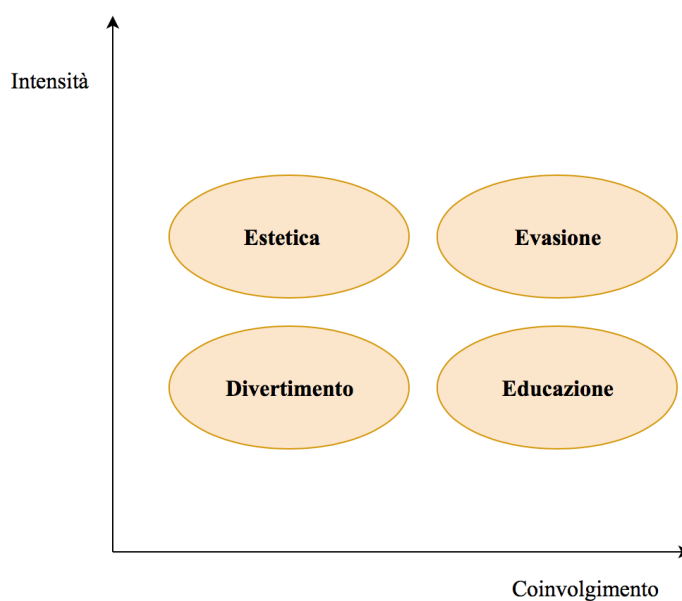
Pigneur (2011), che consente una migliore comprensione delle esigenze dei consumatori. La Carte dell'empatia è uno strumento composto da sei categorie, ovvero vedere, dire e fare, sentire, pensare e provare, soffrire e guadagnare, coincidenti con le azioni dei consumatori in relazione al luxury brand. Affinché possano fornire una delineazione del profilo di ciascuna tipologia di acquirenti,

gli specialisti del marketing e i brand manager formulano le seguenti domande: Cosa vedono i consumatori con i propri occhi? Come si comportano con gli altri e cosa dicono del brand? Cosa sentono e come sono influenzati dagli altri acquirenti? Cosa pensano e quali sono i loro principi e ideali? Cosa può provocare loro sofferenza e quali sono gli ostacoli che devono affrontare? Quali benefici possono trarre dall'acquisto e dall'utilizzo del prodotto?

2.2.5 Le dimensioni della luxury experience

Pine e Gilmore (1998) illustrano le esperienze attraverso due costrutti bipolari: la partecipazione e la connessione del consumatore. Atwal e Williams (2017) rielaborano tale *framework*, considerando, invece, il *coinvolgimento* e l'*intensità* del consumatore, al fine di identificare le quattro "zone esperienziali": *Divertimento*, *Educazione*, *Evasione* ed *Estetica* (vedi Fig.2.7)

Fig.2.7: Le zone esperienziali



Fonte: Rielaborazione da Atwal & Williams, 2017

Il coinvolgimento rappresenta il livello di interattività tra l'impresa e il consumatore, mentre l'intensità consiste nella percezione della forza di tale interazione.

Le esperienze associate al Divertimento, come le sfilate di moda presso le boutique degli stilisti di lusso, implicano, in genere, un basso grado di coinvolgimento e di intensità del consumatore. In questa zona, le esperienze vissute costituiscono un'ovvia e basilare applicazione delle teorie della luxury experience e, tuttavia, i marketer dei brand di lusso mirano ad impiegare un approccio più olistico con l'obiettivo di incorporare il divertimento in aree esterne all'esperienza immediata. Un esempio significativo è la sfilata di Fendi sulla Grande Muraglia in Cina, nel 2007.

Le attività appartenenti alla zona dell'Educazione sono caratterizzate da un elevato livello di coinvolgimento, cui intensità risulta essere scarsa. I consumatori acquisiscono nuove abilità o hanno la possibilità di perfezionare quelle che già possiedono. È il caso della Ferrari Driving Experience, un programma dalla durata di due giorni, *“designato per ridurre il divario tra l'abilità di guida e la capacità di performance di una Ferrari”* (Atwal & Williams, 2017).

Le esperienze concernenti la zona dell'Evasione richiedono un elevato grado di coinvolgimento ed intensità del consumatore. La spa Royal Tented Taj, lanciata dalla catena di alberghi di lusso Taj Hotels Resorts and Palaces presso il Palazzo di Rambagh a Japuir, è stata in grado di riprodurre l'arredamento e le decorazioni degli imperatori Mughal del sedicesimo e diciassettesimo secolo, con candelabri ed elementi preziosi, sorprendendo i consumatori e consentendo loro di vivere un'esperienza atemporale e sofisticata.

Le attività relative alla zona dell'Estetica presuppongono un basso grado di coinvolgimento dei consumatori, cui intensità, invece, raggiunge livelli elevatissimi dati l'eleganza e la bellezza che contraddistinguono l'architettura e il design delle boutique di lusso. È il caso del *flagship store* di Prada a Tokyo: concettualizzato dagli architetti svizzeri Herzog e de Meuron, si eleva in sei piani di cristallo, somigliando ad un'opera d'arte contemporanea.

Le quattro zone esperienziali sono complementari in quanto *“la ricchezza di una delle esperienze è una funzione del grado in cui sono incorporate tutte e quattro le zone”* (Atwal & Williams, 2017).

2.3 Il brand: la sua rilevanza e le funzioni principali

“L'etimologia del termine “brand” viene spesso ricondotta a “brandr, ovvero bruciare, un termine utilizzato nella lingua norrena, parlata dagli abitanti della Scandinavia, per indicare un tizzone ardente e, più in generale, ad un elemento fisico che brucia” (Giorgino & Mazzù, 2018). Adottato successivamente nel vocabolario inglese, il brand è stato accostato al processo di identificazione del bestiame, *“diventando nel tempo simbolo implicito ed associazione ad*

elementi di qualità e indirettamente alle informazioni riconducibili alle origini del prodotto stesso” (Giorgino & Mazzù, 2018).

L’American Marketing Association definisce un brand (una marca) come *“un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o servizi di un venditore o un gruppo di venditori e li differenzia da quelli concorrenti”*. Da tale affermazione discende la definizione di Kotler et al. (2017), la quale evidenzia i contenuti del brand, ossia i segni, i significati, le esperienze e le relazioni, associandoli alle funzioni svolte dall’impresa e alle conseguenze di maggior valore per quest’ultima ed il cliente. I segni permettono l’identificazione del prodotto o del servizio, consentendo al consumatore una significativa riduzione dello sforzo di ricerca e di analisi delle informazioni durante il *customer journey*, e all’impresa di costruire la *brand awareness*; i significati sono *“l’essenza del valore simbolico ed emozionale”*, e determinano gli atteggiamenti verso la marca, qualificando la *brand image*; le esperienze derivano dall’interazione tra il cliente e il brand, e, a lungo termine, conducono alla creazione e al mantenimento della *brand loyalty*; le relazioni rappresentano l’insieme delle emozioni e degli affetti che il consumatore nutre verso la marca e conducono al *brand engagement*. Inoltre, Perrey e Mazzù (2011) identificano le tre finalità del brand nel suo rapporto con i clienti: trasmettere valori ed ideali positivi, aiutando il consumatore a definire la propria identità, ad incrementare la propria autostima e ad esibire *“l’appartenenza o l’aspirazione ad appartenere ad un determinato gruppo sociale”*; limitare la possibilità di commettere errori nelle decisioni di acquisto, favorendo un’esperienza di utilizzo soddisfacente nel tempo, garantendo la qualità attesa e mantenendo un rapporto di fiducia tra il consumatore e l’azienda; agevolare la comprensione degli elementi di provenienza e di riconoscimento, infatti *“i brand sono un efficace veicolo di informazioni sull’origine dei prodotti, aiutano a riconoscerli”* (Perrey & Mazzù, 2011). È evidente, dunque, la rilevanza dei brand per i consumatori e la sua conseguente pervasività: *“i brand ci accompagnano durante la nostra vita quotidiana: dal momento in cui ci svegliamo, mentre ci vestiamo, quando ci avviamo ogni giorno verso il nostro luogo di lavoro [...]. Nei momenti in cui per la prima volta affrontiamo situazioni nuove, per esempio la nascita del primo figlio, il primo viaggio da soli [...], in tutti questi momenti i brand assumono un ruolo importante perché permettono ai consumatori di essere rassicurati sulle proprie scelte”* (Giorgino & Mazzù, 2018).

2.3.1 Il luxury branding: le caratteristiche

Numerosi sono gli specialisti ed autori di marketing ad aver tentato di identificare le peculiarità dei “luxury brand”, come Nueno & Quelch (1998), Dubois et al. (2001), Vickers & Renand (2003), Berthon et al. (2009) e Keller (2009). Da queste, deriva la definizione univoca di “luxury brand”, proposta da Taylor et al. (2019), in base alla quale una marca di lusso si

caratterizza per: la qualità eccellente, conferita dalla raffinatezza delle materie prime e dalla sofisticatezza dei metodi di lavorazione; l'offerta di un duplice valore ai consumatori, ovvero sia funzionale che emozionale; l'associazione ai concetti di artigianalità e manualità; la presenza sul mercato ad un prezzo elevato; la capacità di ispirare una profonda connessione con il consumatore.

Keller (2017) individua e analizza le dieci caratteristiche fondamentali del luxury branding, che suggeriscono alcune delle strategiche e tattiche linee-guida per l'implementazione di un marketing dei brand di lusso di successo:

- È cruciale e prioritario per i luxury brand diffondere e mantenere un'immagine premium, che possa giustificare l'elevato prezzo da cui sono caratterizzati. Tale immagine, spesso, "ruota", estrinsecamente, attorno al prestigio e, intrinsecamente, all'introduzione di nuovi ed unici prodotti e servizi;
- Il luxury branding implica, tipicamente, la creazione di associazioni intangibili e di un'immagine aspirazionale, che stimola la curiosità dei consumatori e il consequenziale meccanismo di *brand advocacy*²⁴. Quest'ultimo rappresenta, ad oggi, la fonte di informazione più importante per gli individui che intendono acquistare un prodotto o un servizio di lusso. Difatti, secondo una ricerca condotta e pubblicata da Global Web Index, il 41% dei consumatori di lusso dichiarano di consultare le recensioni online prima di decidere di acquistare un luxury good;
- Tutti gli aspetti del programma di marketing per i luxury brand devono necessariamente risultare adeguati a garantire prodotti e servizi di qualità, un acquisto piacevole e un'esperienza memorabile. Sebbene il valore dei brand di lusso derivi dalla presenza di elementi intangibili, è essenziale ed imperativo che le considerazioni di performance siano di qualità sufficientemente elevato da soddisfare o superare le aspettative dei clienti (Silverstein & Fiske, 2003);
- Gli elementi del brand, come il logo, i simboli, il packaging e la firma del creatore, costituiscono importanti *driver* della *brand equity*²⁵, e semplificano la costruzione della *brand awareness*;
- Le associazioni secondarie di personalità, di nazionalità, di eventi e di altre entità, contribuiscono alla creazione del valore della marca di lusso, poiché associano quest'ultima "ad altre informazioni presenti nella memoria che assumano un significato per i consumatori" (Kotler et al., 2017);

²⁴ Secondo uno studio del Boston Consulting Group (BCG), la *brand advocacy* è definibile come l'atto spontaneo compiuto dal consumatore nel raccomandare o consigliare un determinato prodotto o servizio ai propri conoscenti in modo da influenzarne le scelte (Kotler et al., 2017).

²⁵ Con l'espressione "*brand equity*" si indica il valore patrimoniale della marca (Kotler et al., 2017).

- La distribuzione limitata e la comunicazione selettiva incrementano il prestigio, l'esclusività e la desiderabilità dei luxury brand. Difatti, per massimizzare il controllo, la maggior parte dei brand di lusso distribuisce i prodotti solo ed esclusivamente presso i propri *flagship store*. A tal proposito, è necessario richiamare il cosiddetto "*principle rarity*", o *principio della rarità*, in base al quale la percentuale di penetrazione del luxury brand deve risultare inferiore alla sua percentuale di consapevolezza. Difatti, è possibile la costruzione di un "brand da sogno" mediante l'equazione: $Brand\ dream = -7.0 + 0.312\ Awareness - 0.405\ Penetration + 0.58\ Tradition$ ($R^2 = 0.64$) (Kapferer, 2017);
- La strategia di prezzo dei luxury brand raramente prevede l'applicazione di sconti, promozioni e discriminazioni: un'eccessiva volatilità del prezzo potrebbe danneggiare l'immagine e la reputazione della marca;
- I luxury brand richiedono una prudente gestione dell'architettura di marca, poiché il processo di passaggio da una categoria di prodotto ad un'altra, noto come *estensione di linea*, si rileva particolarmente delicato per i beni di lusso. Christofle, un brand di oggettistica da tavola di lusso, avviò, negli anni novanta, la produzione di una linea di gioielli in oro bianco, la quale risultò eccessivamente lontana dalla credibilità del brand, provocando notevoli problemi all'immagine e alla reputazione della marca. Quando Chanel, brand di prêt-à-porter e abbigliamento di lusso, decise di introdurre una linea di gioielli, fu più cauto: inizialmente lanciò un unico modello di orologio, e, per conferire credibilità ad esso, inaugurò due boutique interamente dedicate all'orologeria, entrambe a Parigi, in Place Vendôme e in Avenue Montaigne. L'orologio fu un vero e proprio successo (Chevalier & Mazzalovo, 2008);
- La prevalenza del contenuto simbolico su quello funzionale "*esaspera l'allargamento del fronte dei concorrenti possibili per ciascun prodotto [...] Dunque tutti contro tutti, un modo scientifico per essere quasi sicuri di farsi male in tanti*" (Tartaglia & Marinozzi, 2006). Inoltre, la forte fungibilità che contraddistingue i luxury brand, costringe questi ultimi a dover competere su due fronti diversi: "*quello della concorrenza diretta e quello della concorrenza trasversale dei prodotti fungibili nella motivazione d'acquisto e nel prezzo*" (Tartaglia & Marinozzi, 2006);
- Le marche di lusso si impegnano a proteggere legalmente il proprio *trademark*, ed a contrastare e limitare la diffusione del fenomeno della contraffazione.

Inoltre, il professor Carlo Alberto Carnavale dichiara che "*i luxury brand devono iniettare "tempo, spazio e sangue" nella marca*". Il tempo favorisce lo sviluppo e l'incremento di valore del brand (e.g., sono necessari 21 anni affinché il whiskey Royal Salute raggiunga la corretta maturazione). Lo spazio si riferisce alla necessaria assenza di delocalizzazione della produzione dei brand di lusso. Difatti, l'associazione al paese di origine dell'impresa conferisce maggiore

credibilità al know-how del prodotto e al servizio di lusso: “*Francia significa eleganza, Italia significa estetica e “dolce vita”, Inghilterra significa aristocrazia e USA significa benessere e potere*” (Kapferer, 2017). Il sangue costituisce “*l’ingrediente biologico e prova dell’autenticità*”, e consiste nel fatto che la maggior parte dei luxury brand acquisiscono il nome del fondatore, “*una figura mitologica*” (Kapferer, 2017).

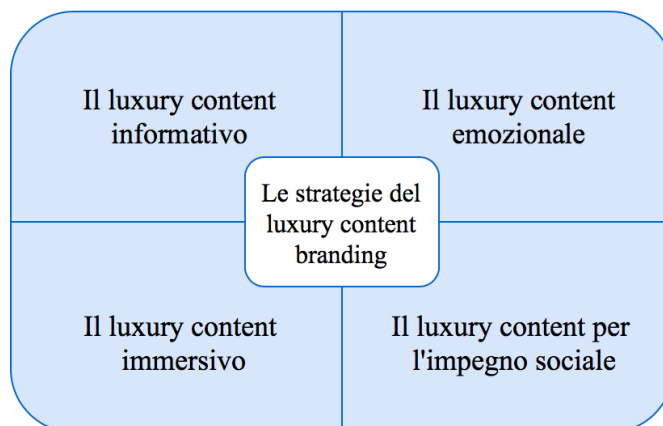
2.3.2 Dal luxury content branding al luxury experiential branding

L’ascesa del branding esperienziale costituisce il risultato di una trasformazione concettuale affrontata dal marketing dei luxury brand: ovvero, il passaggio dalla logica di *luxury content branding*, che enfatizza i contenuti (*content*) della marca, associandola ad elementi culturali, storici, simbolici, artistici, alla logica di *luxury experiential branding*, cui obiettivo principale risiede nella *brandizzazione* di prodotti e servizi di lusso attraverso la creazione, la narrazione e la condivisione di esperienze con i consumatori (Batat, 2019).

Il *luxury content branding* consente la realizzazione di strutture mentali che aiutano i consumatori ad organizzare le loro informazioni sui luxury good, al fine di semplificare il processo decisionale. Tale obiettivo è perseguibile attraverso le cinque funzioni fondamentali del *luxury content branding*: l’identificazione della marca di lusso, che guida l’acquirente nell’individuazione e nella selezione di un brand di lusso che possa soddisfare pienamente le sue aspettative in termini di qualità, di prezzo e di esperienza di utilizzo; la credibilità, cui finalità consiste nella trasmissione di informazioni veritiere e fedeli alle caratteristiche del brand di lusso; la creazione di valore di utilizzo, di scambio e simbolico; la giustificazione dell’elevato prezzo dei luxury brand; il posizionamento, ossia “*l’atto di progettare e tradurre sul piano operativo l’offerta di un’impresa in modo che la sua immagine occupi un posto ben definito nelle menti dei consumatori del segmento-obiettivo*” (Kotler et al., 2017). L’esecuzione di tali funzioni è concretizzabile mediante l’implementazione di quattro strategie di *luxury content* (vedi Fig.2.8):

- il *luxury content informativo*;
- il *luxury content emozionale*;
- il *luxury content immersivo*;
- il *luxury content per l’impegno sociale*.

Fig.2.8: Le quattro strategie del luxury content branding



Fonte: Rielaborazione da Batat, 2019

Il contenuto informativo del lusso qualifica le componenti funzionali e cognitive dei luxury brand. È tipico dei ristoranti stellati Michelin, evidenziare, sul proprio sito web, le relative informazioni funzionali e pratiche, come il menù, le modalità di sistemazione e di prenotazione.

Il contenuto emozionale del lusso concerne la generazione di profonde connessioni tra il luxury brand e i suoi consumatori, il loro coinvolgimento in esperienze di lusso sensoriali e la condivisione dei valori e degli ideali. La campagna di comunicazione di Hermès offre un nuovo repertorio di lettura delle emozioni, proponendo termini ed espressioni non esistenti nei dizionari, per l'introduzione dei nuovi prodotti del brand. Dal vocabolario delle emozioni di Hermès, emergono i seguenti termini francesi: *Retournelle*, che indica il bisogno irrimediabile di ripetere le stesse cose; *De-retox*, l'abilità di sconfiggere qualsiasi risoluzione; *Wifidèle*, la ricerca ossessiva di una connessione permanente (Batat, 2019).

Il contenuto immersivo del lusso include tutte quelle strategie che stimolano l'interazione, sia reale che virtuale, tra il luxury brand ed il consumatore. Burberry, un brand di prêt-à-porter e abbigliamento di lusso, ha lanciato la campagna "L'Arte del Trench", cui protagonisti sono uomini e donne di diversa nazionalità che indossano l'iconico cappotto dell'azienda durante la loro quotidianità. Da tale pubblicità, è evincibile la rilevanza e la necessaria presenza del celebre trench nella vita dei consumatori: esso rappresenta l'incontro e l'armoniosa coesistenza di culture e nazionalità differenti, e offre un'unificante ed immersiva esperienza, unica per ciascun individuo.

Il contenuto di impegno sociale del lusso consiste nella partecipazione, dei luxury brand, ad una certa causa o ideologia, e nel loro coinvolgimento nella lotta contro la discriminazione, il razzismo, la violenza sulle donne, l'omofobia, e nella promozione di atteggiamenti positivi ed

eco-friendly. Omega, un brand di orologi di lusso, esalta, nel suo sito web ufficiale, la storia del know-how aziendale e il desiderio di custodire la sua profonda relazione con le donne. Omega, non intende semplicemente posizionarsi come un venditore di orologi da donna, ma spera di ricreare una connessione con le sue radici femminili. Tale aspirazione è percepibile in ogni campagna di comunicazione, e nei comunicati stampa rilasciati dall'impresa.

Sebbene il *luxury content branding* permetta l'instaurazione di una profonda e solida relazione con i consumatori, i luxury brand hanno avvertito la necessità di volgere la propria attenzione dal *branded content* all' *experiential branding*. Holt (2004) dichiara che, alla base del *luxury experiential branding*, ossia del branding esperienziale di lusso, vi è la creazione di significati e storie, i cosiddetti "miti d'identità". I miti richiamano mondi immaginari, lontani dalla realtà, in cui gli individui possono vivere la loro quotidianità, hanno la possibilità di elevarsi all'identità desiderata e di allontanarsi dalle tensioni economiche, sociali, culturali della realtà. I luxury brand, attraverso la creazione di un mito d'identità, divengono una vera e propria icona per i consumatori. È il caso della borsa "Kelly" di Hermès, diventata un mito grazie all'attrice e principessa di Monaco, Grace Kelly. Era il 1956 quando quest'ultima venne immortalata dai fotografi mentre indossava la celebre borsa, rinominata successivamente "Kelly" e desiderata, da quel momento, dalle donne di tutto il mondo.

Il *luxury experiential branding* reca vantaggi di varie entità alle marche di lusso: reputazionale, in base al quale la marca di lusso "è percepito come un partner affidabile che ispira fiducia" ai consumatori (Batat, 2019); relazionale, ossia la costruzione di una forte *customer relationship*, con tutti coloro che si identificano nei valori e dell'ideologia del luxury brand; simbolico, ovvero l'attitudine dei consumatori a rivolgersi verso marche di lusso che possano esprimere la loro personalità (e.g., luxury brand dinamici, innovativi).

2.4 Il brand storytelling e gli strumenti

Giorgino & Mazzù (2018) identificano lo *storytelling* in un "messaggio che consente ad un'impresa di implementare il proprio valore, migliorando la percezione del suo brand, rendendo più fluide le relazioni con i clienti, più efficiente l'organizzazione e più performante la stessa strategia aziendale". Lo *storytelling*, dunque, implica la narrazione di una storia di una marca o su una marca, che deve risultare necessariamente intrigante, autentica e travolgente, al fine di persuadere i consumatori e suscitare in loro interesse nei confronti del brand (Aaker, 2016). A tal proposito, Fontana et al. (2011) sostengono che "le aziende stanno diventando media company, i brand si comportano sempre più come storyteller, i prodotti sono racconti e il marketing si è fatto narrativo". Tuttavia, è fondamentale evitare la diffusione di un'immagine eccessivamente positiva del brand e non aderente alla realtà, in quanto essa opererebbe contro gli interessi stessi dell'azienda e fomenterebbe nei potenziali consumatori

sfiducia, provocando una parziale perdita di credibilità del brand (Fryer, 2003). Infatti, Fontana (2016) ritiene che nel termine “*storytelling*” rappresentazione e percezione “*diventano due facce della stessa medaglia, poiché il comunicare attraverso storie ci obbliga a fare un percorso ad ostacoli fra la realtà vera, la realtà narrata e la realtà percepita*”.

L’impresa, attraverso lo *storytelling*, intende comunicare i valori, gli ideali, la visione del mondo e l’etica del brand, nonché gli elementi della dimensione intellegibile costituente, insieme a quella sensibile, l’identità di marca (Chevalier & Mazzalovo, 2008). Denning (2005) ha individuato e rilevato sei tipologie di narrazioni, attraverso le quali si sviluppa lo *storytelling*, ovvero le storie che: condividono conoscenze; incitano all’azione; riguardano il futuro essendo radicate nel presente; comunicano ciò che siamo; trasmettono valori; sostengono il cambiamento.

Giorgino & Mazzù (2018) individuano i due fattori agevolanti la divulgazione della tecnica dello *storytelling*. Il primo è un fattore esogeno, strettamente connesso all’evoluzione tecnologica e digitale, alla realtà aumentata (AR), all’*Internet of Things*, ai social media e social network. Esso consiste nella diffusione delle informazioni, attraverso l’*advocacy* online degli utenti, cui storie sono particolarmente efficaci nel “plasmare” l’atteggiamento dei brand, soprattutto in relazione ai social media. Infatti “*le aziende che non offrono esperienze capaci di sfruttare l’input dei consumatori nelle narrazioni con i marchi hanno meno chance di connettersi con i potenziali acquirenti*” (Urban et al., 2017). Il secondo è un fattore endogeno, noto come *antropomorfismo del brand*, in base al quale la tecnologia svolge un doppio ruolo: o “disumanizza” l’esperienza del cliente, provocando frustrazione e confusione (e.g., telefonate gestite da voci automatiche), oppure la “umanizza”, attribuendo tratti umani ai brand. Inoltre, è dimostrato che “*i brand antropomorfizzati hanno ottenuto atteggiamenti più favorevoli da parte dei consumatori e una fedeltà più elevata*” (Giorgino & Mazzù, 2018). Sinha (2015) rileva che, per trarre benefici da quest’ultimo approccio, è essenziale: impiegare i social media per trasmettere ed esprimere i valori, gli ideali e la visione del brand, poiché efficaci nella conversione dei clienti da occasionali a fedeli; creare contenuti interessanti, che suscitino curiosità e sorpresa; comprendere che “*less is more*” anche sul web, ovvero evitare la diffusione di immagine esageratamente positiva anche nei social media.

2.4.1 Le funzioni dello storytelling

Lo *storytelling* è chiamato a svolgere tre funzioni:

1. La funzione di narrazione pubblica: comunicare attraverso la narrazione di storie semplifica e rende immediata la comprensione delle informazioni che l’impresa intende condividere con il pubblico. Essa “*permette l’attivazione di processi riconoscibili e la produzione di contenuti autentici ed evocativi*” (Giorgino & Mazzù, 2018);

2. La funzione di narrazione individuale: essa consiste nel “racconto di sé e per sé”, e come afferma Benveniste (2010) è “*quando l’auto-percezione diventa la meta di un’azione narrativa che impegna gran parte del flusso comunicativo esistente fra io locatore e io ascoltatore*”;
3. La funzione di narrazione relazionale: in base alla quale lo *storytelling* permette la condivisione di interazioni sociali e la conseguente instaurazione della relazione tra l’impresa e il consumatore.

Inoltre, lo *storytelling* “*aiuta ad interpretare il testo e il contesto attraverso un engagement superiore ad altre modalità di rappresentazione o autorappresentazione [...], e produce anche memorizzazione degli elementi oggetto della narrazione, creando ritenzione emotiva e simbolica di quelle informazioni che diversamente andrebbero disperse*” (Giorgino & Mazzù, 2018). Relativamente agli effetti a lungo termine, lo *storytelling* implica: la prevedibilità dei fatti narrati al fine di “anticipare” gli accadimenti; la continuità nella rappresentazione all’esterno del proprio universo di riferimento, mediante “*un processo di significazione*” (Giorgino & Mazzù, 2018) che possa resistere al trascorrere del tempo e rafforzare la *brand identity*; la relazionalità, in seguito alla creazione di connessioni interpersonali in un contesto di dinamiche micro e macro sociali.

2.4.2 External e internal corporate storytelling

Lo *storytelling*, per essere efficace, deve essere “*un progetto e non un’azione unica e irripetibile*” (Giorgino & Mazzù, 2018). Esso costituisce un’iniziativa mirata a creare curiosità, attenzione e memorabilità, emozioni, interesse, identificazione ed esperienze. È possibile il perseguimento di tale obiettivo attraverso il movimento verso una duplice direzione, quella dell’*internal corporate storytelling* e dell’*external corporate storytelling*. L’intersezione e la correlazione fra questi due processi è consentita dalle cosiddette “*idee stick*” (Heat, 2008), ovvero “*contenuti in grado di restare attaccati perché facilmente comprensibili, raccontabili, sexy, credibili ed emozionanti*” (Giorgino & Mazzù, 2018). Inoltre, Giorgino & Mazzù (2018) conducono un’analisi approfondita sulle costanti dello *storytelling*, ossia lo *story-architect*, lo *story-listener*, la *story*, *story-set*, lo *story-show*, lo *storyteller*, lo *story-holder*.

Lo *story-architect* è l’autore e l’ideatore del racconto. Nel concreto, è svolto internamente all’impresa, come dal top manager, o esternamente, come da un’agenzia di comunicazione. In ogni caso, “*si tratta del garante del senso di un’esperienza narrativa e del portatore sano di una simulazione*” (Giorgino & Mazzù, 2018). Lo *story-listener* è il pubblico a cui il brand rivolge la narrazione della storia. La *story*²⁶ costituisce il racconto vero e proprio, che ha inizio

²⁶ È importante non confondere la *story* con la *history*, che è l’elenco cronologico dei fatti e accadimenti che formano il vissuto di una persona o di un’impresa (Giorgino & Mazzù, 2018).

con un *concept* iniziale e termina con l'esposizione di quella morale su cui i consumatori adatteranno i comportamenti futuri. Lo *story-set* rappresenta il contesto spazio-temporale dell'oggetto della narrazione e può essere una piattaforma social, un sito web, un negozio fisico o digitale, la sede aziendale. Lo *story-show* consiste nella rappresentazione dentro il set, l'"azione di sistema che rende operativa la strategia" (Giorgino & Mazzù, 2018). Lo *storyteller* coincide con il canale comunicativo selezionato per narrare la story in maniera risonante e performante. L'ultima costante è quella dello *story-holder*, attivata quando l'audience (lo *story-listener*), per via dell'*advocacy*, svolge la funzione di *story-architect* e *storyteller*.

L'applicazione del *corporate storytelling*, in relazione al flusso dalla duplice direzione esplicito in precedenza, si estende, esternamente, nell'ambito del *Brand value management*, e internamente, nell'*education* e nel *change management*.

Nel *Brand value management (external corporate storytelling)*, la narrazione è rivolta al mercato, e dunque, ai consumatori e agli stakeholder dell'impresa. Il *corporate storytelling* a fini di comunicazione di marketing "*funge da collante narrativo fra impresa, brand, prodotti, esperienze d'uso e significati*" (Giorgino & Mazzù, 2018). In questa prospettiva, è determinante la gestione di numerose variabili: la *narrative accountability*, ovvero quel processo in base al quale è necessario da un lato, considerare gli obiettivi aziendali, dall'altro rispettare la responsabilità del gestore del racconto; la *life narrative* e la *social narrative*, che incorporano la tendenza dell'impresa a trasferire all'interno della narrazione le aspettative dei consumatori; il *role script*, ossia la variabile che "*subordina story e storyteller al ruolo che l'attivatore del processo narrativo ricopre all'interno dell'azienda*" (Giorgino & Mazzù, 2018); la *behaviour continuity*, che consiste nelle modalità con le quali sono messe in pratica le scelte linguistiche e il *narrative management*. Quest'ultimo agisce attraverso un percorso in cui si intrecciano, circolarmente, la *real brand identity*, la *perceived brand image* e la *desired brand image*, e dal quale emerge l'obiettivo primario dello storytelling: "*connettere ciò che si è veramente, con ciò che gli altri percepiscono di noi e, al tempo stesso, con ciò che vorremmo che di noi fosse percepito*" (Giorgino & Mazzù, 2018). Inoltre, nell'*external corporate storytelling*, è decisivo il ruolo dello *storytelling transmediale*, costituente la "*dispersione sistematica di elementi narrativi su più media per creare esperienze di consumo unificate e coordinate*" (Giorgino & Mazzù, 2018).

Jenkins (2007) individua i sette principi fondamentali per una corretta e coerente progettazione transmediale dei contenuti: la *diffondibilità* di un contenuto narrativo e la *perforabilità*, ottenuta in seguito ad una narrazione minuziosa delle storie; la *continuità* e la *molteplicità*, come coerenza ed incoerenza narrativa; l'*immersione* dello spettatore nella story e l'*estraibilità*,

ovvero la sua capacità di individuare gli aspetti peculiari della narrazione; la *costruzione di universi di significato*; la *serialità*; la *soggettività*; la *performance*.

Relativamente al *change management (internal corporate storytelling)*, lo *storytelling* assolve le funzioni di: raccontare gli errori commessi in passato; decidere in maniera condivisa la strategia da adottare; definire gli obiettivi; sviluppare le competenze utili a perseguirli; conseguire i risultati di breve e lungo termine; cambiare la cultura aziendale. Il cambiamento della cultura aziendale è necessario nei momenti di crisi finanziaria ed economica, in quanto permette di modificare profondamente le dinamiche interne all'impresa.

2.4.3 Lo storytelling del luxury experiential branding

Lo *storytelling* costituisce parte integrale della formazione della *customer experience* e, in particolare, lo strumento principale di marketing per l'implementazione del branding esperienziale di lusso (Batat, 2019). Il suo approccio è caratterizzato dall'enfatizzazione degli aspetti culturali, esperienziali ed emozionali dei luxury brand, i quali consentono di "immergere" i consumatori in esperienze significative e memorabili. Nel lusso esperienziale, l'obiettivo dello *storytelling* risiede nella creazione e nella trasmissione di sensazioni e emozioni, che possano stimolare il consumatore a recepire maggiormente le comunicazioni del marchio. Inoltre, nello *storytelling* del *luxury experiential branding*, è fondamentale la considerazione dei seguenti aspetti: le emozioni rappresentano l'elemento-chiave, poiché favoriscono il *customer engagement*; la narrazione deve ritrarre informazioni autentiche, relative alla storia del brand; dal messaggio devono trasparire sincerità e coerenza con la realtà. I marketer e i brand manager impiegano la tecnica dello *storytelling* per il perseguimento di obiettivi strategici, volti ad integrare uno o più elementi del branding esperienziale di lusso, come il mito del fondatore e il know-how.

Generalmente, la storia di un luxury brand è strettamente connessa alla figura del fondatore, in particolar modo alla sua personalità, carriera e genialità. Difatti, è diffuso che il valore delle marche di lusso risente positivamente dello status mitico, della filosofia e dell'identità del creatore. Dunque, la narrazione della storia del fondatore in un'ottica esperienziale di lusso, si pone gli obiettivi di: promuovere l'unicità del know-how del luxury brand; umanizzare quest'ultimo attraverso il racconto della vita del creatore; esaltare la sua autenticità, la sua storia e la sua legittimità; comunicare i suoi valori e la sua ideologia.

Infine, relativamente all'elemento del know-how, lo *storytelling* si impegna ad enfatizzare le caratteristiche uniche ed ancestrali del luxury good, giustificandone, così, l'elevato prezzo.

CAPITOLO 3

BRUNELLO CUCINELLI: LO STORYTELLER UMANISTA

3.1 La storia e le origini

Brunello Cucinelli nasce nel 1953 a Castel Rigone, un piccolo paese in provincia di Perugia, da una famiglia contadina. I ricordi legati a quest'ultima e i momenti della sua infanzia sono rievocati da Cucinelli stesso, nel suo discorso per il quarantesimo anno dell'impresa (2018): *“ho vissuto una meravigliosa esperienza di vita in campagna: facevamo i contadini, non avevamo la luce in casa, non avevamo l'acqua, ma l'atmosfera era particolarmente bella. Eravamo tredici persone e la famiglia vicina nove, quindi in qualche maniera il nostro era un piccolissimo borgo”*.

Nel 1972 consegue il diploma di geometra e si iscrive alla facoltà di Ingegneria, ma nel 1974 decide di interrompere gli studi. È il 1978 quando si innamora di Solomeo, il borgo di origine della moglie Federica Benda, cui attività di abbigliamento lo affascina a tal punto da decidere di avventurarsi in un'impresa di maglieria. L'idea dello stilista e imprenditore Luciano Benetton di produrre maglioni di shetland colorati è pura fonte di ispirazione per Cucinelli (Ponti, 1998). Difatti, il suo successo è figlio di una semplice ma innovativa intuizione: colorare il cashmere, che fino a quel momento era proposto in colori naturali o in tonalità basiche. Cosicché Cucinelli acquista il prezioso filato e, con il sostegno e l'ausilio di un laboratorio artigianale, realizza la sua prima collezione in assoluto, composta da sei pullover da donna, ben avvitati e modellanti in vita (Cucinelli, 2018). È lui stesso, nella sezione dedicata alla storia dell'impresa sul sito ufficiale aziendale, a narrare ed esporre le ragioni alla base della scelta di questa pregiata e nobile fibra tessile: *“Mi convinsi fermamente che una qualità di primissimo piano del cashmere, oltre alla sua morbidezza vellutata, è la sua capacità di durare. E il concetto di lunga durata faceva parte di me, del mio modo di concepire il mondo; un concetto e un significato molto elevati, vale a dire, e da allora in poi ho affrontato ogni singolo aspetto creativo e produttivo del business tenendo presente questo. Un capo in cashmere dura per sempre, non lo butti mai via, devi trasmetterlo ai tuoi figli, la sua capacità di durare è il simbolo del suo valore”*.

Ellera di Corciano, un piccolo paese in provincia di Perugia dove la maglieria è fonte di operoso artigianato (Serlenga, 2012), accoglie la prima sede dell'azienda. Nel 1985, Cucinelli acquista

e restaura il Castello trecentesco di Solomeo, dove decide di trasferire la sua piccola impresa di cashmere. Da quel momento, Solomeo diventa uno dei tratti distintivi dell'azienda: lo stemma e il castello del borgo caratterizzano lo stesso marchio "Brunello Cucinelli". Il desiderio di Cucinelli di espandere la propria attività e il rapido successo riscosso nel luxury market tedesco e statunitense (Serlenga, 2012), si concretizzano nell'ampliamento delle strutture aziendali: nel 2000, Cucinelli acquista e restaura un vecchio opificio degli anni settanta nella valle di Solomeo, nonché l'attuale sede della sua impresa.

3.2 Il borgo di Solomeo: la storia e il restauro

Solomeo è un borgo medievale, edificato tra la fine del XII secolo e la prima metà del XIII, e costituisce una piccola frazione del comune di Corciano, in provincia di Perugia. Nel medioevo, conosciuto come "Villa Solomei", rappresentava la base operativa per gli uomini che lavoravano alla bonifica della piana a nord dello stesso. Nel 1361, Villa Solomei si componeva di un palazzo, un *casamentum*, dodici *domus*, due casalini e la Chiesa di San Bartolomeo. Nel 1391, gli abitanti di Solomeo avvertirono la necessità di rafforzare la propria difesa dalle incursioni e dai saccheggi che costantemente subivano, sicché Meo "Iohannis Cole", proprietario del palazzo maggiore del borgo, promosse la costruzione del Castello di Solomeo. Era il 1430 quando, per la prima volta, fu utilizzato l'espressione "*Castrum Solomei*", ovvero "Castello di Solomeo", per indicare il borgo. Nel XVI secolo, un'intensa crescita demografica condusse il nucleo abitativo di Solomeo ad espandersi oltre le *mura castrensi* (Brunello Cucinelli, 2018; Solomeo, 2018).

L'importanza attribuita da Brunello Cucinelli a Solomeo, risiede nell'essere, quest'ultimo, il borgo di origine della amata moglie Federica Benda. Egli stesso, ne "Il sogno di Solomeo"²⁷ (2018), rievoca affettuosamente i ricordi del loro giovane amore: "*Come accade negli innamoramenti, tutto ciò che la riguardava mi appariva bello e attraente, a partire dal suo paese. Così andavo sempre più spesso a Solomeo, frequentavo i suoi amici, e tutto mi sembrò molto speciale, nonostante quei luoghi fossero piuttosto malconci*". La crescente e travolgente passione per l'antico borgo medievale suscita nell'imprenditore l'immenso desiderio di "*riconsegnarlo al suo antico splendore*" (Brunello Cucinelli, 2018), a tal punto da, nel 1985, decidere di avviare un'intensa opera di riqualificazione, trasformandolo in una sorta di dimora del Rinascimento toscano, recuperandone le bellezze paesaggistiche, artistiche ed architettoniche. Gli edifici dai mattoncini dalle calde tonalità, la minuziosa cura nella

²⁷ "Il sogno di Solomeo" è il libro pubblicato da Brunello Cucinelli nel 2018, e ripercorre i momenti più significativi della sua esistenza. "*Il sogno di Solomeo è quello di un contadino che, seguendo i valori umanistici scoperti nella vita rurale e nella filosofia, diventa un grande industriale*" (Cucinelli, 2018).

disposizione di ogni elemento, l'essenzialità ed il profondo significato dei dettagli restituiscono al borgo il suo armonioso rapporto originario con il paesaggio circostante.

Inoltre, lo stilista svela l'esistenza di un'ulteriore ragione dietro la sua volontà di restaurare un intero paese: *“La mia indole, il mio personale edonismo: io, come tutti, sono di passaggio sulla terra e mi sento custode di questi luoghi, voglio tramandarli ai posteri nelle migliori condizioni possibili, lasciando spazio alla parte bella del creato. Perché anch'io, come diceva l'imperatore Adriano, mi sento responsabile delle bellezze del mondo”* (Pasero, 2003).

3.2.1 La Scuola di Arti e Mestieri

“Il castello, una volta liberato dalle funzioni dell'azienda-che tuttavia erano fisicamente compatibili con la sua integrità-, poteva ora essere destinato a funzioni ideologicamente più consoni al suo carattere artistico e storico, e divenne sede della Scuola di Arti e Mestieri, uno dei più importanti mezzi per il miglioramento delle persone e della società”. È Brunello Cucinelli (2018) a narrare l'origine della Scuola di Arti e Mestieri ne *“Il sogno di Solomeo”*, rievocando il momento in cui ebbe l'intuizione di realizzarla nel Castello del borgo. Ispirato dal movimento artistico *“Arts and Crafts”*, fondato dal pittore e scrittore William Morris e dall'architetto Charles Voysey, sotto l'influenza del visionario John Ruskin, l'imprenditore avverte la necessità di trasmettere il valore della creatività manuale poiché *“umano”* *“in quelle imperfezioni, in quelle piccole incertezze che l'industria meccanizzata si vantava di aver eliminato”* (Cucinelli, 2018). Tuttavia, è il timore di smarrire i giovani talenti dell'artigianato ad indurre Cucinelli a restaurare un edificio in stile classico per ospitare la Scuola di Arti e Mestieri. A tal proposito, egli dichiara che *“fino a qualche anno fa, un giovane o una donna non erano contenti di dire ai loro amici che erano impiegati in un campo che richiedeva loro lavoro manuale. Qualcosa stava impedendo loro di vedere e realizzare il vero valore e la creatività delle loro mani e dei loro occhi”* (Brunello Cucinelli, 2018). Dunque, mediante l'istituzione della Scuola, Cucinelli aspira a restituire ai giovani odierni la fiducia nei confronti dell'artigianato, cosicché non possano più provare imbarazzo nel rivelare e condividere con i loro coetanei il proprio impiego, e a riconsegnare *“dignità alle antiche professioni delle mani sapienti”* (Solomeo, 2018).

La Scuola di Arti e Mestieri prevede le discipline di Modelleria e Sartoria femminile, di Taglio e Sartoria maschile, di Rammendo e di Rimaglio, di Orticoltura e Giardinaggio e di Arti murarie (Solomeo, 2018). Gli allievi frequentano i corsi cinque ore al giorno, apprendono le tecniche di ciascuna disciplina, ricevendo il loro salario mensile. L'obiettivo della Scuola consiste nell'offrire ai giovani *“l'acquisizione di mestieri che sono antichi e contemporanei insieme”* (Solomeo, 2018), e nel renderli entusiasti e orgogliosi di essere artigiani (Cucinelli, 2018).

3.3 Il brand Brunello Cucinelli: gli elementi distintivi e la sua evoluzione

L'offerta del gruppo Brunello Cucinelli S.p.A. è presentata sotto l'unico brand "Brunello Cucinelli" e rappresenta uno dei principali e più significativi esempi di "lusso absolute"²⁸, in cui la filosofia del *Made in Italy* è armoniosamente e pienamente coniugato con la capacità di percepire, comprendere ed applicare le nuove tendenze (Brunello Cucinelli, 2018). Affermatosi come un brand di abbigliamento e *prêt-à-porter* di una fascia altissima di lusso, Brunello Cucinelli vanta un'eccellente e prestigiosissima qualità delle materie prime che, unita alle sapienti abilità artigianali del territorio e alla volontà di diffondere una profonda cultura del bello, consolida e rafforza l'*allure* che la clientela riconosce al brand.

L'unicità e l'esclusività del marchio Brunello Cucinelli hanno origine nell'accurata e meticolosa selezione del cashmere eseguita dall'omonimo stilista ed imprenditore, ragione per cui è conosciuto internazionalmente come "il re del cashmere" (Ponti, 1998). Il prezioso filato, proveniente dalla regione del Kashmir, divisa tra Afghanistan, India e Cina, e ottenuto da migliaia di fibre finissime e morbide del sottopelo delle capre *Hircus*, "*unisce l'eredità umbra della maglieria e l'innovazione del design contemporaneo*" ed "*ora, proprio come allora, le abili mani dei maestri artigiani stanno modellando capi da indossare e tramandare alle generazioni successive*" (Brunello Cucinelli, 2018). Definita come "*espressione del lusso quotidiano*" (Investor Brunello Cucinelli, 2019), l'offerta di manufatti autenticamente italiani ha affrontato un'importante evoluzione, illustrata nella Fig.3.1.

Fig.3.1: L'evoluzione del prodotto: dal cashmere al "Lifestyle"



Fonte: Investor Brunello Cucinelli, 2019

²⁸ L'espressione "lusso absolute" designa il cosiddetto "lusso inaccessibile", cui caratteristiche e peculiarità sono esposte nel capitolo primo dell'elaborato.

Difatti, il prestigio e la ricercatezza del brand si manifestano attraverso una proposta che, “*evolvendosi da specialista di prodotto maglieria, è divenuta un’offerta prêt-à-porter esclusiva, capace di raccontare l’intero mondo di Brunello Cucinelli, considerato dallo stesso cliente “Lifestyle moderno e contemporaneo”*” (Investorbrunellocucinelli, 2019). Da tale osservazione, sono rilevabili le determinanti dell’essenza del marchio:

- L’offerta di *Total look* e *Lifestyle*: Brunello Cucinelli, oltre a proporre *Total look* di capi di abbigliamento e accessori *ready to wear casual chic*, spaziando tra abiti da uomo e donna, capispalla, camicie, pantaloni, pullover e gonne, ha introdotto, nel 2014, la collezione da casa *Lifestyle*. Essa si compone di complementi d’arredo come fragranze, plaid, creazioni in ceramica, tessuti e accessori da tavola, asciugamani e borse *leisure*, diffondendo così l’eccellenza del cashmere e delle materie prime ovunque: dall’intimità e dalla riservatezza dell’abitazione del consumatore alla gradevole accoglienza dei suoi spazi di lavoro. Inoltre, nel 2020, è previsto il lancio della prima collezione *kidswear*, interpretata da Cucinelli (2019) quale “*naturale estensione del brand e ampliamento della nostra offerta ready to wear*”. Un progetto affrontato con entusiasmo, da lui stesso considerato “*in perfetta sintonia*” con l’*identity* del marchio;
- La costante ricerca di nuovi trend e l’inesauribile desiderio di sviluppare e innovare lo stile e i tessuti: la produzione Brunello Cucinelli è caratterizzata dall’impiego straordinario di molteplici materiali come il cashmere, il lino, la seta, il camoscio, la pelle, il pitone, e si rivolge, inoltre, ad elementi di gioielleria in oro, argento e pietre. Nella donna, lo sviluppo creativo si è orientato verso due direzioni differenti, strategicamente decisive, quali l’ulteriore elevazione dell’offerta attraverso il perfezionamento dei metodi di lavorazione, che rendono i capi “*un assoluto riferimento per il ready to wear di vero lusso*” (Brunellocucinelli, 2018), e la freschezza della proposta, attraente un pubblico più giovane rispetto alla clientela già fidelizzata. Nell’uomo, in particolare negli abiti, il taglio fresco e contemporaneo costituisce una chiara rappresentazione dell’eleganza e del buon gusto italiani;
- I raffinatissimi prodotti del brand sono riservati ad un “*consumatore sofisticato ed evoluto nel gusto, sia maschile che femminile*” (Investorbrunellocucinelli, 2019). La clientela di Brunello Cucinelli riscontra i motivi della propria scelta di acquisto sia nella creatività e artigianalità *Made in Italy*, sia nell’esclusività della distribuzione. Relativamente a quest’ultima, coerentemente con il posizionamento nella fascia più alta del lusso e l’allure del brand, Brunello Cucinelli sviluppa la sua presenza nelle vie di lusso delle principali città e località *resort*, con prestigiose boutique monomarca e negli spazi più esclusivi dei multibrand;

- Lo stile moderno e contemporaneo che consente *“la creazione di collezioni cross-age”* (Investorbrunello Cucinelli, 2019), ovvero la versatilità dei prodotti ad un target multiforme, in cui le esigenze sia dell’uomo che della donna di fasce d’età differenti sono piacevolmente soddisfatte.

Quella di Brunello Cucinelli è un’offerta *“senza-tempo”*, dall’eterno ed intramontabile stile, ottenuto mediante un’equilibrata fusione tra tradizione e identità del territorio e contemporaneità del design ed innovazione, accompagnata dal grande desiderio di *“ascolto”* del mercato.

3.3.1 L’artigianalità italiana

“Manualità e Artigianalità italiana significa massima attenzione alla qualità della materia prima e del lavoro, cura del dettaglio, passione per il bello e gratificazione dei talenti che sanno dare vita a manufatti apprezzati nel mondo”. Tale definizione (Investorbrunello Cucinelli, 2019) esprime l’imprescindibile peculiarità che, dagli albori dell’impresa, contraddistingue la produzione del brand Brunello Cucinelli: la manualità e l’artigianalità italiana. Difatti, la ricerca di un’elevatissima qualità nell’approvvigionamento delle materie prime è seguita dalla celeberrima lavorazione *hand-made* dei prodotti, la quale è, per Cucinelli, irrinunciabile espressione della *“più vera umanità e creatività delle persone”*.

In particolare, lo sviluppo delle collezioni e la realizzazione dei prototipi avviene internamente all’azienda, attraverso un team di 100 addetti, cui obiettivo è la perfetta coniugazione di creatività, manualità ed artigianalità. Successivamente, la produzione è eseguita esclusivamente in Italia, in 300 laboratori indipendenti e notevolmente specializzati, principalmente in Umbria e in selezionati distretti produttivi, come mostrato nella Fig.3.2.

Fig.3.2: L’artigianalità italiana



Fonte: Investorbrunello Cucinelli, 2019

La passione e l'amore per l'artigianalità giustificano l'inusuale scelta del brand di non partecipare alle tradizionali sfilate in passerella, durante le più rinomate *fashion week* (GQ Italia, 2019). Considerate da Cucinelli approssimative, superficiali ed estremamente limitative, non consentono la reale comprensione e l'apprezzamento dell'eccellenza qualitativa delle materie prime impiegate e delle lavorazioni eseguite dai suoi sapienti artigiani. Pertanto, questo è reso possibile mediante la presentazione delle collezioni negli *show-room* del brand, presenti in tutto il mondo. Tuttavia, la filosofia dell'artigianalità non esclude l'impiego della tecnologia più avanzata che, nella visione cucinelliana, costituisce lo strumento e mai il fine. A tal proposito, Cucinelli ritiene necessaria la combinazione della manualità e della creatività con strumenti contemporanei ed innovativi, traendo da quest'ultimi *“solo quello che serve all'artigianalità sovrana”*. Nasce, così, nel 2017 il progetto della “Fabbrica Contemporanea”, cui obiettivo primario consiste nel miglioramento del benessere della persona e nell'ottimizzazione dell'umanizzazione del processo manifatturiero. Esso *“rappresenta una sfida per un'azienda italiana che ha radici profonde nella tradizione artigianale, ma è allo stesso tempo calata nel momento presente e proiettata verso il futuro”* (Brunellocucinelli, 2018). L'impresa è coinvolta in questo progetto in tutta la sua totalità, dalla sede centrale alla filiera, affinché tutti ne possano trarre beneficio. Brunello Cucinelli (2017) evidenzia l'importanza di tale iniziativa, affermando: *“Siamo artigiani contemporanei, che da una parte hanno in mano le forbici, e dall'altra l'iPad”* (vedi Fig.3.3).

Fig.3.3: L'artigiano contemporaneo di Brunello Cucinelli



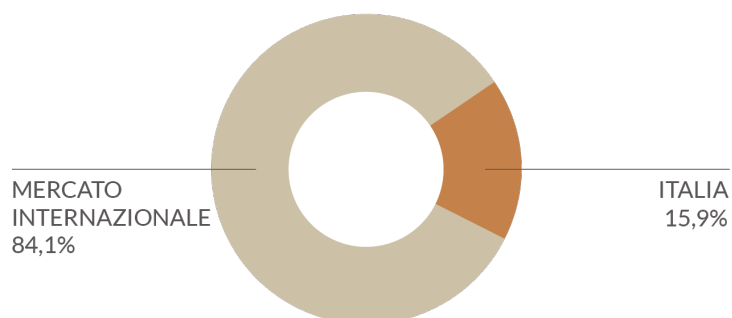
Fonte: Brunellocucinelli, 2018

3.3.2 La presenza nel mercato

Brunello Cucinelli rivolge principalmente i propri manufatti ai luxury market europeo e americano, considerati dall'impresa "domestici" per la somiglianza culturale e la vicinanza fisica. La crescente rilevanza assunta dal mercato cinese ha convinto il brand a ritenere anch'esso "domestico". Difatti, Cucinelli, nella relazione annuale filosofica e strategica dell'azienda (2018), dichiara: *"Crediamo che il mercato cinese sia importantissimo, rappresentativo di una cultura millenaria alla quale siamo immensamente grati e portiamo il nostro massimo rispetto, e che abbraccia anche il prezioso Cashmere, senza il quale non avremmo mai potuto dare vita alla nostra Azienda"*. Il sentimento di gratitudine e di riconoscenza verso il territorio cinese, derivante dalla consapevolezza di esistere e continuare a prosperare grazie alla sua preziosa e nobile fibra tessile, suscita nell'impresa il desiderio di volgere la propria esclusività e raffinatezza al cliente cinese "sofisticato", il quale ricerca *lifestyle* italiano, manufatti di altissima qualità ed *"il vero lusso in tutti gli aspetti della vita quotidiana"* (BrunelloCucinelli, 2018).

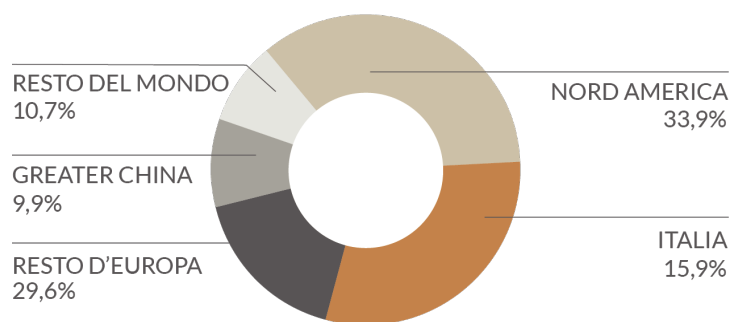
Relativamente ai risultati economico-finanziari ottenuti al 31 dicembre 2018 (vedi Fig.3.4a-b), è decisivo il contributo dell'Italia nella costruzione e nel rafforzamento della *brand image*, in quanto fondamentale ambasciatore del raffinato gusto *chic* in tutto il mondo. In Europa, la forte *identity* del brand, in virtù del suo posizionamento nella fascia più alta del lusso, ha favorito l'incremento degli acquisti di clienti sia domestici che internazionali. L'America del Nord e la *Greater China* hanno imparato a riconoscere e ad apprezzare la bellezza e la purezza dell'artigianalità e della manualità italiane, consentendo al marchio il raggiungimento di una profonda conoscenza tra questa clientela e, dunque, di ottenere un notevole potenziamento della sua *awareness*. Nel resto del mondo, la domanda locale e del turista di lusso di fascia alta evidenzia una sana e positiva crescita.

Fig.3.4a: I ricavi nei mercati internazionali (2018)



Fonte: InvestorbrunelloCucinelli, 2019

Fig.3.4b: I ricavi nei mercati per area geografica (2018)



Fonte: Investorbrunellocucinelli, 2019

Secondo la Relazione Finanziaria semestrale approvata ad Agosto 2019, è determinante il ruolo di “Pitti immagine²⁹” nel mercato italiano (in crescita del +1,1% rispetto al 2018), in quanto permette all’impresa di esporsi maggiormente ai clienti, ai fornitori e alla stampa, e di comprendere pienamente “*il sentimento nazionale ed internazionale in termini di gusto e business*”. In Europa (in aumento del +9,7% rispetto al 2018), l’evoluzione delle metrature dei punti vendita Brunello Cucinelli di 400-450 mq per i *flagship store* e di 250-300 delle boutique di lusso più importanti, ha l’obiettivo di valorizzare pienamente le collezioni, il lifestyle, e il gusto che l’azienda intende trasmettere al suo cliente. Nel mercato nordamericano (incremento del +9,0% rispetto al 2018), in occasione degli incontri con stampa, il brand si è dedicato all’esaltazione della differenza esistente tra lusso accessibile e lusso *absolute*, il quale costituisce la fascia di lusso a cui il brand appartiene. Nella *Greater China* (in crescita del +15,9% rispetto al 2018) il brand persevera nell’impegnarsi a risultare esclusivo ed unico, “*sia in riferimento alla distribuzione, sia nel rapporto di stima, fiducia e condivisione*” che ambisce a creare con il cliente cinese. Ciò, ha mosso l’impresa a sviluppare un team locale fortemente organizzato, la cui maggioranza dei collaboratori è di estrazione cinese e assiste l’azienda nella comprensione e nell’analisi della cultura del loro grande Paese, e giunge regolarmente in Italia, “*per assimilare [...] pienamente i valori, trasferendoli al cliente finale*”. Il resto del mondo (in aumento del +5,3% rispetto al 2018), appare sempre più affascinato dal *lifestyle* cucinelliano, richiamante la cultura, le bellezze naturali e architettoniche italiane.

²⁹ Pitti immagine è un’azienda italiana che organizza eventi e saloni internazionali nel settore della moda e del *lifestyle*, con l’obiettivo di presentare i prodotti più innovativi (Pittiimmagine.com).

3.4 Lo storytelling di Brunello Cucinelli: i valori e la visione del mondo

Brunello Cucinelli, oltre a dedicarsi intensamente all'offerta di manufatti *Made in Italy* di elevatissima qualità, e quindi alla massimizzazione del valore di utilità percepito dal consumatore, aspira alla realizzazione di un'unica e memorabile *customer experience*, nonché all'ottimizzazione dell'esperienza vissuta dal cliente durante il processo di acquisto e consumo. Difatti, l'obiettivo primario del brand consiste nell'integrazione di elementi funzionali e tangibili, attraverso la proposta di prodotti dal know-how eccezionale, risultato di un'italiana e sapiente lavorazione artigianale, e di elementi intangibili, ovvero la trasmissione e la diffusione dei propri valori e ideali, al fine di creare una profonda interazione sociale con la sua *s sofisticata* clientela. Cucinelli avverte l'irrefrenabile bisogno di comunicare costantemente i valori della filosofia aziendale, in quanto capisaldi ispiratori e decisivi "*punti cardinali del suo viaggio*" nella realizzazione del modello d'impresa Brunello Cucinelli. A tal proposito, lo stilista (2018), non esita a confidare, ne "Il sogno di Solomeo", ciò che lo ha convinto ad intraprendere un sincero e raro *storytelling* valoriale ed emozionale: "*Nel nuovo mondo ormai molti oggetti non erano da tempo più prodotti da una mano e da un cuore, ma dal fastidioso rumore di [...] macchine quasi da sé stesse alimentate mosse [...]. E fra persone, senza accorgersene, lentamente ci si allontanava. Ma da noi, nelle campagne di Castel Rigone, ancora ci amavamo l'uno l'altro guardandoci negli occhi, e ci aiutavamo se avevamo dei guai [...]. Oggi viviamo [...] una crisi di civiltà che un po' ha messo da parte quei valori, forse per errore, per distrazione, per fretta. Quei valori saranno sempre la spina dorsale della persona umana, e se sapremo metterli sui loro antichi altari credo che la nuova società ne trarrà vantaggio. [...] Ecco cosa sono i valori. Sono parte di noi, sono parte della natura*".

Il brand Brunello Cucinelli si impegna nella narrazione di una storia autentica, onesta, fedele, da cui traspare il desiderio di identificarsi costantemente nel piccolo borgo Solomeo, quale principio e custode della *dignità umana*, della *verità*, della *bellezza*, ossia i valori "*eterni*" (Cucinelli, 2018), che l'omonimo stilista ambisce a diffondere.

Brunello Cucinelli crede profondamente nel rispetto della "*dignità economica e morale dell'essere umano*" (Cucinelli, 2018), in base al quale "*gli affari dovrebbero conformarsi nel modo più nobile a tutte le regole etiche che l'uomo ha ideato nel corso dei secoli*" (BrunelloCucinelli, 2018). Ispirato dai grandi pensatori del passato, da Socrate e Seneca a Kant, da Marco Aurelio a San Benedetto (BrunelloCucinelli, 2018), Cucinelli persegue un *capitalismo umanistico*: la sua azienda mira al conseguimento del profitto, poiché quest'ultimo è la ragione della sua esistenza (Coen, 2010), ma lo fa senza recare "*danno o offesa a nessuno*" (BrunelloCucinelli, 2018). All'origine di tale credo vi è la sua esperienza familiare: all'età di sedici anni, si trasferì in città, e suo padre, lasciata la campagna, andò a lavorare come operaio in un'azienda di prefabbricati in cemento armato, dove riceveva un modesto salario e subiva

pesanti umiliazioni dai suoi datori di lavoro (Cucinelli, 2018). È la sofferenza patita dal padre a suscitare nello stilista il forte desiderio di creare una realtà aziendale dove i rapporti tra le persone rispettano *dignità umana e verità* (Cucinelli, 2018). Nell'impresa Brunello Cucinelli, i dipendenti, definiti dall'imprenditore "*anime pensanti*" (Serlenga, 2012), svolgono, in armonia, la propria mansione in ambienti spaziosi, silenziosi ed esteticamente piacevoli, illuminati da ampie finestre da cui è possibile scorgere la natura circostante, quale, secondo Cucinelli, essenziale fonte di ispirazione e di creatività per gli artigiani. La giornata lavorativa inizia alle 8 e termina alle 17:30 (Yajima, 2018) poiché, sulla base della regola benedettina "Ora et Labora" (Filippetti, 2012), Cucinelli desidera assicurarsi che essi dispongano il tempo necessario per dedicarsi alla famiglia, agli interessi e alle passioni; egli sostiene: "*Se do loro rispetto, la creatività cresce*" (Centomo, 2018). Il pranzo, dalla durata di un'ora mezza (Yajima, 2018), si svolge nelle due mense dell'azienda, una nel precedente stabile dell'impresa, ovvero nel borgo di Solomeo, e l'altra nell'attuale sede. Esso è preparato, con i prodotti della tradizione umbra, dalle massaie del paese (Serlenga, 2012), e servito in piatti in ceramica (Yajima, 2018). A tavola non esistono le gerarchie (Serlenga, 2012): le *anime pensanti*, a prescindere dalla funzione svolta all'interno dell'azienda, siedono l'una accanto all'altra, trascorrendo insieme il momento di riposo. Inoltre, Cucinelli ha abolito l'obbligo di timbrare il cartellino in entrata e in uscita, generando un profondo rispetto per l'orario lavorativo. Egli ritiene che, in questo modo, "*ci si sente responsabili del proprio lavoro senza bisogno di fiscalismi e senza penalizzare la propria individualità*" (InvestorbrunelloCucinelli, 2019). Gli stipendi degli artigiani sono superiori del 20% alla media italiana "*per ridare dignità ai lavori con le mani e recuperare questi mestieri*" (Cucinelli, 2018), e anche coloro "*che sono qui a riordinare-non a fare le pulizie, a riordinare- hanno la stessa maggiorazione. In questo modo si dà valore e dignità a quello che fanno*" (Cucinelli, 2019). Tuttavia, a beneficiare del *capitalismo umanistico* di Brunello Cucinelli non sono solo le *anime pensanti*, ma l'intera *umanità*. Difatti, l'imprenditore dichiara di distribuire i profitti conseguiti in quattro parti (Coen, 2010): la prima all'impresa, per finanziarne la crescita e lo sviluppo; la seconda a sé stesso; la terza ai suoi 1800 collaboratori (Manacorda, 2019); la quarta è destinata a qualsiasi iniziativa che possa davvero migliorare le condizioni della vita umana, come la restaurazione e la costruzione di strutture ospedaliere e di luoghi di culto, e la conservazione del patrimonio culturale (Cucinelli, 2010), poiché "*il denaro è prezioso quando viene speso per migliorare la crescita dell'uomo*" (BrunelloCucinelli, 2018).

Quella di Brunello Cucinelli è una dimensione imprenditoriale innovativa, una realtà in cui "*l'uomo è al centro dell'impresa e il lavoro è inteso come espressione del valore umano, dove il profitto diviene un mezzo per conseguire il fine superiore del vero bene e per migliorare la*

vita di chi lavora” (Investorbrunellocucinelli, 2019), e conclude, rivelando: “*Da qui, l’ideale di sentirci custodi del creato*” (Investorbrunellocucinelli, 2019).

Il valore della *bellezza*, nella visione cucinelliana, rappresenta sincera espressione della qualità interiore dell’uomo (Brunellocucinelli, 2018), dalla quale discende, insieme alla *cultura*, l’eccellenza del sapere artigiano proposta in ogni manufatto Brunello Cucinelli (Investorbrunellocucinelli, 2019). L’artigianalità implica la creatività, quale elemento imprescindibile nel processo di lavorazione delle materie prime, e ragion per cui *bellezza* e *cultura* “*sono tesoro da proteggere, ideale a cui ispirarsi e risorsa da valorizzare*” (Investorbrunellocucinelli, 2019). Esse costituiscono l’essenza di Solomeo *ricsegnato al suo antico splendore*, e sono percepibili in ogni aspetto della quotidianità del paese: “*sono nel castello medievale, dove attualmente ha la sede la Scuola di Arti e Mestieri, nelle case e nei giardini* (Brunellocucinelli, 2018), *nei colori del paesaggio che circonda Solomeo, [...], nella luce che attraversa ogni reparto in cui il lavoro è ben organizzato*” (Investorbrunellocucinelli, 2019).

Il cliente *sofisticato* sceglie di rivolgersi al brand Brunello Cucinelli poiché è consapevole di acquistare manufatti di eccellente qualità, in cui è sovrano il concetto di artigianalità e manualità italiana, realizzati da un’impresa che consegue profitti nel rispetto dell’uomo e del territorio. Tale consapevolezza nasce, ed è costantemente rafforzata, dall’intenso, vivo e sincero *storytelling* effettuato dal brand ricorrendo ad una strategia comunicativa incentrata su:

- La persona stessa di Cucinelli: egli, attraverso le sue parole, interviste e la realizzazione di singolari programmi e iniziative, ambisce a diffondere i suoi valori e gli ideali che, di conseguenza, divengono propri dell’impresa. È il caso della Fondazione “Brunello e Federica Cucinelli”;
- I canali di comunicazione aziendali fisici e digitali, in cui lo *storytelling* valoriale ed emozionale di Brunello Cucinelli emerge nel progetto “Artigiani Umanisti del Web”, nelle campagne pubblicitarie, nei punti vendita del brand.

3.4.1 Fondazione “Brunello e Federica Cucinelli”

La dedizione agli *eterni valori* di *dignità umana*, *verità* e *bellezza* trova sua manifestazione nelle speciali iniziative della Fondazione “Brunello e Federica Cucinelli”, creata dalla famiglia Cucinelli. La Fondazione nasce nel 2010 con l’obiettivo di realizzare gli ideali umanistici di Solomeo e sostenere ogni azione che valorizzi la conoscenza, la tutela del territorio e dei monumenti ed esalti i valori della tradizione e i valori spirituali dell’uomo (Brunellocucinelli, 2018). Essa “*intende operare con umiltà e coerenza, nell’aspirazione di divenire con il tempo e con la sua azione una parte nobile della cultura umbra e italiana nel mondo*” (Investorbrunellocucinelli, 2019).

A Solomeo, la Fondazione “Brunello e Federica Cucinelli” ha edificato il Foro delle Arti, ovvero un sistema dedicato alla cultura che ospita il Teatro Cucinelli, simbolo di *bellezza* e spiritualità, l’Anfiteatro, riservato alle manifestazioni culturali e musicali all’aperto, il Giardino dei Filosofi, dedicato alla riflessione e alla contemplazione della natura, e l’Accademia Neumanistica Aureliana, uno spazio raffinato e luminoso destinato all’incontro e alla lettura di testi classici e moderni (BrunelloCucinelli, 2018). Ispirato ai canoni dei modelli rinascimentali e realizzato con il filaretto della pietra locale (vedi Fig.3.5), il Teatro Cucinelli costituisce il fulcro del Foro delle Arti e, al suo nobile interno, ospita 200 posti ed accoglie concerti, conferenze e convegni, divenendo meta ambita di artisti nazionali ed internazionali (BrunelloCucinelli, 2018).

Fig.3.5: Il Teatro Cucinelli



Fonte: BrunelloCucinelli, 2018

Inoltre, nel 2010, la Fondazione Brunello e Federica Cucinelli ha ideato il Progetto per la Bellezza. Completato nel 2018, esso consiste nella realizzazione di un immenso e suggestivo parco nella Valle di Solomeo, nonché nella rappresentazione fisica degli eterni valori cucinelliani di *bellezza*, *umanità* e *verità*. Definito da Cucinelli (2018) come “*un progetto di vita e umanità, un luogo dell’anima dove alleviare il male di vivere*”, esso si estende su un’area di cento ettari, sostituendo sei capannoni industriali in abbandono (Centomo, 2018), ed è suddiviso in tre zone confinanti: il Parco Industriale, il Parco dell’Oratorio Laico, il Parco Agrario e il Parco della Dignità.

Il Parco Industriale ospita la nuova sede dell'azienda, cui finestre e vetrate permettono ai sapienti artigiani di cogliere ispirazione e creatività dal circostante ed *“ampio giardino lussureggiante”* (Brunello Cucinelli, 2018).

Il Parco dell'Oratorio Laico, circondato da sei ettari di terra, è destinato alle giovani generazioni, e si compone di uno piccolo stadio.

Il terzo settore è costituito dal Parco Agrario e Parco della Dignità. Il primo vanta numerosi e ricchi frutteti, distese di grano, girasoli, ed erba medica, un vivaio, un'area naturalistica, un oliveto con il frantoio e il vigneto con la cantina. Il vigneto, coltivato con tecniche antiche, è ispirato ai giardini del tardo Rinascimento. Il Parco della Dignità, *“nasce dal desiderio di lasciare una testimonianza sensibile e durevole nel tempo, un simbolo dell'attività di Brunello Cucinelli nei riguardi dell'umanità”* (Brunello Cucinelli, 2018). Esso accoglie *“Il Tributo alla Dignità dell'Uomo”*, un autorevole monumento in travertino, costituito da cinque archi al di sotto dei quali sono scolpiti, in bronzo, il nome dei cinque continenti, America, Europa, Africa, Asia e Oceania. Questi, esprimono il significato universale dell'opera: il sogno, di Cucinelli, di un *capitalismo umanistico* universalmente diffuso e perseguito. Al centro del monumento, vi è un tripode, simbolo dell'antica Grecia.

3.4.2 Il progetto “Artigiani Umanisti del Web”

“In brevissimo tempo sono sorte nuove affascinanti architetture digitali, nuove prospettive di ricerca, nuove piazze di scambio e di discussione. Tuttavia, ogni sito web o rete rimane, per quanto virtuale, un “luogo”, e come tale è abitato dal genius loci alimentato dalle energie che lo abitano. Noi siamo quelle energie, noi abbiamo il compito di far maturare i frutti più equilibrati, positivi e umani di questa ultima rivoluzione”. Così, Brunello Cucinelli (2016) annuncia il lancio del progetto *“Artigiani Umanisti del Web”*, il nuovo sito web del brand, in cui tradizione ed innovazione, artigianalità e tecnologia risultano genialmente coniugati. Realizzato, come dichiara l'imprenditore, con la stessa cura e manualità che contraddistinguono i raffinati manufatti Brunello Cucinelli, il sito offre al cliente un'esperienza unica e speciale, da cui traspare umanità e creatività, quali elementi distintivi del marchio (Rosato, 2017). L'estetica è nitida e essenziale (Naef, 2017), e un'alternanza di spazi vuoti e pieni valorizza armoniosamente le scritte e le immagini. La peculiarità del sito risiede nella presenza di due sezioni, ovvero la *Boutique* e la *Filosofia*.

La *Boutique* è destinata all'e-commerce, esibisce le collezioni *Total look* e *Lifestyle*, illustrandone i tessuti ed i materiali impiegati, e la tipologia di tecnica e lavorazione eseguita.

Nella *Filosofia*, si è accolti dalla celebre frase di Dostoyevsky: *“La bellezza salverà il mondo”*, anticipante uno dei valori imprescindibili di Brunello Cucinelli. Tale sezione narra le origini dell'impresa e la vita dell'omonimo imprenditore, esalta il valore dell'artigianalità e manualità

italiana, e descrive l'evoluzione del borgo di Solomeo, nonché le opere della Fondazione "Brunello e Federica Cucinelli". Dalla costante evocazione dei valori di *dignità umana*, *verità* e *bellezza* è percepibile la vera essenza del brand, in particolare, la rilevanza che quest'ultimo ad essi riconosce. Significativa è la sottosezione "Il mio credo", in cui Cucinelli confida, in prima persona, la sua idea di *capitalismo umanistico* e la sua profonda dedizione al miglioramento della vita dell'uomo. *Clip* e fotografie illustranti il borgo di Solomeo, il paesaggio umbro e le opere edificate, coinvolgono il visitatore in una narrazione avvenente e senza eguali, valorizzata dalla citazione di aforismi filosofici, decantanti la *bellezza*, l'*umanità* e la *verità*.

Coerentemente e continuativamente con il sito web, Brunello Cucinelli persegue la diffusione dei valori del brand anche attraverso i profili *social*, effettuando un vero e proprio *storytelling transmediale*: in particolare, l'account Instagram non si limita ad annunciare le nuove collezioni *Total look* e *Lifestyle*, ma condivide celebri citazioni ed immagini suggestive.

3.4.3 Le campagne pubblicitarie Brunello Cucinelli

Lo *storytelling* valoriale ed emozionale di Brunello Cucinelli è, ulteriormente, intrapreso nelle campagne pubblicitarie del brand. La prassi comunicativa dell'azienda non prevede l'esplicita esibizione della proposta Brunello Cucinelli, quale consuetudine delle *maison* di moda e di lusso, bensì, in genere, la raffigurazione di fotografie di uomini e animali immersi nella genuinità di paesaggi naturali. La suggestività e la sincerità che vi traspaiono sono piacevolmente intensificate dalla presenza di aforismi filosofici e riflessivi. Quest'ultimi, sembrano svelare il significato delle immagini e desiderare che il pubblico recepisca pienamente il messaggio che il brand intende comunicare. La semplicità e l'essenzialità delle campagne pubblicitarie Brunello Cucinelli esprimono l'aspirazione del brand ad una narrazione limpida, chiara ed immediata dei valori aziendali.

Di seguito, l'analisi dei recenti *advertisement* del brand:

- La campagna *fall/winter* 2018-2019 (Fig.3.6) ritrae una capra ed un capretto *Hircus*, da cui finissimo e morbidissimo sottopelo è ottenuto il prezioso filato del cashmere. La fotografia, proposta su uno scenario di montagne innevate, suole esaltare la *bellezza* della natura, quale fonte generosa della nobile e prestigiosa fibra tessile. Inoltre, l'aforisma citato evoca due elementi propri della filosofia cucinelliana: l'armonia e la spiritualità. Queste, designano la relazione uomo-natura, in particolare lo stato d'animo del primo di fronte alla *bellezza* della seconda.

Fig.3.6: La campagna *fall/winter* 2018-2019



Fonte: Brunellocucinelli, 2018

- La campagna *fall/winter* 2017-2018 illustra alcuni contadini impegnati a sorvegliare numerosi fuochi, da loro accesi per proteggere le vigne di Solomeo dalla rigida temperatura notturna (vedi Fig.3.7). Essa è rappresentazione del desiderio di *custodia* della natura, pura elevazione della *dignità umana* e valorizzazione del mestiere manuale.

Fig.3.7: La campagna *fall/winter* 2017-2018



Fonte: Brunellocucinelli, 2018

- La campagna *fall/winter* 2016-2017 consiste nella riproduzione di un codice antico (vedi Fig.3.8), scelta che il marchio sembra voler giustificare: “*Amiamo i Codici, messaggeri antichi di Arte e Cultura*”. In questo caso, il valore della *bellezza* non è associato alla natura, bensì all’arte e alla cultura. Difatti, nella visione cucinelliana, la *bellezza* rappresenta la sincera espressione della qualità interiore dell’uomo, da cui discendono, insieme alla *cultura*, artigianalità, manualità e creatività, nonché gli aspetti distintivi dei manufatti Brunello Cucinelli.

Fig.3.8: La campagna *fall/winter* 2016-2017



Fonte: BrunelloCucinelli, 2018

Quella di Brunello Cucinelli è una comunicazione emotiva, che “*parla alla mente e al cuore*” (BrunelloCucinelli, 2018).

3.4.4 I punti vendita del brand

Brunello Cucinelli vanta una distribuzione internazionale in 60 Paesi, e sviluppa la sua presenza attraverso 130 boutique monomarca, di cui 102 dirette e 28 *wholesale*, nelle vie del lusso delle principali città e località *resort*, e mediante gli spazi più esclusivi di 650 *multibrand* e *luxury department store*. Coerentemente con il posizionamento nella fascia più del lusso e con il desiderio di custodire l’*allure* riconosciuto dalla clientela, è consuetudine del brand effettuare continui ammodernamenti e perfezionamenti dei punti vendita, al fine di elevare ogni spazio a sincera rappresentazione della vera essenza Brunello Cucinelli. L’arredamento dal *concept*

lineare, la spontaneità e la naturalezza nella disposizione degli elementi, la ricercatezza e la genuinità dell'oggettistica, ambiscono a creare i tipici ambienti delle vere case italiane, capaci di esprimere pienamente l'identità del brand. I colori dalle tonalità calde e la prevalenza di complementi d'arredo in legno chiaro aspirano a riprodurre l'autentica atmosfera e cultura del borgo di Solomeo, consentendo al cliente di vivere un'esperienza emotivamente coinvolgente e memorabile. È la semplicità degli spazi e l'assenza di eccessi a ricordare la *bellezza*, quale uno degli *eterni valori* che Brunello Cucinelli è dedito a narrare. Difatti, l'omonimo imprenditore sostiene che *“la bellezza, nella stragrande maggioranza dei casi, coincide con la semplicità. Semplicità non significa mancanza di idee o risorse, ma piuttosto l'essenza di cose eccitanti, di grandi tesori”* (Brunello Cucinelli, 2018).

La boutique Brunello Cucinelli in via Montenapoleone, a Milano, riproduce perfettamente la filosofia del borgo di Solomeo, trasmettendo i valori e gli ideali del brand. Italianità, familiarità e convivialità sono piacevolmente coniugati in una *customer experience* unica ed eccezionale. La vetrina della boutique accoglie il cliente in una cucina dall'arredamento essenziale, dove è possibile scorgere una grande fotografia raffigurante il borgo di Solomeo, come è mostrato dalle Fig.3.9a-b.

Fig.3.9a: La vetrina della boutique Brunello Cucinelli, a Milano (prospettiva esterna)



Fonte: Collezioni, 2017

Fig.3.9b: La vetrina della boutique Brunello Cucinelli, a Milano (prospettiva interna)



Fonte: Collezioni, 2017

Non appena fa il suo ingresso nella boutique, il cliente sopraggiunge in una casa (vedi Fig.3.10), dove la presenza di un soggiorno con un tavolo, e di un guardaroba con un divano, contribuisce alla realizzazione di un'accoglienza unica e singolare nel suo genere.

Fig.3.10: L'arredamento nella boutique Brunello Cucinelli, a Milano



Fonte: Collezioni, 2017

Inoltre, il servizio è puntuale, rigoroso e mai invasivo, cui professionalità, calore e disponibilità mirano alla costruzione di un rapporto che va oltre il singolo atto di vendita, ma consiste in momento di condivisione di valori e tempo trascorso insieme (BrunelloCucinelli, 2018).

Conclusioni

Brunello Cucinelli si dimostra consapevole del fatto che, sebbene il know-how e l'immagine contribuiscano ad incrementare la sua attrattività e desiderabilità, i consumatori odierni ricercano una *luxury experience* memorabile, ed ambiscono alla soddisfazione di bisogni simbolici, ideologici, valoriali e culturali, oltre a quelli funzionali. Difatti, lo *storytelling* effettuato dal brand, oltre ad esaltare gli elementi tangibili del marchio, quali l'artigianalità, la manualità, l'eccellente qualità delle materie prime e la creatività dei suoi manufatti, diffonde la storia, la cultura, i valori e gli ideali Brunello Cucinelli. La narrazione crea legami indissolubili tra componente tangibile e intangibile del brand, rivelando al pubblico la fondamentale, e quindi, imprescindibile presenza della seconda. Il marchio ricorda costantemente la correlazione esistente tra la straordinarietà dei suoi manufatti e il perseguimento dei valori: è dal rispetto per l'uomo (la dignità umana e verità), e dal consequenziale miglioramento dell'espressione della sua qualità interiore (la bellezza) che nasce l'unica ed inconfondibile proposta di Brunello Cucinelli.

Bibliografia

Allèrès, D. (1997). *Luxe...Stratègies marketing*. Economica.

Batat, W. (2019). *The new luxury experience*. Springer.

Camozzi, M. (2010). *L'etica ci salverà*. Made in Italy.

Centomo, P. (2018). *Curo l'armonia del mondo*. Io Donna.

Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management*. Franco Angeli.

Coen, E. (2010). *Imprenditore e filosofo*. L'Espresso.

Cucinelli, B. (2017). *Per governare non basta la scienza: serve l'anima*. La Stampa.

Cucinelli, B. (2018). *Il sogno di Solomeo*. Feltrinelli.

Ferraresi M., & Schmitt, B. (2006). *Marketing esperienziale*. Franco Angeli.

Giorgino, F., & Mazzù M. (2018). *BrandTelling*. Egea.

Ingrosso, L. (2019). *Per essere credibile devi essere vero*. Millionarie.

Jin B., & Cedrola E. (2017). *Fashion branding and communication*. Palgrave Macmillan.

Kapferer, J. et al. (2017). *Advances in luxury brand management*. Palgrave Macmillan.

Kotler, P., Keller K. L., Ancarani, F., Costabile, M. (2017). *Marketing management*. Pearson.

- Ko, E., Costello J. P., Taylor C. R. (2019, June). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. In *Journal of business research* (vol. 99, pp.405-413).
- Lemon, K. N., & Verhoef P. C. (2016, November). Understanding customer experience throughout the customer journey. In *American Marketing Association* (vol. 80, pp. 69-96).
- Lundqvist, A., Liljander, V., Gummerus, J., Van Riel, A. (2013, February/March). The impact of storytelling on the consumer brand experience: the case of a firm-originated story. In *Journal of brand management* (vol. 20, pp. 283-2979).
- Manacorda, F. (2019). *Ridare dignità al lavoro con prodotti di qualità e stipendi alti*". La Repubblica.
- Pasero, R. (2003). *Il filosofo del filo* (Vol.1). Gentleman.
- Phau, I., & Prendergast G. (2000, November). Consuming luxury brands: The relevance of the "Rarity Principle". In *Brand management* (vol. 8, no. 2, pp. 122-138).
- Ponti, A.C. (1998). *Cucinelli: "Il bello ci salverà"*. Corriere dell'Umbria.
- Serlenga, L. (2012). *Cashmere umanista*. Il Giornale.
- Tartaglia, A., & Marinozzi, G. (2006). *Il lusso... magia e marketing: presente e futuro del superfluo indispensabile* (Vol. 615). Franco Angeli.
- Varian, H. R. (2011). *Microeconomia*. Cafoscarina.
- Woodside, A. G., Sood, S., Miller, K. E. (2008, February). When consumers and brands talk: storytelling theory and research in psychology and marketing. In *Psychology and marketing* (vol. 25, pp. 97-145).
- Yajima, M. (2018). *L'umanità che viene protetta da Brunello Cucinelli*. Nikkei the style.

Sitografia

Amica.it (2014), Il Lifestyle di Brunello Cucinelli. Accessibile da:
<https://www.amica.it/2014/04/09/il-lifestyle-di-brunello-cucinelli/>

Ansa.it (2018), Il progetto per la bellezza di Cucinelli. Accessibile da:
http://www.ansa.it/umbria/notizie/2018/09/04/il-progetto-per-la-bellezza-di-cucinelli_db49c24e-0d36-4b2b-97e9-5c25f7098957.html

Bain&company (2014), Heterogeneous mix of 330 million consumers. Accessibile da:
<https://www.bain.com/migration/press-releases/2014/lens-on-the-worldwide-luxury-consumer/>

Bostonconsultinggroup (2015), What really shapes the customer experience. Accessibile da:
<https://www.bcg.com/publications/2015/marketing-brand-strategy-what-really-shapes-customer-experience.aspx>

Brunellocucinelli (2018). Accessibile da: <http://www.brunellocucinelli.com/en/privacy.html>

Brunellocucinelli (2019). Accessibile da: <http://investor.brunellocucinelli.com/it>

Collezioni (2017), Brunello Cucinelli apre in via Montenapoleone. Accessibile da:
<https://www.collezioni.info/en/brunello-cucinelli-opens-via-monte-napoleone-milan/>

Cretail (2017), Cucinelli: lo storytelling del lusso. Accessibile da:
<https://www.cretail.it/cucinelli-lo-storytelling-del-lusso/>

Emeraldinsight (2015), Fresh perspectives on customer experience. Accessibile da:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-01-2015-0054/full/html>

Fashionunited (2017), Brunello Cucinelli investe sul web. Accessibile da:
<https://fashionunited.it/news/business/brunello-cucinelli-investe-sul-web/2017013115609>

Globalwebindex (2017), 1 in 4 luxury fashion buyers post online about fashion. Accessibile da:
<https://blog.globalwebindex.com/chart-of-the-day/1-in-4-luxury-fashion-buyers-post-online-about-fashion/>

Globalwebindex (2018), Role of brand advocacy in the luxury market. Accessibile da:
<https://blog.globalwebindex.com/chart-of-the-day/brand-advocacy-luxury/>

Glossariomarketing.it (2019), Journey. Accessibile da:
<https://www.glossariomarketing.it/significato/journey/>

GqItalia (2019), Brunello Cucinelli. Accessibile da:
https://www.gqitalia.it/moda/sfilate/sfilata/primavera-estate-20/brunello-cucinelli?refresh_ce

Harvardbusinessreview (2007), Understanding customer experience. Accessibile da:
<https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

Huffpost (2019), Inutile lavorare più di 6-8 ore. Accessibile da:
https://www.huffingtonpost.it/2019/03/25/brunello-cucinelli-inutile-lavorare-piu-di-6-8-ore-staccate-gli-smartphone-e-vivete_a_23699563/

Insidemarketing (2018), Post-Millennial Generation. Accessibile da:
<https://www.insidemarketing.it/post-millennial-generation-chi-sono/>

Launchmetrics (2017), Brunello Cucinelli, l'umanista digitale. Accessibile da:
<https://www.launchmetrics.com/it/risorse/blog/brunello-cucinelli-lumanista-digitale>

Mame (2018), Il progetto per la bellezza a Solomeo di Cucinelli. Accessibile da:
<https://www.mam-e.it/moda/cucinelli-progetto-per-la-bellezza-a-solomeo/>

Mckinsey&company (2009), The consumer decision journey. Accessibile da:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

Mckinsey&company (2015), The new consumer decision journey. Accessibile da: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-new-consumer-decision-journey>

Sole24ore (2012), Cucinelli lancia il suo cashmere a Piazza Affari. Accessibile da: <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-04-16/cucinelli-lancia-cashmire-piazza-131546.shtml?uuid=AbqcupOF>

Sole24ore (2017), Il know-how artigianale di Brunello Cucinelli sposa il web. Accessibile da: <https://www.ilsole24ore.com/art/il-know-how-artigianale-brunello-cucinelli-sposa-web-AERbOTL>

Solomeo (2018). Accessibile da: <http://www.solomeo.it/it/>

Techtarget (2017), Purchase intent. Accessibile da: <https://whatis.techtarget.com/definition/purchase-intent>

Tuttoggi (2019), Moda, la tendenza 2020 premia ancora Cucinelli. Accessibile da: <https://tuttoggi.info/la-moda-2020-premia-cucinelli-il-gusto-del-mercato-affine-al-nostro/530890/>

Umbriajournal (2018), Solomeo, il borgo dello spirito. Accessibile da: <https://www.umbriajournal.com/economia/solomeo-borgo-dello-spirito-cucinelli-282071/>

Umbria24 (2017), Cucinelli lancia la sua “Fabbrica contemporanea”. Accessibile da: <http://www.umbria24.it/economia/cucinelli-lancia-la-sua-fabbrica-contemporanea-successo-piu-umanita-meno-mail-whatsapp>