

LUISS



Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra di Marketing

Dal prodotto all'esperienza: strategie di marketing esperienziale nel mercato del fashion di lusso.

Prof. Alba D'Aniello

RELATORE

Alessia Gatto Matr. 280901

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Indice

Introduzione	3
1 CAPITOLO 1	5
1.1 Il valore dell'esperienza nel consumo contemporaneo	5
1.1.1 L'evoluzione del comportamento del consumatore	6
1.1.2 Dal consumo funzionale al consumo esperienziale.....	8
1.1.3 Rilevanza della segmentazione, del targeting e del posizionamento (STP).....	8
1.2 Basi teoriche e principi del marketing esperienziale	9
1.2.1 Definizione del marketing esperienziale	12
1.2.2 Moduli esperienziali strategici (SEMs)	13
1.2.3 Importanza dell'esperienza del consumatore.....	15
1.3 Il mercato del fashion luxury: caratteristiche e dinamiche	16
1.3.1 Il concetto di fashion luxury	18
1.3.2 Il consumatore del lusso: identità, valori e aspettative.....	19
1.4 Luxury marketing: strategie e valori del brand	21
1.4.1 Il marketing esperienziale nel settore del fashion e del lusso	22
1.4.2 L'esperienza di lusso	24
2 CAPITOLO 2	26
2.1 Strategie di posizionamento esperienziale dei brand di lusso.....	26
2.1.1 Il targeting di nicchia e i valori identitari condivisi	26
2.1.2 Il senso di appartenenza	27
2.2 Gli elementi distintivi dell'esperienza	29
2.2.1 Il ruolo del personale di boutique.....	29
2.2.2 Il negozio fisico come palcoscenico dell'esperienza.....	32
2.3 La personalizzazione come leva competitiva.....	35
2.3.1 L'uso dei dati per esperienze su misura.....	36
2.3.2 Le pratiche di fidelizzazione personalizzata: eventi privati e attenzioni dedicate	37
3 CAPITOLO 3	42
3.1 Dal brand all'esperienza: prospettive interne di un brand di lusso.....	42
3.1.1 Punto di vista di un esperto.....	47
3.2 La realtà del department store: il caso Rinascente.....	50
3.2.1 Una prospettiva interna	56
3.3 Confronto tra le due realtà	59
3.4 Prospettiva dei clienti	60
3.4.1 Intervista cliente uomo	61
3.4.2 Intervista cliente donna	63
3.5 Riflessioni finali.....	65
Conclusioni.....	68

Introduzione

L'esperienza del consumatore all'interno del settore del *fashion luxury* rappresenta un elemento determinante nella costruzione del valore del brand e nella definizione del vantaggio competitivo. In un mercato caratterizzato da crescente democratizzazione del lusso, nonché dall'intensificazione della competizione globale e da consumatori sempre più informati e consapevoli, il fulcro strategico delle imprese del lusso si sposta progressivamente dal prodotto all'esperienza complessiva offerta, secondo una logica di *customer centricity* che pone il cliente al centro della strategia aziendale.

Il consumatore contemporaneo non ricerca solo funzionalità nel processo d'acquisto, ma desidera vivere un'esperienza capace di coinvolgerlo sul piano emotivo, relazionale e simbolico. In questo scenario, il marketing esperienziale assume un ruolo strategico fondamentale: le imprese non si limitano a vendere beni ma occasioni, atmosfere e interazioni in grado di generare coinvolgimento e memorabilità. In questa prospettiva, quindi, il lusso non si esaurisce nel possesso di un oggetto di valore, ma si arricchisce di significati coerenti con l'identità del brand e capaci di creare e mantenere legami duraturi con la clientela target.

Alla luce di tali premesse e con l'obiettivo di comprendere al meglio l'evoluzione del *fashion luxury* contemporaneo, il presente elaborato si articola in tre capitoli.

Il primo capitolo delinea il quadro teorico di riferimento, approfondendo il ruolo dell'esperienza nel consumo contemporaneo in parallelo ai cambiamenti nel comportamento del consumatore. In una prima fase viene analizzato il concetto di marketing esperienziale e le sue implicazioni teoriche, successivamente si propone una panoramica sul settore del *fashion luxury*; infine vengono esaminate le principali strategie di marketing adottate nel settore di riferimento, con particolare attenzione alle dinamiche esperienziali.

Nel secondo capitolo l'attenzione si concentra sulle strategie attraverso cui i brand del lusso progettano e gestiscono l'esperienza. Vengono esaminate le leve del posizionamento esperienziale, il targeting di nicchia e la creazione di senso di appartenenza, nonché il ruolo della boutique come spazio simbolico e relazionale. Particolare rilievo è attribuito al personale di vendita, all'atmosfera delle *boutique* e alle pratiche di personalizzazione come strumento di differenziazione e fidelizzazione.

Infine, il terzo capitolo si concentra sull'applicazione pratica del marketing esperienziale nel contesto del *fashion luxury*, attraverso il confronto tra due realtà aziendali e distributive differenti: da un lato il brand monomarca e dell'altro il *department store*. In tale ottica il capitolo prende avvio da una panoramica dedicata a Prada e Rinascente. A questa prospettiva descrittiva si affianca un'analisi empirica sviluppata mediante osservazioni sul campo, condotte sia presso la boutique sia all'interno del grande magazzino, e interviste qualitative in profondità a due professionisti del settore: una *Ready to Wear Manager* di un noto brand di lusso e un'addetta alle vendite operante in Rinascente. L'indagine si completa con le interviste a due clienti abituali del *fashion luxury*, al fine di integrare la prospettiva aziendale con quella del consumatore.

L'obiettivo della ricerca è quello di approfondire come le aziende del lusso si stiano progressivamente adattando ai cambiamenti del contesto competitivo e alle nuove esigenze del consumatore. Attraverso

l'implementazione di strategie di marketing esperienziale per creare un momento unico e coinvolgente per i consumatori, rivoluzionando il processo d'acquisto che in questo modo non risulta essere solo uno strumento per soddisfare bisogni funzionali ma una vera e propria esperienza immersiva. La piena comprensione di tali dinamiche risulta fondamentale per gli operatori del settore del lusso, sia sul piano teorico sia su quello applicativo, al fine di innovare costantemente e di rispondere alle crescenti aspettative dei consumatori contemporanei.

1 CAPITOLO 1

IL MARKETING ESPERIENZIALE E IL SETTORE DEL FASHION LUXURY

1.1 Il valore dell'esperienza nel consumo contemporaneo

Nel consumo contemporaneo il valore percepito dai consumatori non dipende più esclusivamente dalla funzionalità del prodotto, ma si costruisce sempre più attorno all'esperienza complessiva che l'azienda è in grado di offrire. L'esperienza diventa così un elemento centrale nel processo di acquisto, in grado di orientare le scelte dei consumatori e di definire la proposta di valore delle imprese. Infatti, diverse ricerche hanno evidenziato che l'esperienza di acquisto ha una grande influenza nella fidelizzazione e soddisfazione del consumatore (e.g., Schmitt e Zarantonello, 2013).

Da diversi studi, difatti, emerge che i consumatori contemporanei cercano di connettersi con i brand in un modo che vada oltre la mera transazione economica. Questi si relazionano con vari elementi del marchio per godere di esperienze emozionali e sensoriali (Gupta et al., 2022). Di conseguenza nel mercato attuale i consumatori non sono considerati solo come individui alla ricerca dell'utilità derivante dalle caratteristiche di un prodotto o servizio, ma anche come soggetti interessati a vivere esperienze edonistiche.

Coerentemente con questa visione esperienziale, Frow e Payne affermano: “il valore non risiede nell'oggetto del consumo, ma nell'esperienza del consumo” (2007, p. 91), questi non sono gli unici che hanno posto l'accento sul ruolo dell'esperienza, infatti, diversi studiosi hanno sottolineato come l'esperienza contribuisca al valore percepito dal cliente, questa interpretazione dell'esperienza come elemento centrale nella creazione di valore ha origine nei fondamenti del paradigma esperienziale. Inoltre, è rilevante evidenziare che una parte della letteratura non opera una distinzione chiara tra esperienza e valore, considerandoli due concetti sovrapponibili, se non addirittura coincidenti. Uno degli studi più emblematici di questa ipotesi è quello condotto dai ricercatori Helkkulail, Kelleher e Pihlström, i quali integrano i due concetti in un'unica nozione, definita “valore nell'esperienza” e tendono a impiegarli in modo equiparabile (Chaney et al., 2018).

La crescente centralità dell'esperienza non emerge soltanto a livello teorico, ma trova riscontro anche sul piano economico. Secondo il report del centro di ricerca di mercato WiseGuyReports nel 2024 il mercato dell'economia globale dell'esperienza ha raggiunto un valore stimato di 778,7 miliardi di dollari fino ad arrivare a 809,8 miliardi nel 2025 e si prevede che questo valore aumenterà fino a 1.200 miliardi di dollari entro il 2035. Il tasso di crescita dell'economia dell'esperienza dovrebbe attestarsi intorno al 4,0% tra il 2025 e il 2035 (Figura 1) (WiseGuyReports, 2025).

Figura 1: valore del mercato dell'economia dell'esperienza



Fonte: WiseGuyReports (2025)

A dimostrazione di quanto il valore dell'esperienza sia centrale oggi giorno si evidenzia come quest'ultimo è un tema particolarmente importante per gli studiosi di marketing, con effetti diretti per i professionisti (Helkkula et al., 2012). Alla luce di queste considerazioni, nei paragrafi e sottoparagrafi seguenti verranno analizzati diversi aspetti che caratterizzano e influenzano il tema dell'esperienza del consumatore e il suo ruolo all'interno delle strategie di marketing.

1.1.1 L'evoluzione del comportamento del consumatore

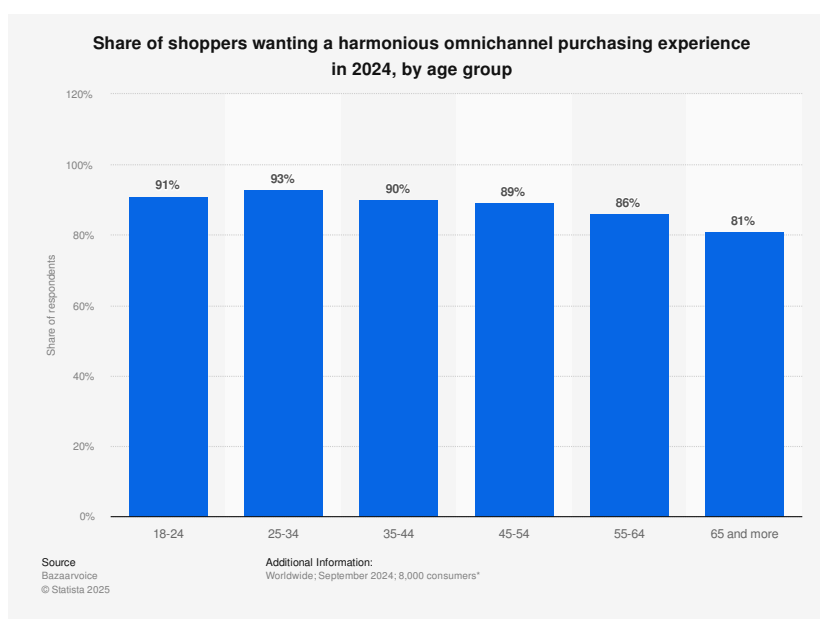
Per comprendere come l'esperienza sia un aspetto centrale per i consumatori odierni bisogna analizzare in che modo i loro comportamenti siano mutati nel tempo per rispondere a cambiamenti sempre più rapidi e radicali. L'attuale era digitale, in continuo movimento, ha profondamente influenzato le dinamiche di consumo che hanno conosciuto un'importante trasformazione. Infatti, i consumatori contemporanei non si limitano al ruolo di acquirenti passivi, l'epoca in cui i clienti erano meri destinatari dei messaggi di marketing è terminata lasciando spazio a consumatori che interagiscono con i brand, influenzando le decisioni di acquisto, plasmando la percezione dei marchi e consumando attivamente i contenuti (Rachmad, Y.E. 2024).

Come già evidenziato l'esperienza ha un ruolo centrale nel consumo contemporaneo, difatti i due studiosi Pine e Gilmore hanno sottolineato il modo in cui i consumatori vivono nell'"Economia dell'esperienza" dopo aver vissuto in un'economia agricola, industriale e dei servizi (Chaney et al., 2018).

A dimostrazione di ciò si evidenzia come i giovani professionisti prediligono le esperienze rispetto ai beni materiali in quanto reputano il patrimonio esperienziale più funzionale per il loro futuro (Eckhardt e Bardhi, 2020). Inoltre le generazioni più mature (Generazione X e Baby Boomer) mostrano un maggiore interesse per le esperienze di servizio quali hotel, ristoranti di alta qualità e benessere; mentre le generazioni più giovani

quindi Millennial e Generazione Z attribuiscono un'importanza maggiore alla sostenibilità e all'esperienza in negozio basate sulla tecnologia, e inoltre ricercano esperienze di acquisto fluide, personalizzate e autentiche, in grado di integrare il mondo virtuale con quello fisico (D'Aniello et al., 2025). La centralità di offrire esperienze di acquisto fluide e continue soprattutto per le generazioni più giovani sono ben esposte da ricerche statistiche eseguite dalla piattaforma Statista, la quale ha condotto un sondaggio nel 2024 evidenziando come oltre il 90% dei consumatori globali tra i 18 e i 44 anni desidera un'esperienza di acquisto omnicanale. In particolare, la generazione Z e i Millennial desiderano maggiormente un processo di acquisto omnicanale fluido, come ha dichiarato il 93% degli intervistati (Figura 2) (Statista, 2025).

Figura 2: Domanda di esperienza omnicanale per fascia d'età



Fonte: Statista (2025)

Coerentemente con questi dati la futura concorrenza nel settore della moda e in particolare del lusso si baserà sempre di più sull'esperienza omnicanale offerta ai consumatori, rendendo cruciale garantire un elevato standard qualitativo in tutti i punti di contatto con il cliente (Cabigiosu, A. 2020).

I brand dovrebbero accogliere questa prospettiva di condivisione e ricerca di esperienza da parte del consumatore offrendo emozioni, intrattenimento e contenuti personalizzati che consentano a questo di vivere il brand (Cabigiosu, A. 2020). Difatti molte società stanno facendo il loro ingresso nell'economia dell'esperienza, in cui il coinvolgimento costituisce l'offerta di maggior valore (Schmitt e Zarantonello, 2013). Per creare un'esperienza un'impresa deve utilizzare intenzionalmente i servizi come palcoscenico e i beni come elementi scenici, al fine di suscitare nei clienti un coinvolgimento tale da rendere l'evento memorabile (Pine e Gilmore, 1999).

1.1.2 Dal consumo funzionale al consumo esperienziale

Diversi autori evidenziano come l'attività di acquisto possa generare sia valore funzionale che esperienziale (Babin et al., 1994).

Il consumo funzionale riguarda l'utilità legata al raggiungimento dell'obiettivo d'acquisto, mentre il consumo edonistico risiede nel piacere dell'esperienza di acquisto in sé, il beneficio di quest'ultimo deriva dall'appagamento offerto dagli aspetti multisensoriali, creativi ed emotivi a differenza dello shopping utilitaristico che assolve a un compito in modo efficiente per soddisfare un bisogno funzionale.

Nonostante lo shopping presenti spesso una componente utilitaristica, ha comunque una forte capacità di generare emozioni, sentimenti e coinvolgimento emotivo, infatti diverse ricerche riconoscono che l'esperienza in negozio è in grado di evocare sensazioni di piacere, evasione e divertimento. Inoltre, il processo di acquisto edonistico ha un ruolo di maggiore rilievo nella soddisfazione del cliente nei confronti del rivenditore rispetto a quello che può avere lo shopping utilitaristico; difatti, è più probabile che il consumo esperienziale influenzi la fidelizzazione del consumatore (Jones et al., 2006).

Lo shopping esperienziale si configura come un'attività di svago per coloro che sono guidati dal piacere dell'acquisto, più che dal perseguimento di finalità utilitaristiche (Mathwick et al., 2002). È una forma di intrattenimento che permette ai consumatori di evadere dalla realtà, concedendo loro uno strumento attraverso il quale alleggerire le proprie giornate e vivere momenti divertenti, inoltre lo shopping può essere utilizzato come un mezzo per appagare dei bisogni emotivi come può essere la necessità di una ricompensa o di una consolazione (e.g., Holmqvist, Ruiz e Peñaloza, 2020), in questo caso "l'acquisto di beni è accessorio all'esperienza dello shopping. Le persone comprano per poter fare shopping, non per poter comprare" (Langrehr 1991, p. 428).

1.1.3 Rilevanza della segmentazione, del targeting e del posizionamento (STP)

La segmentazione, il targeting e il posizionamento svolgono un ruolo fondamentale nelle strategie di marketing e sono elementi centrali nella creazione di valore per il consumatore. Inoltre, questi costituiscono uno strumento essenziale per comprendere e soddisfare la domanda nel modo più efficiente possibile. Difatti, la segmentazione è la suddivisione di un gruppo eterogeneo di individui in sottogruppi omogenei, detti segmenti, accomunati da bisogni, caratteristiche e comportamenti simili, con l'obiettivo di individuare quelli su cui concentrare gli investimenti di marketing. Il targeting permette di selezionare i segmenti da perseguire in quanto più rilevanti e coerenti con l'obiettivo aziendale. Infine, il posizionamento consente di definire il modo in cui l'offerta viene percepita nella mente del consumatore e quindi la posizione che occupa rispetto alle alternative presenti sul mercato (e.g., Kotler et al., 2022).

In merito alla segmentazione del mercato questa può essere di diversi tipi: geografica, demografica, comportamentale e psicografica. Quest'ultima si sviluppa nello studio della personalità, dei valori, degli interessi, degli stili di vita e degli atteggiamenti dei consumatori. La segmentazione psicografica si basa sull'analisi degli aspetti psicologici del potenziale cliente e supporta l'impresa nel definire le modalità più

efficaci per soddisfare il consumatore appartenente a uno specifico segmento. Inoltre, tale tipologia di segmentazione permette di creare l'esperienza più adatta per uno specifico cliente, rispondendo ai suoi desideri e valorizzando la dimensione esperienziale dell'acquisto che va oltre il semplice perseguimento di uno scopo utilitaristico (Martin, G. 2011). A dimostrazione di quanto la segmentazione sia una leva competitiva essenziale l'agenzia di marketing LTB riporta che la segmentazione conduce a un miglioramento del 10-20% nella fidelizzazione dei clienti e inoltre le aziende che adottano questa strategia registrano un aumento medio del fatturato del 12% (Marketing LTB, 2025).

Una volta identificati i diversi segmenti di mercato l'impresa deve capire quale di questi servire e lo fa attraverso il targeting che permette di offrire un'esperienza personalizzata in quanto consente di proporre offerte coerenti e in grado di soddisfare le aspettative e le volontà del consumatore. Inoltre, rafforza la percezione di valore e la relazione tra il brand e il cliente, svolgendo un ruolo centrale nella fidelizzazione di quest'ultimo (e.g., Kotler et al., 2022). La personalizzazione che si ottiene attraverso il targeting rappresenta per le aziende un'opportunità di trarre vantaggi; infatti, come riportato dalla società McKinsey & Company il marketing basato sulla personalizzazione genera benefici tangibili per le imprese consentendo di ridurre i costi di acquisizione dei clienti al 50%, incrementare i ricavi tra il 5% e il 15% e migliorare il ritorno sugli investimenti di marketing dal 10% al 30%. Inoltre, è stato dimostrato che questa strategia non solo migliora le performance aziendali, ma genera anche risultati più soddisfacenti per i clienti, favorendo sia la fidelizzazione di questi sia l'incremento del fatturato lordo; difatti, si nota come le aziende con tassi di crescita più elevati ottengono circa il 40% del loro fatturato lordo grazie alla personalizzazione rispetto ai *competitor* più lenti (McKinsey & Company, 2023).

Infine, per quanto riguarda il posizionamento si è sviluppato il concetto di posizionamento esperienziale come approccio per differenziare l'offerta sul mercato, questo è un processo strategico che permette di comprendere i bisogni e i desideri dei consumatori, ciò che i clienti ricercano nell'esperienza di acquisto. Questo strumento viene utilizzato per fornire e progettare una specifica esperienza di consumo e consiste nella comunicazione di tale esperienza in modo coerente e distintivo tale da differenziare il brand dai concorrenti nella mente dei consumatori. Inoltre, poiché il posizionamento esperienziale si fonda sulla creazione di esperienze in linea con i desideri dei consumatori, le imprese devono modificare la loro offerta esperienziale in modo tale da adattarsi ai cambiamenti delle preferenze dei clienti (Padgett e Mulvey, 2009).

In sintesi, la segmentazione, il targeting e il posizionamento rappresentano le leve strategiche essenziali per formulare ed offrire esperienze di consumo personalizzate e distintive, in grado di soddisfare le volontà dei clienti e rafforzare il legame con i brand.

1.2 Basi teoriche e principi del marketing esperienziale

Il marketing esperienziale si basa sulla teoria dell'economia dell'esperienza, concetto che è stato introdotto da Pine e Gilmore nel 1998 come l'economia successiva all'economia dei servizi, essi sostengono che le esperienze rappresentatane la quarta tipologia di offerta economica. Attraverso la progressione del valore,

illustrano il passaggio dalle merci alle esperienze, evidenziando come queste ultime si distinguano da beni e servizi (Figura 3) (Same e Larimo, 2012). In particolare, i due autori sottolineano che “mentre le merci sono fungibili, i beni tangibili e i servizi intangibili, le esperienze sono memorabili” (Pine e Gilmore, 1999, p. 12).

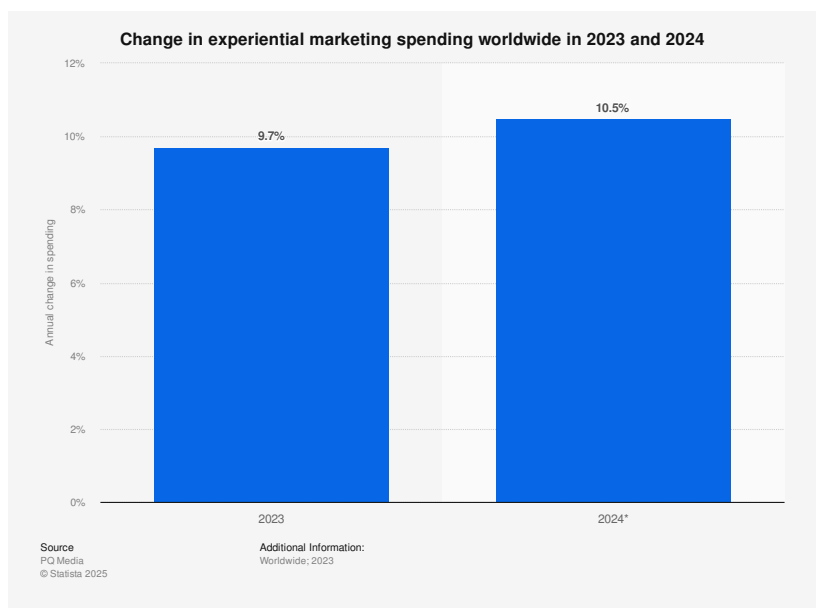
Figura 3: Distinzioni economiche

Economic offering	Goods	Services	Experiences
Economy	Industrial	Service	Experience
Nature of offering	Tangible	Intangible	Memorable
Key attribute	Standardized	Customized	Personal
Seller	Manufacturer	Provider	Stager
Buyer	User	Client	Guest
Factors of demand	Features	Benefits	Sensations

Fonte: Same e Larimo (2012)

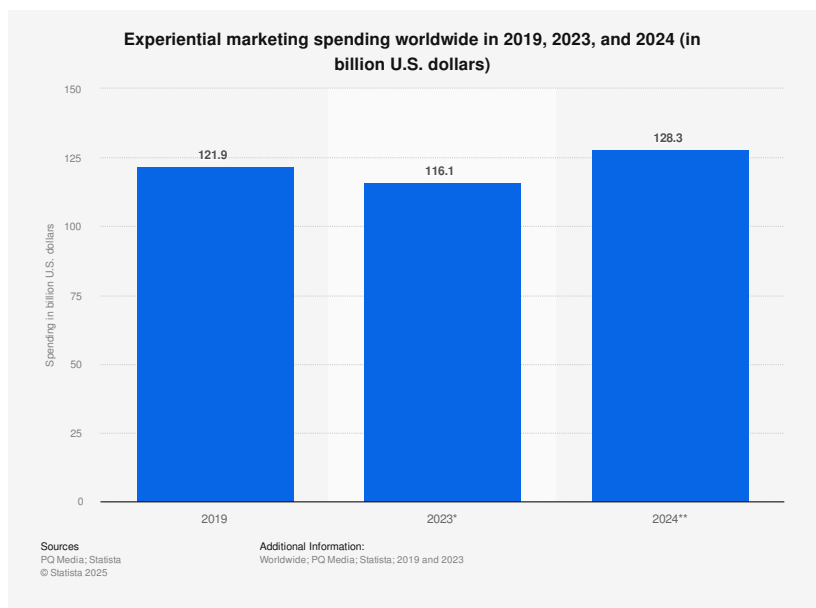
All'interno di questo nuovo contesto, le imprese non si limitano più a fornire beni o servizi, ma progettano e offrono esperienze coinvolgenti per i clienti, caratterizzate da una dimensione ludica e educativa, più che da finalità puramente funzionali o utilitaristiche. Questo cambiamento ha reso centrale comprendere i consumatori e le loro esperienze di consumo con prodotti e servizi, spostando l'attenzione dal valore d'uso al valore vissuto durante l'esperienza. Quindi, il valore non si esaurisce negli oggetti d'acquisto e nei loro benefici funzionali e utilitaristici, ma si estende anche alle componenti edonistiche ed esperienziali che accompagnano il prodotto e il servizio e alla stessa esperienza di consumo. Di conseguenza anche gli operatori del marketing hanno riconosciuto l'importanza di comprendere il modo in cui i consumatori percepiscono i prodotti e i marchi. Tale consapevolezza è fondamentale per il posizionamento e la differenziazione dell'offerta in un mercato competitivo. Da questa riflessione è nata una nuova area di gestione del marketing, comunemente definita marketing esperienziale (Shmitt e Zarantonello, 2013). Questo rappresenta un nuovo approccio al marketing e al business, rispetto al marketing tradizionale si caratterizza per una maggiore creatività e per una visione orientata all'esperienza del consumatore, e sarà un'area di grande crescita nei prossimi anni (Same e Larimo, 2012). A conferma di questo diverse ricerche evidenziano come le imprese stiano investendo sempre di più nel marketing esperienziale e nella progettazione di esperienze per i consumatori. Secondo Statista nel 2024 la spesa globale per il marketing esperienziale è aumentata di circa il 10,5% contro il 9,7% dell'anno precedente (Figura 4), infatti sono stati investiti in tutto 128,3 miliardi di dollari USA, in aumento rispetto ai 116,1 miliardi di dollari spesi nell'anno precedente, arrivando a superare anche i valori pre-pandemici che si attestavano intorno ai 122 miliardi di dollari (Figura 5) (Statista, 2024).

Figura 4: Variazione della spesa per il marketing esperienziale a livello mondiale nel 2023 e nel 2024



Fonte: Statista (2024)

Figura 5: Spesa per il marketing esperienziale a livello mondiale nel 2019, 2023 e 2024



Fonte: Statista (2024)

Questi dati confermano come il marketing esperienziale rappresenti oggi una leva competitiva centrale per le imprese, giustificando la sua definizione di approccio strategico e olistico, orientato al cliente, che si concentra sulla progettazione di esperienze rilevanti e significative, tenendo conto delle dimensioni affettive, cognitive e comportamentali dell'esperienza di consumo. È una forma di gestione strategica del marketing, impiegato per gestire l'interazione con il cliente, l'esposizione attraverso diversi canali e processi di co-creazione del valore (Same e Larimo, 2012).

1.2.1 Definizione del marketing esperienziale

Non c'è una definizione unica e universale di marketing esperienziale, diversi autori hanno proposto interpretazioni differenti, ciascuna focalizzata su aspetti specifici del fenomeno (e.g. Same e Larimo, 2012). Smilasky definisce il marketing esperienziale come un processo volto a identificare e soddisfare le necessità e i desideri dei clienti attraverso interazioni bidirezionali che valorizzano la personalità del brand e generano valore per i consumatori target. Schmitt sottolinea i concetti fondamentali del marketing esperienziale, enfatizzando il concetto di valore esperienziale, mettendo in risalto diversi tipi di esperienze distinguendo tra quelle ordinarie e quelle straordinarie, inoltre evidenzia l'importanza dei punti di contatto (Same e Larimo, 2012). In aggiunta sostiene che il marketing esperienziale può offrire ai consumatori valore sensoriale, emotivo, cognitivo, comportamentale e relazionale a cui si aggiungono spesso aspetti sociali e informativi (Tynan e McKechnie, 2009). Lee, Hsiao e Yang condividono l'idea che il marketing esperienziale ha come obiettivo quello di enfatizzare l'attenzione alla qualità complessiva vissuta dai consumatori, includendo sia la componente razionale sia quella emotiva (Same e Larimo, 2012).

Un'altra parte della letteratura pone l'accento sul carattere memorabile e partecipativo delle esperienze. Baron, Harris, Hilton definiscono il marketing esperienziale come le creazioni di episodi memorabili che coinvolgono il consumatore sia attraverso la partecipazione attiva sia tramite l'osservazione personale (Same e Larimo, 2012). Diversamente Pine e Gilmore illustrano il marketing esperienziale facendo una distinzione tra l'acquisto di un servizio e l'acquisto di un'esperienza, i due autori sostengono che nel primo caso il cliente usufruisce di una serie di attività intangibili svolte per suo conto; invece, nel secondo caso paga per trascorrere del tempo godendo di una serie di eventi memorabili, progettati dall'impresa per coinvolgerlo a livello personale. In questa prospettiva il marketing esperienziale consiste nel cogliere l'essenza del prodotto e amplificarla attraverso un sistema di esperienze tangibili, fisiche e interattive in grado di rafforzare e valorizzare l'offerta complessiva (Atwal e Williams, 2017). Anche Holdbork e Hirschman evidenziano la dimensione esperienziale del consumo, legata a fantasie, sentimenti e divertimento. In questa prospettiva il marketing esperienziale si configura come uno strumento di marketing per offrire ai consumatori esperienze coinvolgenti e concrete, in grado di fornire informazioni sufficienti per supportare consapevolmente il processo decisionale d'acquisto.

Infine, altri autori hanno contribuito a definire il marketing esperienziale sottolineando il ruolo della co-creazione e dell'evoluzione economica. Primo fra tutti Pektus il quale lo interpreta come risposta alla transizione da un'economia di servizi a un'economia centrata sull'esperienza alle quali partecipano i consumatori. Tsai sottolinea come i consumatori assumono un ruolo sempre più attivo nel definire e creare valore, di conseguenza l'esperienza co-creata dai consumatori attraverso una struttura olistica del valore del brand diventa il fondamento stesso del marketing (Atwal e Williams, 2017).

Il marketing esperienziale rappresenta quindi un orientamento relativamente recente, in crescita non solo nelle economie occidentali, ma anche in quelle emergenti e si distingue dal marketing tradizionale. Quest'ultimo considera i consumatori come individui razionali, focalizzati sulle caratteristiche funzionali e sui benefici dei

prodotti, mentre il marketing esperienziale li vede come decisori emotivi, guidati dalla ricerca di esperienze gratificanti e coinvolgenti; infatti, si sostiene che il marketing esperienziale richieda l'impiego di una gamma più ampia e diversificata di metodi di ricerca al fine di comprendere al meglio i consumatori (Atwal e Williams, 2017). Questa prospettiva trova supporto nella teoria del comportamento del consumatore secondo cui le esperienze di consumo possono influenzare l'atteggiamento del cliente, atteggiamento articolato da tre componenti: cognitiva, relativa a immagini mentali; comprensione e interpretazioni affettiva, che riguarda emozioni e sentimenti; conativa, che comprende intenzioni, azioni e comportamenti concreti (Same e Larino, 2012). Infatti, secondo Pine e Gilmore (1999) il marketing esperienziale è in grado di suscitare emozioni offrendo intrattenimento ai clienti, consentendo loro di evadere dalla realtà, promuovendo apprendimento e mettendo a disposizione oggetti e ambienti da osservare e vivere.

1.2.2 Moduli esperienziali strategici (SEMs)

Schmitt ha proposto cinque tipi di concetti di marketing esperienziale, questi sono i moduli esperienziali strategici (SEMs), che includono senso (SENSE), sentire (FEEL), pensare (THINK), agire (ACT) e relazionarsi (RELATE) (Song et al., 2015).

Il modulo SENSE (SE) coinvolge tutti e cinque i sensi: vista, udito, tatto, gusto e olfatto, con l'obiettivo di creare esperienze sensoriali. Questo marketing può essere impiegato per differenziare aziende e prodotti, stimolare la motivazione dei clienti e accrescere il valore percepito delle offerte, ad esempio attraverso aspetti estetici ed emotivi. Un principio fondamentali delle esperienze sensoriali è quello della coerenza cognitiva e varietà sensoriale, questo si traduce nel fatto che l'approccio ideale riesce a presentare un concetto di base chiaro e riconoscibile, pur mantenendo costanti elementi nuovi e stimolanti.

Il marketing FEEL (FE) fa appello ai sentimenti e alle emozioni interiori dei consumatori, con l'obiettivo di generare esperienze affettive che possono andare da stati d'animo lievemente positivi legati a un marchio, fino a emozioni più forti di gioia e orgoglio legati a un brand o un prodotto. Affinché il modulo FEEL risulti efficace è necessaria una comprensione approfondita di come questi stimoli possano generare determinate emozioni, nonché la disponibilità del consumatore a impegnarsi in processi di assunzione di prospettiva ed empatia. Schmitt evidenzia come la pubblicità emozionale tradizionale fosse carente di stimoli in grado di suscitare emozioni autentiche e di favorire l'empatia, in quanto non orientata ai sentimenti vissuti durante l'esperienza di consumo.

Le esperienze cognitive sono create dal marketing THINK (TH), il quale fa appello all'intelletto con l'obiettivo di generare esperienze di *problem-solving* che coinvolgano i clienti in modo creativo. Genera inoltre un pensiero convergente e divergente nei consumatori target attraverso l'uso della sorpresa, dell'intrigo e della provocazione, con l'obiettivo di coinvolgere il pensiero creativo dei clienti. Per fare questo è necessaria la comprensione approfondita della struttura conoscitiva del cliente, nonché delle sue risorse di attenzione e capacità di concentrazione.

Il marketing ACT (AC) arricchisce la vita dei consumatori concentrandosi sulle loro esperienze fisiche, introducendo loro stili di vita e modalità di agire e interagire alternative, come avviene ad esempio nei contesti business-to-business e industriali. Gli approcci razionali al cambiamento comportamentale rappresentano solo una delle possibili modalità di influenza. Di frequente, infatti, i cambiamenti negli stili di vita e nei comportamenti sono guidati da leve motivazionali, ispirazionali ed emotive e risultano influenzati da modelli di riferimento quali celebrità, atleti e altre figure di spicco. (Musa et al., 2015). L'esperienza ACT ha l'obiettivo di modificare i comportamenti di coloro che usufruiscono di un bene o di un servizio (Song et al., 2015).

Infine, il marketing RELATE (RE) comprende aspetti dei moduli SENSE, FEEL, THINK e ACT. Questo fa leva sul desiderio di automiglioramento dell'individuo e sulla costruzione dell'identità personale in relazione al contesto sociale, rivolgendosi a coloro che hanno la necessità di essere valutati dagli altri positivamente, come coetanei, partner, familiari o colleghi; e li inserisce in un sistema sociale più vasto, quale una sottocultura, una comunità o un paese. L'esperienza RE si estende oltre la sfera emotiva privata e personale dell'individuo, mettendolo in relazione con dimensioni esterne al suo stato privato (Musa et al., 2015). Il modulo RELATE favorisce la costruzione di un'identità unica e promuove un senso di comunità tra i consumatori, mediante l'uso di specifici prodotti o l'appartenenza a determinate sottoculture (Song et al., 2015).

I SEMs offrono una solida prospettiva teorica e un insieme di strategie volte a offrire gli stimoli adeguati, capaci di facilitare l'esperienza dei consumatori. L'esperienza di acquisto dovrebbe infatti essere concepita per favorire risposte emotive positive e creare valore aggiunto per i clienti, a dimostrazione di questo Song, Ahn e Lee hanno condotto uno studio esaminando le seguenti ipotesi di ricerca.

H1abcde: il piacere (PL) è influenzato positivamente da SE, FE, TH, AC e RE.

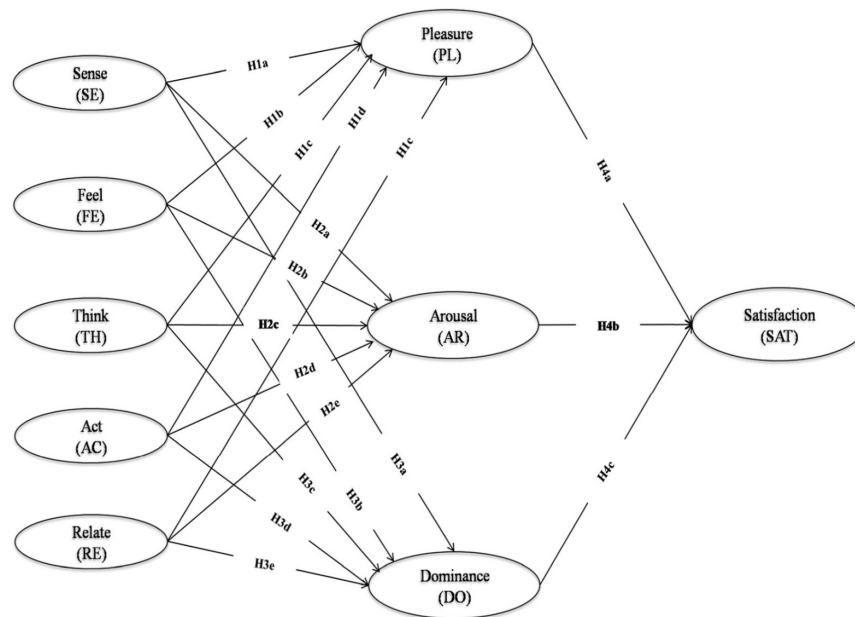
H2abcde: l'eccitazione (AR) è influenzato positivamente da SE, FE, TH AC e RE.

H3abcde: la dominanza (DO) è influenzata positivamente da SE, FE, TH AC e RE.

H4abc: la soddisfazione (SAT) è influenzata positivamente dalle emozioni positive: PL, AR e DO.

Dalle ipotesi sopra menzionate è stato proposto un modello di ricerca, illustrato nella Figura 6 (Song et al., 2015).

Figura 6: Modello di ricerca proposto



Fonte: Song, Ahn, e Lee (2015)

In conclusione, la letteratura dell'esperienza evidenzia un ampio consenso sull'utilità di interpretare le esperienze come costrutti multidimensionali. Queste comprendono dimensioni sensoriali e affettive, componenti cognitive e intellettuali, nonché aspetti legati al comportamento e all'azione. Poiché le esperienze vengono attivate da stimoli ambientali, assumono un ruolo rilevante anche le dimensioni sociali e relazionali. Quindi, in ambito di ricerca, è importante anche analizzare l'impatto delle esperienze non in termini complessivi, ma anche approfondire le relazioni tra le singole dimensioni e specifiche variabili di *outcome* (Shmitt e Gilmore, 2015).

1.2.3 Importanza dell'esperienza del consumatore

Il crescente interesse per l'economia dell'esperienza e quindi per il marketing esperienziale si inserisce all'interno di un più ampio cambiamento economico che supera i confini aziendali estendendosi a diversi settori, tra cui il turismo, il branding, l'intrattenimento, le arti e non per ultimo il commercio al dettaglio (Same e Larimo, 2012). Infatti, i consumatori ricercano sempre di più esperienze immersive e personalizzate (D'Arpizio et al., 2025). Questo desiderio è giustificato da diverse ragioni come la fuga dalla routine quotidiana e il sentirsi unici. A dimostrazione della rilevanza dell'esperienza per i clienti, diverse ricerche evidenziano come i consumatori si sentano gratificati da esperienze straordinarie che producono reazioni emotive profonde (Mrad et al., 2022).

In risposta a questa evoluzione i marchi si stanno impegnando sempre di più per alimentare il desiderio dei consumatori facendo leva su nuovi format esperienziali, strategie di diversificazione di categoria, proposte che vanno oltre il prodotto in sé e in misura crescente su una nuova fase di innovazione e sperimentazione creativa

(D'Arpizio e Levato, 2025). I brand competitivi offriranno proposte di valore differenziate potenziando il coinvolgimento in boutique (D'Arpizio et al., 2025).

Per progettare esperienze di marketing efficaci Pine e Gilmore suggeriscono di includere nelle fasi di sviluppo un tema coerente attorno al quale strutturare l'intera esperienza, con l'obiettivo di generare impressioni positive e uniformi nella mente del consumatore, eliminando eventuali percezioni negative o contrastanti (Tynan e McKechnie, 2009).

In questo contesto, la nozione di esperienza ha avuto un impatto significativo su diversi ambiti, infatti gli ambienti di consumo in cui i clienti possono vivere esperienze sono diventati comuni, facendo sì che desiderino un'esperienza anche in servizi banali. Uno tra i settori più influenzati dalla nozione di esperienza è sicuramente il commercio al dettaglio che ha subito diversi cambiamenti, questo è stato il contesto empirico in cui l'esperienza è stata maggiormente analizzata e si è rilevata particolarmente determinante. I retailer, infatti, hanno fatto largo uso della dimensione esperienziale per offrire esperienze memorabili, favorendo così la diffusione di ambienti elaborati e sofisticati come *brandscape*, *flagship* e musei di marca (Chaney et al., 2018).

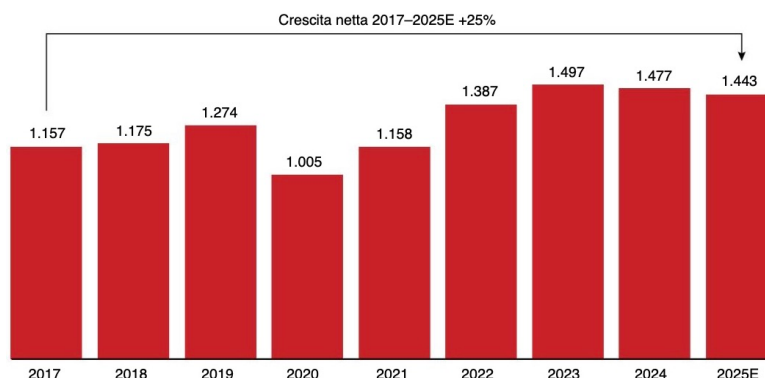
L'elenco dei settori coinvolti si estende anche al lusso, in quanto il consumo esperienziale come sua espressione sta diventando sempre più rilevante rispetto al possesso di beni di lusso; infatti, con la crescente diffusione e accessibilità dei prodotti di alta gamma, le esperienze costituiscono uno strumento più distintivo per differenziarsi e costruire un senso di identità (Eckhardt, e Bardhi, 2020).

In questo senso, l'esperienza del consumatore assume un ruolo strategico nelle politiche di marketing, configurandosi come leva competitiva essenziale per la creazione di valore, la differenziazione dell'offerta e la fedeltà del cliente verso il marchio (e.g., Rachmad, Y.E. 2024).

1.3 Il mercato del fashion luxury: caratteristiche e dinamiche

Il settore del lusso costituisce uno dei pilastri fondamentali dell'economia globale; infatti, nonostante le incertezze economiche e geopolitiche secondo l'indagine realizzata da Bain & Company registra un fatturato di 1,5 trilioni di euro (D'Arpizio e Levato, 2025). Inoltre, la spesa complessiva per i beni di lusso ha raggiunto quota 1.440 miliardi nel 2025, e si prevede che nel lungo periodo il trend si mantenga positivo, con livelli del 2025 ancora più elevati del 12-14% rispetto al 2019 (D'Arpizio et al., dicembre 2025). Nei prossimi dieci anni si stima una crescita annua tra il 4% e il 6%, trainata dall'ampliamento della base dei consumatori e dal perdurare della domanda per i beni di lusso. Entro il 2035 è previsto che il valore del mercato si attesti tra 525 e 625 miliardi di euro, parallelamente la spesa totale nel settore del lusso e dovrebbe raggiungere un livello compreso tra i 2.200 e i 2.700 miliardi di euro (Bain & Company, 2025). Nel complesso si nota come la spesa mondiale per i beni di lusso nel 2025 si sia mantenuta stabile, collocandosi su livelli nettamente superiori a quelli precedenti alla pandemia da Covid (Figura 7) (D'Arpizio et al., 2025).

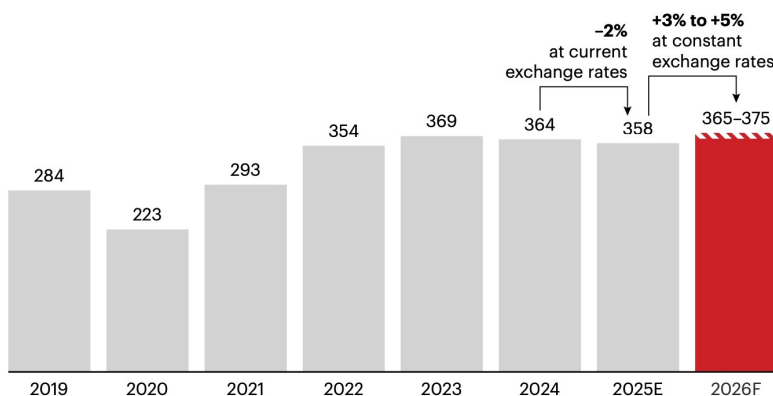
Figura 7: Spesa mondiale per il lusso (miliardi di euro)



Fonte: D'Arpizio et al., 2025

Inoltre, dai dati riportati dalla ricerca di Bain & Company si evince che nel 2025 solo il 40-45% dei marchi di beni di lusso personali ha registrato una crescita del fatturato su base annua, un dato in linea con il 2024 ma significativamente inferiore rispetto al 65% del 2023 e al 95% osservato durante la fase di ripresa del 2022 (D'Arpizio et al., 2025). Infatti, il 2024 ha rappresentato un anno complesso per il mercato del lusso, dopo una forte ripresa post-pandemica del biennio 2021-2022 e una fase di crescita più normalizzata nel 2023, il settore ha registrato un progressivo rallentamento, e infine una leggera contrazione (D'Arpizio et al., dicembre 2025). Nonostante tale rallentamento il settore del lusso continua dimostrare una resilienza strutturale di lungo periodo, accompagnata dalla marcata sovraperformance di specifici segmenti e di alcune aree geografiche strategiche (D'Arpizio e Levato 2025). Difatti, il settore continua ad evidenziare livelli di redditività solidi, in particolare i beni di lusso personali si confermano il segmento più profittevole dell'intero comparto del lusso, con un EBIT medio pari al 15%. Inoltre, si prevede che nel 2026 il mercato dei beni di lusso personali tornerà a una fase espansiva, con una crescita stimata tra il 3% e il 5% (Figura 8 (D'Arpizio et al., 2025).

Figura 8: Mercato globale dei beni di lusso personali (miliardi di euro)



Fonte: D'Arpizio et al., 2025

In una prospettiva a più lungo termine, il mercato dei beni di lusso personali dovrebbero beneficiare di solidi fondamentali strutturali, registrando una crescita annua tra il 4% e il 6% fino al 2035 e raggiungendo un valore stimato compreso tra i 525 e 640 miliardi di euro entro la fine del periodo. Nel complesso il mercato dovrebbe seguire una traiettoria di crescita sostenuta nel lungo periodo, supportata dall'espansione della base di clienti e dalla persistente propensione al consumo di beni di lusso (D'Arpizio et al., dicembre 2025).

Nonostante le prospettive meno favorevoli per i beni di lusso, alcuni segmenti chiave del settore continuano a ottenere performance superiori (D'Arpizio e Levato, 2025). Nel 2024 la spesa nel settore del lusso ha mostrato un progressivo spostamento dai beni alle esperienze, le quali hanno registrato un incremento più marcato, pari al 5% (D'Arpizio et al., 2025). Questa tendenza si è registrata anche nel primo trimestre del 2025, durante il quale il lusso esperienziale ha mantenuto una crescita nettamente superiori a quella dei beni tangibili (D'Arpizio e Levato, 2025). Infatti, nel corso dell'anno il lusso delle esperienze ha continuato a sovraperformare i prodotti, con una crescita di circa il 3%. Questo dimostra che i consumatori sono sempre più alla ricerca di esperienze immersive, personalizzate e attentamente progettate dai brand, i marchi competitivi riporteranno il traffico nei punti vendita offrendo proposte di valore distintive e rafforzando il coinvolgimento in negozio (D'Arpizio et al., 2025). Per rispondere ai desideri dei consumatori i brand devono investire nelle relazioni e nelle esperienze, concentrandosi meno esclusivamente sullo scambio economico, e offrendo una personalizzazione *one-to-one*, progettando momenti attentamente curati e realizzandoli con eccellenza. Per i *topclient* è fondamentale creare esperienze uniche e irripetibili, rinnovare tutti i punti di contatto e permettere ai consulenti di costruire connessioni emotive capaci di arricchire l'esperienza complessiva del brand (D'Arpizio et al., dicembre 2025).

1.3.1 Il concetto di fashion luxury

La moda può essere definita come lo stile prevalente di un determinato periodo storico, ma anche come il capo stesso, inteso sia nella forma materiale sia come espressione di usanza diffusa; quindi, la definizione di lusso implica per sua natura cambiamento e trasformazione. Fondata sull'integrazione tra il pensiero creativo e quello analitico, questo continuo dinamismo che contraddistingue la moda si esprime lungo tre dimensioni fondamentali: il tempo, lo spazio e l'individuo. Presente fin dalle prime civiltà, la moda è stata oggetto di riflessioni della sociologia classica: autori come Spencer, Tönnies, Veblen e Simmel l'hanno interpretata principalmente come idea e fenomeno sociale, legati ai processi di imitazione, distinzione e appartenenza. Veblen interpreta la moda come "consumo vistoso", ovvero dimostrazione di ricchezza economica (Serdari, T. 2020), secondo il sociologo l'individuo acquista beni costosi per ostentare la propria ricchezza. Da quando Veblen coniò questa espressione, si è diffusa l'idea che i consumatori più facoltosi cerchino di distinguersi mostrando la propria ricchezza attraverso un lusso vistoso, fuori dalla portata delle masse. In contrasto con questa interpretazione della moda e del lusso si nota come il legame tra marchi e visibilità sta diminuendo lasciando spazio al cosiddetto consumo discreto che si sostanzia nell'utilizzo di prodotti finemente contrassegnati, spesso non riconosciuti dalla maggior parte degli osservatori, ma che permettono di entrare in

18

relazione con chi possiede il capitale culturale necessario per interoperarne i segni sottili (Eckhardt et al., 2015).

Per la maggior parte degli individui il concetto di moda è immediatamente associato al lusso ((Serdari, T. 2020). Il termine lusso deriva dal latino *luxus* che significa “eccesso, abbondanza, vita sregolata” (Loureiro e de Araújo, 2014). Molti studiosi concordano sul definire il lusso come ciò che è “straordinario”, riconoscendo che la sua costruzione dipende dal contesto storico e culturale di riferimento e che coinvolge simultaneamente emozioni e cognizioni. Un bene di lusso deve essere realizzato con materiali rari o pregiati e attraverso un know-how specifico, ed è percepito come più lussuoso quando stimola più sensi e genera risposte fisiche, emotive ed intellettuali. Allo stesso modo, un’esperienza di lusso si fonda sull’orchestrazione di elementi rari o belli capaci di attivare un flusso di pensiero creativo e di influenzare profondamente l’individuo. In questa prospettiva l’autore riporta la visione del marchio di lusso percepito dai consumatori come un prodotto o servizio riconosciuto come di alta qualità, capace di garantire valore autentico in grado di offrire i benefici funzionali ed emotivi desiderati, dotato di un’immagine prestigiosa fondata su artigianalità ed eccellenza del servizio, degno di un prezzo premium e un grado di creare connessione emotiva con il consumatore.

Quando i termini “moda” e “lusso” vengono pronunciate insieme, la loro combinazione evoca concetti di costo, esclusività ed eccesso (Serdari, T. 2020). È importante sottolineare come il consumo di beni di lusso comprende anche dimensioni emozionali, come il piacere sensoriale, l’apprezzamento estetico e le emozioni suscitate (Loureiro e de Araújo, 2014). Infatti, il valore del marchio di lusso non si indentifica più solo su caratteristiche tangibili, come la qualità del prodotto, ma comprende anche elementi intangibili, come l’esperienza offerta al consumatore che oggi è messa al centro delle strategie dei marchi di lusso, i quali cercano di offrire un coinvolgimento emotivo, sensoriale e simbolico. Attraverso ambienti esclusivi, servizi personalizzati e storytelling del brand, l’esperienza diventa un elemento distintivo della moda di lusso che rafforza la percezione di valore e fedeltà dei clienti (e.g., Cabigiosu, A. 2020).

1.3.2 Il consumatore del lusso: identità, valori e aspettative

I consumatori dei beni di lusso in particolare gli *Ultra High Net Worth* (UHNWI)¹ privilegiano esperienze di lusso straordinarie al semplice possesso di beni materiali, questi individui desiderano che le aziende di lusso sviluppino esperienze personalizzate, progettate esclusivamente e su misura per loro (Mrad et al., 2022). Ciò che desiderano è: connessione, intimità, eccellenza, riconoscimento. Ricercano prima di tutto connessione in quanto interagiscono in media con fino a 57 brand appartenenti a diverse categorie e ricevono tra le 40 e le 60 comunicazioni al mese, per la maggior parte prive di rilevanza personale. Di conseguenza, il 65% si sente sopraffatto dall’eccessive interazioni e sviluppa disinteresse. Quello a cui danno realmente valore questi consumatori non è la quantità di contatti, ma un’interazione su misura, che tenga conto del loro contesto personale, dei gusti e del loro stile di vita. In secondi luogo desiderano intimità, l’80% predilige ambienti

¹ Individui con un patrimonio estremamente elevato, in genere superiore ai 30 milioni di dollari in asset investibili.

esclusivi e riservati, in grado di offrire privacy, calma e un servizio fortemente personalizzato. Inoltre, si aspettano eccellenza, l'89% dei clienti *top-tier* considerano l'artigianalità e l'elevata qualità dei prodotti elementi fondamentali di valore. Infine, cercano riconoscimento, richiedendo di essere identificati come VIC (*Very Important Client*) (Boston Consulting Group e Fondazione Altagamma, 2025).

Come rileva uno studio del Boston Consulting Group in collaborazione con la Fondazione Altagamma (2025) i clienti *top-tier*, pur rappresentando soltanto lo 0,1% della clientela complessiva si collocano al vertice della scala di spesa, con una spesa media annua di circa 360.000 euro e una soglia minima superiore ai 50.000 euro e contribuiscono individualmente a una quota rilevante del mercato del lusso; infatti, nel 2024 hanno inciso per oltre il 23% sulla spesa totale del mercato. I *top client* che hanno ampliato la loro quota di mercato tra il 2019 e il 2024 hanno stabilizzato la propria spesa nel 2025 (D'Arpizio et al., 2025, dicembre): la loro incidenza sul mercato è aumentata dal 30% nel 2019 (pari a 88 miliardi di euro) al 45% nel 2024 (165 miliardi di euro), per poi rimanere sostanzialmente stabile nel 2025, attestandosi intorno al 46-47% (circa 165 miliardi di euro). Dal punto di vista della quota di spesa, i consumatori *top-tier* destinano annualmente 500.000 euro a beni e servizi di lusso, con una spesa media giornaliera di circa 1.500 euro. Un'analisi più approfondita rivela l'esistenza di diversi profili di spesa all'interno di questo segmento:

- “Clienti trasversali”: contribuiscono per il 26% alla spesa totale e rappresentano il 17% della clientela di fascia alta. La loro media annua è pari a circa 580.000 euro, principalmente destinata ad automobili (70%), hotel e alta ristorazione (16%) e beni personali di lusso (8%). Il segmento è prevalente maschile (65%) e presente per la maggior parte in Nord America (30%).
- “Appassionati di automobili”: costituiscono il 14% della clientela e apportano il 21% della spesa complessiva, con un budget medio annuo di circa 330.000 euro, quasi interamente destinato all'acquisto di automobili (95%). Questo gruppo si concentra in Medio Oriente (40%) e in Europa (30%).
- “Orientati al prodotto”: spendono in media 360.000 euro all'anno, destinando l'intero budget all'acquisto di beni di lusso. Rappresentano il 27% della clientela di alta gamma e il 12% della spesa complessiva, con una forte concentrazione in Cina e una distribuzione equilibrata tra uomini e donne.

Tra gli altri profili di acquisto si distinguono anche i consumatori “Orientati alle esperienze”, gli “Amanti dello stile” e gli “Acquirenti di beni di lusso essenziali” (Boston Consulting Group e Altagamma, 2025).

Inoltre, lo studio “True Luxury Global Consumer Insight”, condotto dalla fondazione Altagamma in collaborazione con il Boston Consulting Group evidenzia come il consumatore globale del lusso si può declinare in otto tendenze principali. Lo studio ha analizzato un totale di 380 milioni di consumatori, concentrandosi su un'élite di 32 milioni di clienti “*core*” del lusso, e ha messo in luce la multiformità dei comportamenti d'acquisto. Lo studio identifica inoltre sette macro-trend e dodici segmenti tra un campione di 20 milioni di consumatori con una spesa media annua di circa 10.000 mila euro. Di questi, otto segmenti risultano particolarmente significativi per le strategie di *engagement* delle aziende:

- Gli Expencier, che prediligono l'adrenalina delle esperienze uniche e avventurose, come un viaggio sulla luna, rispetto allo shopping.

- I Luxe Immune, individui benestanti che pur avendo grande capacità di spesa acquistano raramente evitando marchi visibili.
- Gli Absolute Luxurer, coloro che ricercano il lusso in tutti gli ambiti, viaggi, ristoranti, abiti, gioielli, e case.
- I Megacifitier, sono consumatori globali uniformati che si muovono tra le metropoli mondiali come New York, Shanghai, Mosca e Seoul.
- I Fashionista, danno maggiore valore a ciò che indossano, vestendo tutto firmato, mettendo in secondo piano viaggi e ristoranti.
- I Social Wearer, consumatori consapevoli, che prediligono lo shopping di qualità, prestando attenzione all'eco-sostenibilità e all'artigianato
- Gli Omnigifter, appagati dall'acquisto di regali costosi destinati ad altri
- I Little Prince, figli digitali dei cinquantenni in carriera, cresciuti nell'era digitale e attenti all'innovazione

Queste categorie forniscono un quadro diversificato dei comportamenti di acquisto nel settore del lusso, offrendo alle aziende preziosi spunti per definire le proprie strategie di mercato (Matarrese, A. 2014).

1.4 Luxury marketing: strategie e valori del brand

Per *luxury marketing* si intende una strategia specifica, caratterizzata da regole precise e in costante evoluzione. Questo si differenzia dal marketing tradizionale, discostandosi sempre di più da quest'ultimo; infatti, nel lusso il prezzo non viene abbassato per stimolare la vendita, al contrario è il valore stesso del lusso a determinare il prezzo. Il principio fondamentale della *luxury strategy* si basa sul fatto che siano i consumatori a ricercare il brand e non il contrario, come accade, ad esempio, con l'esclusivo brand di lusso Hermès. Riguardo la costruzione dell'identità di un marchio di lusso esistono visioni diverse: una scuola di pensiero ritiene che sia preferibile mantenere un certo distacco dai clienti, preservando un'aura di esclusività; al contrario altri considerano il *luxury marketing* sia una sfida sia un'opportunità, essi ritengono che incrementare le occasioni di interazione con i consumatori rafforza l'immagine del brand (Castellana, A. 2023).

Inoltre, nel marketing dei brand di lusso è opportuno adottare strategie di posizionamento diversificate come il rafforzamento dello status sociale dei clienti, offrendo strumenti di espressione e riconoscimento, oppure valorizzando la dimensione individuale rispondendo a obiettivi di consumo legati alla sfera personale (Wiedmann et al., 2009).

Le strategie del marketing di lusso stanno diventando sempre più complesso, poiché non si limitano a comunicare qualità, performance e autenticità, ma puntano anche a offrire un'esperienza che si integri con lo stile di vita dei consumatori. Infatti, un approccio del marketing del lusso basato unicamente sull'elevato prestigio di un brand non è più sufficiente, rendendo necessario lo sviluppo di strategie differenziate rispetto all'approccio tradizionale. Per i professionisti del *luxury marketing* risulta fondamentale adottare un approccio olistico, in grado di integrare l'intrattenimento oltre la sola esperienza diretta del prodotto. Inoltre, la crescente

ricerca da parte dei consumatori verso esperienze uniche ed immersive pone i professionisti del *luxury marketing* in una posizione privilegiata per applicare i principi del marketing esperienziale alle loro strategie. L'incremento del livello di coinvolgimento trasforma profondamente il modo in cui i beni e i servizi vengono vissuti: l'esperienza non è più semplicemente progettata dal fornitore e offerta al cliente, ma nasce da un processo di co-creazione interattiva tra entrambe le parti (Atwal e Williams, 2017).

In questo contesto il marketing esperienziale emerge come leva strategica per i brand di lusso, e risulta uno strumento essenziale per le strategie di *luxury marketing* che sono sempre più orientate alla creazione di valore attraverso esperienze significative, personalizzate e co-create, rafforzando la relazione con il consumatore.

1.4.1 Il marketing esperienziale nel settore del fashion e del lusso

Come afferma Shmitt, “il marketing esperienziale è ovunque”, e il mercato del lusso non fa eccezione, integrando il marketing esperienziale per implementare l'esperienza dei consumatori e rafforzare il valore del brand, da questa visione è nato il marketing esperienziale del lusso (Atwal e Williams, 2017). La filosofia di questo si fonda sull'idea di creare un vantaggio competitivo per marchi e rivenditori, andando oltre gli obiettivi del marketing tradizionale del lusso. In questo approccio, la soddisfazione dei bisogni tangibili e funzionali dei consumatori viene integrata con le dimensioni esperienziali coinvolgendoli dal punto di vista emotivo e simbolico, contestualizzate all'interno di una cultura del consumo in cui il lusso è definito secondo criteri soggettivi. In tal modo il marketing esperienziale contribuisce a rendere un marchio di lusso più attraente e rilevante, rispondendo in modo coerente ai bisogni espliciti e impliciti dei consumatori in contesti culturali e sottoculturali diversi.

Per offrire esperienze di lusso memorabili e consolidare relazioni forti e durature, è fondamentale considerare elementi intangibili come la soggettività, l'irrazionalità ed emozioni nel processo di creazione. Infatti, le esperienze stimulate dalle emozioni permettono ai brand di lusso di migliorare le proprie performance, generando opportunità di crescita attraverso l'incremento delle vendite, la fidelizzazione dei clienti e l'espansione verso nuovi mercati e segmenti. Nel marketing esperienziale del lusso, i brand non devono limitarsi a soddisfare le esigenze utilitaristiche dei clienti, ma dovrebbero integrare anche i seguenti elementi:

- Sensazione di comfort
- Emozioni gradevoli e positive
- Senso di appartenenza familiare e a una cultura condivisa del lusso
- Simboli che riflettono i valori e lo stile di vita dei clienti
- Interazioni sociali coinvolgenti e piacevoli
- Esperienze che favoriscono il benessere

Figura 9: Luxury marketing vs. Marketing esperienziale del lusso

	Luxury marketing	Experiential luxury marketing
Focus	Focused on functional benefits	Focused on emotional and social benefits, experiences, and feelings
Product	Defining the artisanal attributes and focusing on ancestral know-how	Consumption is a holistic experience in which the meaning of the product is shaped
Consumer	Consumer is a rational market actor	Consumer is emotional and irrational
Approach	Quantitative and systematic	Eclectic and hybrid
Tool	Marketing mix (4Ps or 7Ps)	Experiential marketing mix (7Es)

Fonte: Batat, W. (2019)

Come illustrato nella Figura 9 il passaggio dal marketing del lusso tradizionale al marketing esperienziale del lusso può essere facilitato spostando il focus dall'utilizzo della logica del marketing mix tradizionale basato su prodotto, prezzo, distribuzione e promozione (le 4P) a un nuovo approccio fondato sul marketing mix esperienziale, il quale offre un insieme di elementi gestibili che l'impresa può impiegare per progettare e fornire una *customer experience* ottimale: un'esperienza adeguata, gratificante e allo stesso tempo redditizia. Per agevolare le aziende nella progettazione dell'esperienza del cliente è stato proposto un nuovo *framework* di marketing mix esperienziale. Questo mette in luce le componenti del mix che le imprese possono adoperare per sviluppare un marketing e una comunicazione esperienziali efficaci, finalizzate alla creazione e alla condivisione di valore, tali componenti, note come le "7E", comprendono: esperienza, scambio, estensione, enfasi, capitale empatico, punti di contatto emozionali e processo emotivo/etico. Tutti i brand di lusso dovrebbero elaborare una combinazione dei 7E in grado di supportare il raggiungimento dei propri obiettivi strategici e organizzativi, e assicurare un vantaggio competitivo solido e duraturo attraverso la creazione e la condivisione di valore, la massima soddisfazione e fidelizzazione dei clienti, e la costruzione di un'immagine positiva sia offline sia online.

Per favorire la crescita dei brand di lusso e offrire esperienze uniche e memorabili, il marketing esperienziale costituisce un autentico vantaggio competitivo, la cui applicazione dovrebbe seguire dieci regole fondamentali:

1. Emozione: suscitare emozioni positive favorisce l'azione dei consumatori e ne rafforza la fedeltà al brand.
2. Incanto: l'esperienza dovrebbe far sì che il cliente lasci il punto vendita o il ristorante con un ricordo positivo e memorabile.
3. Impegno: i brand di lusso devono comunicare chiaramente i propri valori, in modo che i consumatori possano identificarsi con l'azienda e sviluppare fedeltà nei suoi confronti.
4. Empatia: i clienti desiderano un'esperienza che li coinvolga emotivamente e razionalmente, valorizzando le interazioni e il capitale umano del brand.

5. Esperienza online: il percorso di acquisto digitale dovrebbe offrire un'esperienza coerente e integrata con quella vissuta nella boutique fisica.
6. Abbellimento: riguarda la presentazione dell'offerta attraverso l'uso di temi, arredamento, stimoli sensoriali ed elementi estetici.
7. Ammaliamiento: catturare l'attenzione del consumatore e suscitare l'effetto "WOW" attraverso un'offerta sensoriale coinvolgente e una narrazione emozionante.
8. Espressione dei valori del cliente: i brand manager dovrebbero riflettere i valori dei consumatori all'interno di prodotti, servizi e concept store, permettendo loro di identificarsi con il brand.
9. Esclusività: ogni cliente dovrebbe essere trattato come un individuo unico e speciale.
10. Accoglienza: la creazione di valore condiviso e di relazioni durature permette ai clienti di sentirsi parte della cultura e dell'immagine del brand.

Attraverso l'impiego di questi dieci principi, i brand manager e gli addetti al marketing riusciranno a implementare una strategia efficace.

L'obiettivo del marketing esperienziale applicato al settore del lusso è quello di accompagnare il cliente lungo un "percorso esperienziale" che vada oltre la semplice giornata di shopping da sempre fulcro delle strategie di marketing del lusso. In questo contesto la *customer experience* rappresenta una risposta efficace alle nuove sfide e alle tendenze emergenti del comportamento del consumatore nel mondo del lusso. Il marketing esperienziale applicato al lusso risulta efficace in quanto si fonda sui principi del marketing tradizionale, arricchendoli e integrandoli con dimensioni irrazionali, emotive, esperienziali e soggettive che caratterizzano il comportamento del consumatore contemporaneo (Batat, W. 2019).

1.4.2 L'esperienza di lusso

Le strategie esperienziali precedentemente analizzate si concretizzano dando vita all'esperienza di lusso, complessa e multiforme, che integra innovazione e creatività con tradizione e storia, elevata qualità con prezzi premium, comunicazione esclusiva e distribuzione selettiva oltre a immaginazione e storytelling. Nel settore della moda, in particolare, il lusso fonde attributi di prodotto, immaginazione e prestigio del brand. I prodotti di lusso sono percepiti come esclusivi e spesso possono essere personalizzati per rispondere alle esigenze individuali del cliente (Cabigiosu, A. 2020).

L'esperienza del marchio di lusso si configura come un processo dinamico e in continua trasformazione, in grado di generare una pluralità di emozioni, sia positive che negative, che emergono dalle molteplici interazioni del cliente con il personale, dai protocolli di accoglienza, dagli altri consumatori, dall'arredamento e in generale dalla qualità del servizio. Nel corso della sua esperienza il cliente attraverserà diverse fasi manifestando differenti stati d'animo che contribuiranno alla percezione complessiva del marchio (Batat, W. 2019). Offrire un'esperienza di lusso positiva significa progettare esperienze uniche, create su misura per il cliente, che siano multidimensionali quindi che includano soprattutto componenti emozionali e edoniche legata al divertimento e ai sentimenti (Loureiro e de Araújo, 2014). Per rispondere ai desideri dei clienti le

imprese di lusso devono implementare strategie di coinvolgimento, offrendo esperienze uniche “che il denaro non può comparare”, sia all’interno che all’esterno delle boutique, infatti soddisfare i clienti *top-spending* significa generare esperienze “non acquistabili” e vantaggi personalizzati. Per fare questo le imprese creano esperienze di lusso attraverso inviti a eventi esclusivi, come mostre in forma privata o sfilate riservate, possiamo prendere ad esempio Mytheresa, una piattaforma online di prodotti di lusso, che ha invitato 30 dei suoi clienti più affezionati ai festeggiamenti privati per i 70 anni dello stilista Brunello Cucinelli, dove erano presenti amici e familiari, ancora possiamo citare Cartier che ha permesso ad alcuni clienti selezionati di partecipare al ballo in maschera al palazzo Belvedere di Vienna, infine un altro esempio può essere la cena ospitata da Max Mara nel cortile di Palazzo Ducale a Venezia alla quale ha invitato i suoi migliori clienti. Queste esperienze permettono di rafforzare il senso di appartenenza ed esclusività ricercato dai clienti d’élite e che le imprese di alta gamma dovrebbero offrire per implementare l’esperienza di lusso. Queste occasioni consentono ai consumatori di attribuire un valore rinnovato ai propri acquisti di lusso e ai brand di favorire la fidelizzazione nei confronti del marchio (Balchandani, et al., 2025).

I brand attraverso questi nuovi formati esperienziali hanno cominciato a stimolare il desiderio dei consumatori, implementando la diversificazione di categoria grazie a esperienze che vanno “oltre il prodotto” e sempre più attraverso nuove ondate di innovazioni creative (D’Arpizio e Levato, 2025).

2 CAPITOLO 2

LA COSTRUZIONE DELL'ESPERIENZA DEL CONSUMATORE NEL FASHION LUXURY

2.1 Strategie di posizionamento esperienziale dei brand di lusso

Nel contesto del lusso, il posizionamento esperienziale rappresenta una leva strategica fondamentale per differenziare i brand e rafforzare le relazioni con i consumatori. Nell'approccio esperienziale, il punto di partenza è il cliente tramite una logica *customer-centric* che supera la tradizionale visione *good-centric*. L'attenzione si discosta dalla sola funzionalità del prodotto di lusso; infatti, diventa centrale il consumatore e i relativi comportamenti, le sue necessità utilitaristiche, emotive, sociale e simboliche, i livelli di qualità associati all'esperienza del cliente, l'eccellenza del servizio e la formazione del personale (Batat, W. 2019). In questa prospettiva, i clienti ricoprono un ruolo primario nella co-creazione dell'esperienza, il che implica che i brand devono riflettere più attentamente sul modo in cui le interazioni clienti-brand influenzano l'esperienza.

La progettazione di esperienze di lusso richiede che i brand identifichino un tema comune, in grado di focalizzare l'impegno strategico e garantire coerenza nel marketing mix esperienziale. Questo tema diventa il filo conduttore delle interazioni tra consumatore e brand, delle modalità di comunicazione e del livello del servizio offerto. Alcune imprese pongono maggiore attenzione al ruolo del personale nella creazione dell'esperienza, altre enfatizzano l'ambiente fisico in cui l'esperienza si svolge, altre ancora pongono entrambi gli elementi al centro della creazione esperienziale. A seguito dell'identificazione del tema, l'impresa deve decidere come i soggetti interagiranno per influenzare l'esperienza dei consumatori. Infine, una volta definita la modalità di interazione con il cliente, l'azienda deve stabilire in che modo comunicare a quest'ultimo la propria proposta esperienziale (Padgett e Mulvey, 2009).

In sintesi, i brand devono coltivare il desiderio dei consumatori e definire un posizionamento chiaro e distintivo, creando esperienze uniche che siano coerenti con i valori del marchio e rafforzino la relazione emotiva e simbolica con i clienti, trasformando il consumo del lusso in un percorso esperienziale memorabile (e.g., D'Arpizio e Levato, 2025).

2.1.1 Il targeting di nicchia e i valori identitari condivisi

Le strategie di nicchia sono state ampiamente utilizzate in diversi ambiti, tra cui il settore della moda di lusso. Un mercato ristretto come può essere quello del *fashion luxury* è caratterizzato da diversi elementi distintivi: una base consolidata di clienti fedeli, un segmento di mercato altamente selezionato, un prezzo premium e un prodotto fortemente differenziato (Nilmini Bhagya, et al., 2025).

Tuttavia, la progressiva "democratizzazione del mercato del lusso" ha reso necessario per le imprese di alta gamma lo sviluppo di strategie di targeting sempre più selettive, finalizzate all'individuazione di nicchie di

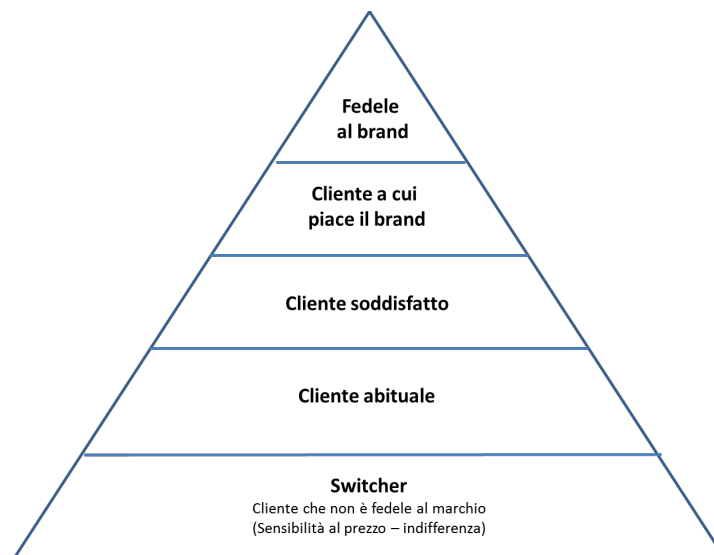
consumatori coerenti con gli obiettivi strategici e i valori identitari del brand. Infatti, diversi individui desiderano accedere a questo gruppo ristretto, ma solo determinati consumatori selezionati che condividono i valori e le convinzioni del brand possono davvero farvi parte. Ormai non si possono più utilizzare solo i prezzi per segmentare e successivamente selezionare i consumatori target, le imprese del lusso adoperano altre strategie come barriere simboliche e rituali d'accesso per selezionare i consumatori ammessi all'universo del marchio. I brand di lusso possono addirittura rifiutare l'accesso di clienti che pur avendo risorse economiche adeguate non rispondono ai criteri di selezione del marchio. Esempio emblematico è la *maison* francese Hermès, dove l'acquisto di una delle sue iconiche borse è subordinata allo sviluppo un rapporto intimo e duraturo con il negozio. A differenza dei brand di massa, i marchi di lusso non mirano a soddisfare tutti, ma puntano ad attrarre i consumatori le cui convinzioni e valori sono in linea con quelli del brand. È più probabile che coloro che trovano una vicinanza con i principi del marchio riescano a connettersi con questo in modo più profondo (Grigorian ed Espinoza Petersen, 2014). Infatti, poiché la strategia dei marchi di lusso si fonda sulla capacità di offrire un valore percepito in grado di giustificare l'elevato prezzo dei prodotti, è fondamentale che la percezione del valore da parte dei clienti sia pienamente coerente con l'identità e i valori del marchio.

Anche i consumatori stanno modificando il loro comportamento, orientandosi verso il *trading-up*, quindi scegliendo di acquistare prodotti e servizi di qualità più elevata, essendo disposti a pagare un prezzo maggiore e a ridurre altre spese pur di godere di un'esperienza personalizzata e di maggiore esclusività. Di conseguenza non è più sufficiente che il marketing del lusso si basi unicamente sul prestigio del brand per garantire la fedeltà dei clienti, rendendo necessario lo sviluppo di strategie di marketing innovative e differenziate rispetto all'approccio tradizionale (Juan Choo, et al., 2012). In questo scenario, i brand di lusso sono chiamati a progettare e offrire esperienze che rispecchino i valori e i principi etici del marchio. Piuttosto che tentare di gestire ogni ambito in modo autonomo, i brand dovrebbero focalizzarsi sulla progettazione di esperienze autentiche e in linea con ciò che il marchio intende trasmettere così da rafforzare la propria identità (Balchandani, et al., 2025).

2.1.2 Il senso di appartenenza

Il senso di appartenenza di un cliente nei confronti di un marchio è strettamente collegato alla *brand loyalty* (Matarranz, et al., 2024). Quest'ultima rappresenta la fedeltà dei clienti nei confronti di un marchio e come dichiarato da Aaker misura l'intensità dell'attaccamento emotivo dei consumatori al brand. Di conseguenza se la *brand loyalty* è elevata i consumatori saranno meno sensibili a variazioni di prezzo, essendo disposti anche a pagare un eventuale aumento del costo d'acquisto. Esistono differenti gradi di *brand loyalty*, uno dei modelli più riconosciuti per l'analisi dei diversi livelli di attaccamento al brand è quello sviluppato da David Aaker, noto come "piramide della *brand loyalty*" (Fig.10).

Figura 10: Piramide della *brand loyalty*



Fonte: Inside Marketing (s.d.)

Alla base della piramide si collocano i cosiddetti *switcher*, ovvero quei consumatori che acquistano il prodotto senza sviluppare un legame di fedeltà con la marca, in quanto potrebbero acquistare prodotti di un qualsiasi altro brand con prezzo e caratteristiche simili. Per questa tipologia di consumatori, il marchio assume un ruolo marginale risultando indifferente nel processo decisionale. Al livello superiori si trovano i clienti abituali, cioè consumatori che apprezzano la marca e acquistano i suoi prodotti, ma rimangono sensibili alle offerte e alle strategie di marketing dei concorrenti. Salendo ulteriormente nella piramide vi sono i clienti soddisfatti, i quali tendono a mantenere la preferenza per il marchio e ne considererebbero un altro solo se questo offrisse benefici sufficientemente elevati da compensare i costi sostenuti per il cambio di marca, come il tempo impiegato nella ricerca, il rischio legato al cambiamento, ecc. Al penultimo gradino si trovano i clienti a cui piace il brand, i quali hanno sviluppato un coinvolgimento di natura emotiva con questo, alimentato dalle associazioni simboliche e dalla qualità percepita del marchio. Tale legame inoltre può rafforzarsi nel corso del tempo attraverso un'esperienza di acquisto continuativa e prolungata. All'apice della piramide si collocano i clienti fedeli, i quali non solo apprezzano il brand, ma ne rivendicano con fierezza l'utilizzo, sia per l'elevata qualità del prodotto sia per motivazioni di natura identitaria e personale. Questi consumatori sviluppano un forte attaccamento al brand e assumono il ruolo di *brand advocate*, consigliando attivamente il marchio e i loro prodotti attraverso il passaparola e le raccomandazioni ad altri potenziali clienti (Inside Marketing, s.d.).

Il senso di appartenenza, pur essendo fortemente connesso alla *brand loyalty*, non si esaurisce nella semplice fedeltà a un brand, costituisce una modalità distinta di comportamento, tipica di clienti profondamente coinvolti e legati a un determinato marchio. Il senso di appartenenza genera una lealtà profonda, in cui l'identificazione con il marchio trascende la semplice transazione commerciale. Questo legame emotivo e sociale può portare il cliente a ripetere l'acquisto più volte, contribuendo in maniera significativa al successo duraturo dell'azienda. In questo contesto, le decisioni di acquisto ripetute rappresentano un indicatore concreto

della solidità e della profondità del rapporto tra marchio e consumatore, sottolineando la rilevanza strategica di promuovere il senso di appartenenza nelle strategie di marketing. Pertanto, i brand non devono limitarsi a stabilire una connessione con gli utenti, ma promuovere attivamente l'appartenenza attraverso l'interazione e il coinvolgimento continuo.

Quando i brand fanno percepire ai clienti di far parte di un contesto più ampio, non si limitano alla vendita di prodotti, ma favoriscono la creazione di esperienze e legami emotivi destinati a perdurare nel tempo, i marchi fanno questo anche attraverso un racconto sincero e immersivo permettendo di porre le fondamenta per instaurare una connessione emotiva con il consumatore e favorire il senso di appartenenza al brand. Inoltre, l'intensità e la persistenza di quest'ultima può essere favorita da diversi fattori quali eventi, campagne marketing o mutamenti nell'ambiente circostante.

Il senso di appartenenza si configura nella creazione di connessione, identità e affiliazione, e costituisce un elemento fondamentale per interpretare il comportamento dei consumatori (Matarranz, et al., 2024).

2.2 Gli elementi distintivi dell'esperienza

Nel contesto del *fashion luxury*, l'esperienza d'acquisto è costituita da una combinazione di elementi tangibile e intangibili che vanno oltre la semplice transazione economica. In particolare, il ruolo del personale di boutique e le caratteristiche del negozio fisico rappresentano due pilastri fondamentali nella creazione dell'esperienza, in grado di influenzare la percezione del consumatore, la sua soddisfazione e il legame emotivo con il brand, contribuendo in modo significativo alla fidelizzazione e al senso di appartenenza.

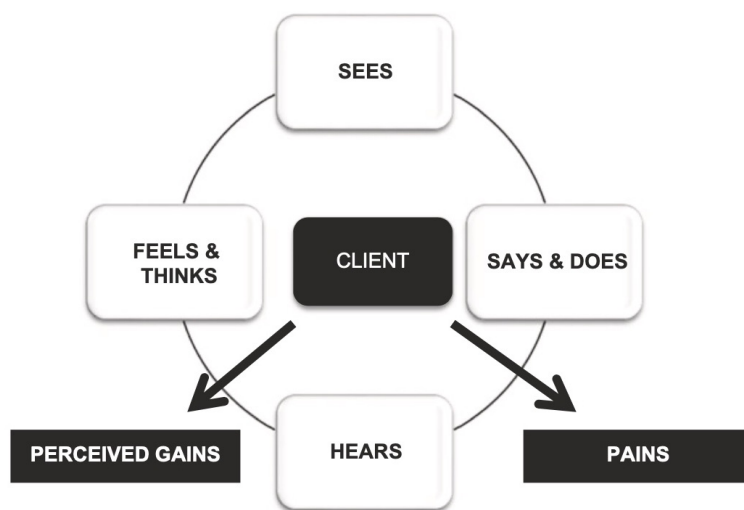
Le esperienze si creano quando i clienti interagiscono con uno o più elementi dell'ambiente del marchio, generando sensazioni, emozioni e percezioni cognitive che li connettono al brand in maniera personale e memorabile. In questo processo, fattori specifici del contesto, come l'atmosfera del punto vendita e la componente umana, assumono un ruolo centrale nel determinare la qualità complessiva dell'esperienza vissuta dal cliente (Grigorian ed Espinoza Petersen, 2014).

2.2.1 Il ruolo del personale di boutique

Nel percorso di acquisto, è fondamentale che il cliente si senta a proprio agio all'interno dello spazio commerciale, tale percezione di comfort è influenzata da molteplici fattori come l'atmosfera, le fragranze, i suoni e in particolare l'interazione con il personale di vendita. Quest'ultimo non si limita a svolgere una funzione operativa, ma assume un ruolo centrale nell'accoglienza del cliente, nella risoluzione di eventuali dubbi o problematiche, nella gestione della relazione con il brand, ma soprattutto nell'offrire un'esperienza piacevole e immersiva. L'obiettivo finale è favorire il processo di acquisto e contribuire alla creazione di un ambiente di vendita efficace e coerente con l'identità del marchio (Caferra, et al., 2025). Nelle boutique di lusso l'esperienza si è modificata profondamente, gli addetti alle vendite stanno diventando più empatici, naturali e sorridenti, con un approccio orientato alla trasmissione di emozioni positive (Cabigiosu, A. 2020). L'empatia rappresenta una componente complessa da sviluppare nella progettazione di un'esperienza di lusso

realmente appagante, poiché richiede la considerazione di molteplici fattori di natura umana, sociale e ambientale. Ad esempio, un addetto alle vendite in grado di comunicare nella stessa lingua del cliente risulta naturalmente più predisposto a instaurare un rapporto empatico, facilitando così il processo di vendita. Allo stesso modo un cliente che ha uno stato emotivo negativo, magari a causa di una brutta giornata, apprezzerà un'assistenza caratterizzata da maggiore attenzione, comprensione e da ulteriori servizi personalizzati. L'interazione con un venditore esperto, competente e che è attento al cliente, in grado di ascoltare questo attivamente, contribuisce a rendere lo scambio un'esperienza positiva. Tale approccio non solo aumenta la soddisfazione del cliente, rendendolo felice, ma favorisce anche il desiderio del consumatore di trascorrere più tempo in boutique e di tornarci, grazie anche allo scambio umano e alla conversazione sul brand e sulle esperienze personali (Batat, W. 2019). In questo contesto gli addetti alle vendite non devono limitarsi a utilizzare il contatto diretto e privilegiato con i clienti per comprenderne esigenze e desideri, ma anche assimilare preziose informazioni, utili per rafforzare e arricchire la relazione nel tempo (Cailleux, et al., 2009). Il marketing empatico del lusso ha l'obiettivo di soddisfare i consumatori e creare una relazione duratura tra il brand e il cliente. Tra gli strumenti a disposizione dei manager per favorire e stimolare l'empatia nelle esperienze di acquisto si trova la cosiddetta “*Empathy Card*”, un metodo semplice ma efficace per comprendere e rispondere ai bisogni emotivi dei clienti (Figura 11).

Figura 11: I sei componenti della carta dell'empatia



Fonte: Batat. W. (2019)

L'adozione della carta dell'empatia permette ai manager di comprendere più a fondo i propri clienti e di supportarli nella progettazione e nella gestione di esperienze di lusso empatiche. Questo strumento si articola in sei categorie principali: vedere, dire e fare, sentire, pensare e percepire, soffrire e guadagnare. Tali dimensioni permettono di avere una visione completa del consumatore e delle sue percezioni, legate al contesto esperienziale specifico, analizzate secondo il punto di vista del consumatore (Batat, W. 2019).

Questo strumento ha inoltre contribuito a mutare radicalmente la relazione che si instaura tra cliente e venditore, la quale è diventata meno formale, infatti alle consuete pratiche di cortesia, come può essere accogliere ogni cliente con gentilezza, si affiancano approcci più confidenziali, ad esempio, rivolgersi ai clienti fedeli chiamandoli per nome. Queste pratiche dimostreranno la disponibilità del marchio a instaurare con i propri clienti una relazione autentica e reciproca (Cailleux, et al., 2009).

Nel settore del lusso la formazione dei dipendenti è fondamentale per garantire il successo dell'esperienza offerta, contribuendo in modo significativo alla fidelizzazione dei clienti; infatti, uno staff altamente qualificato e dedicato riveste un ruolo cruciale nel garantire una *customer experience* memorabile e appagante. La padronanza di diversi fattori chiave di successo (KSF)² rappresenta un elemento determinante per l'efficacia dell'offerta esperienziale, permettendo al brand di distinguersi in modo significativo dalla concorrenza. Questi KSF comprendono cinque competenze fondamentali che il personale del settore del lusso dovrebbero implementare per assicurare un vantaggio competitivo e favorire la fidelizzazione di clienti soddisfatti, in grado di apprezzare non solo la professionalità dei dipendenti, ma anche la loro capacità relazionale e le qualità umane. Le cinque componenti chiave che dovrebbero essere integrati nella formazione del personale del settore del lusso, per garantire al cliente un'esperienza soddisfacente, includono: la qualità della formazione, gestione operativa, conoscenze tecniche, capacità emotive dei dipendenti e spirito aziendale. Quest'ultimo riguarda i miti, i valori e l'identità distintiva del brand di lusso, comunicati sia internamente ai dipendenti che esternamente ai clienti. Tale spirito aziendale comprende i seguenti elementi:

- Personalità dei creatori/fondatori del brand di lusso: i fondatori spesso utilizzano la propria personalità ed esperienze per costruire una cultura aziendale coerente e aggregante. L'insieme di valori, cultura e principi dei fondatori dovrebbero essere trasmessi ai dipendenti e interiorizzati da questi, che, a loro volta, si impegnano a riflettere tali valori nel loro comportamento e nella comunicazione del brand, contribuendo a creare esperienze che ispirino e affascinano i clienti.
- Storia del marchio di lusso: lo spirito aziendale si manifesta nelle pratiche quotidiane, nei comportamenti, nei discorsi e nei processi decisionali, tutti influenzati dalle caratteristiche culturali, dall'unicità e dal contesto e dalla gestione specifica del brand di lusso.
- Cultura del brand di lusso: questa si sviluppa e si adatta in risposta alle tendenze sociali e ai cambiamenti ambientali, e dovrebbe essere trasmessa ai nuovi dipendenti, per poi essere progressivamente interiorizzata anche dalle successive generazioni di collaboratori.

In sintesi, l'attenzione si sposta dalla formazione esclusivamente tecnica e commerciale, estendendosi a competenze cognitive e pratiche gestionali empatiche, per garantire un'offerta esperienziale migliore possibile, che deve essere personale, immersiva e coinvolgente (Batat, W. 2019).

² Key Success Factors.

Da questa analisi si conclude che l'essenza del lusso risiede nella costruzione di relazioni personalizzate uno-a-uno (Cailleux, et al., 2009).

2.2.2 Il negozio fisico come palcoscenico dell'esperienza

La boutique fisica dei brand di lusso deve rappresentare l'epicentro dell'esperienza del consumatore (Cailleux, et al., 2009). Infatti, diversi studi hanno evidenziato come il punto vendita sia un elemento fondamentale nella strategia di marketing e nella costruzione dell'identità visiva del brand (Alexander e Thompson, 2024). Per offrire un'esperienza di lusso piacevole e un ambiente immersivo e multisensoriale i manager e i marketer hanno a disposizione strumenti di marketing sensoriale che includono i cinque sensi (vista, udito, olfatto, gusto e tatto):

- **Firma olfattiva:** le aziende di lusso utilizzano l'olfatto del consumatore per richiamare ricordi capaci di evocare emozioni, benessere e nostalgia, favorendo così l'acquisto o rendendo l'esperienza gradevole e indimenticabile. I profumi generano sensazioni ed emozioni che rafforzano il legame del consumatore con il brand, garantendo che sia riconoscibile e distinto rispetto ai concorrenti.
- **Firma uditiva:** il marketing sonoro ha l'obiettivo di influenzare le decisioni di acquisto tramite i suoni e la musica. Numerosi studi hanno evidenziato che la tipologia di musica e il ritmo della melodia selezionati hanno un impatto significativo non solo sul tempo trascorso in boutique, ma anche sul volume di spesa del cliente. Nel settore del lusso la firma sonora è un elemento essenziale per offrire un'esperienza immersiva e confortante. Infatti, questa aiuta i brand a indirizzare i comportamenti nel negozio in un contesto esperienziale, intervenendo su tre dimensioni: emotiva, cognitiva e conativa.
- **Firma tattile:** il marketing tattile sfrutta il senso del tatto e il contatto diretto con i materiali per costruire un'esperienza di lusso piacevole. Il tatto trasmette sensazioni di qualità, morbidezza e comfort influenzando gli orientamenti di acquisto e la permanenza in boutique. La firma tattile dovrebbe essere in grado anche di distinguere i prodotti del brand da quelli dei *competitor*.
- **Firma visiva:** l'aspetto visivo riveste un ruolo fondamentale, soprattutto per l'allestimento in negozio, l'utilizzo dei colori, la disposizione dei prodotti e le decorazioni. In particolare, i colori possono influenzare positivamente o negativamente l'esperienza d'acquisto. Il marketing visivo è uno strumento importante che i manager possono adoperare, in quanto ha un potere inconscio sui clienti e riesce a influenzare la loro percezione e le loro sensazioni in un punto vendita.
- **Firma gustativa:** tale firma può essere associata ad altri elementi sensoriali come la vista e il tatto. Questa non riguarda solo il settore alimentare, infatti può essere usata dai brand di lusso per creare esperienze gustative, associando un sapore distinto all'universo del marchio.

Questi strumenti di marketing sensoriale suscitano emozioni e sensazioni, aumentando il coinvolgimento dei consumatori e immergendoli totalmente in esperienze di lusso incantevoli (Batat, W. 2019).

La boutique fisica dei brand di lusso rappresenta il cuore dell'esperienza del consumatore, dove ogni elemento contribuisce a rendere memorabile l'interazione con il marchio e a trasmettere la sua identità.

2.2.2.1 L'importanza dell'atmosfera, del design e della posizione

Un ruolo centrale nella creazione di esperienze all'interno della boutique è giocato dall'atmosfera, dal design e dalla posizione del punto vendita. La prima comprende diversi elementi come il design fisico e le componenti decorative, inoltre questa è influenzata dalla musica, dagli odori e da tutti gli elementi che compongono l'ambiente. Turkley e Milliman hanno teorizzato cinque categorie di fattori atmosferici:

1. Esterni, come il design della vetrina
2. Interni generali come i colori e l'illuminazione
3. Layout e design composti ad esempio dalla disposizione in negozio
4. Decorazione, quindi gli elementi artistici
5. Variabili umane, ovvero l'interazione con il personale

L'atmosfera nel complesso contribuisce a creare un valore sia esperienziale sia simbolico per i consumatori, generando emozioni positive che favoriscono comportamenti come il passaparola e l'intenzione di tornare.

Per quanto riguarda il design, questo è fondamentale per le strategie di marketing e la creazione di un'immagine coerente, questo include tre elementi chiave:

1. Spazio per la socializzazione (*third place*): come caffetterie e gallerie all'interno della boutique
2. Atmosfera e *storytelling*: strumenti visivi e narrativi volti a rafforzare i principi e l'immagine del marchio
3. Tecnologie immersive: come applicazioni e realtà aumentata

Nel complesso il design del punto vendita deve offrire esperienze memorabili, favorire l'interazione e stimolare la socializzazione (Alexander e Thompson, 2024).

In fine la posizione dei negozi fisici è cruciale, poiché, oltre a garantire visibilità e accessibilità, essi devono collocarsi nelle aree più esclusive e prestigiose della città in cui si trovano. La scelta della posizione del punto vendita riveste quindi un'importanza strategica nel settore dei beni di lusso. Per i marchi di alta gamma, la scelta della *location* dei punti vendita rappresenta un requisito fondamentale, fungendo da vero indicatore di "Prestigio". Ciò che distingue principalmente i luoghi dei negozi di lusso da quelle dei rivenditori di massa è la necessità di collocarli in quartieri esclusivi e di alto livello, insieme al fatto di essere presenti nelle capitali mondiali della moda, come Parigi, Milano, New York, assicurandosi così sia la massima visibilità del brand sia la redditività commerciale. Esempi dei cosiddetti quartieri della moda sono: il "Quadrilatero d'Oro" a Milano tra via Monte Napoleone e Via della Spiga (Figura 12), Parigi con la prestigiosa Avenue des Champs-Élysées, o spostandoci oltre oceano la Madison Avenue e la Fifth Avenue a New York (Okonkwo, U., 2007).

Figura 12: Quadrilatero d'Oro, Milano



Fonte: La Repubblica (2023,2024)

In questo contesto alcuni brand scelgono di rafforzare ulteriormente la propria presenza simbolica attraverso l'apertura di *flagship store*, ovvero grandi punti di vendita iconici situati in *location* strategiche e altamente rappresentative. Questi hanno come scopo primario la comunicazione del valore del brand attraverso la creazione di una *customer experience* olistica. Ad esempio, Ralph Lauren dispone di un *flagship store* sulla Madison Avenue a New York (Figura 13) (Grigorian ed Espinoza Petersen, 2014).

Figura 13: *Flagship store* di Ralph Lauren a Madison Avenue, New York



Fonte: Isaltzman, L. (s.d.)

2.2.2.2 Il punto vendita come luogo simbolo del brand

Il punto vendita dei brand di lusso è una vera e propria rappresentazione fisica della cultura e della politica del marchio; quindi, deve essere in grado di trasmettere i suoi valori, la sua identità e il suo stile (Alhena Service, s.d.). Per fare ciò si può adoperare il marketing sensoriale, infatti, la firma uditiva può essere uno strumento strategico per comunicare l'universo e l'identità del brand e consolidarne il posizionamento nella mente dei consumatori. Anche il marketing tattile gioca un ruolo importante nella trasmissione dei valori del marchio ai clienti, questo permette ai consumatori di entrare in contatto con il DNA e l'essenza del brand. Infine, l'aspetto

visivo definisce l'immagine di un marchio di lusso, per costruire una firma unica i brand devono sviluppare un'identità visiva coerente con il loro universo e il loro carattere riconoscibile (Batat, W. 2019).

Ugualmente la posizione dei punti vendita costituisce un elemento strategici per rappresentare i valori del brand e sottolinearne lo status che simboleggia. Collocare i negozi in *location* esclusive permette di attrarre e fidelizzare un cliente di nicchia, rispondendo al contempo alle loro aspettative di esperienze personalizzate durante lo shopping (Okonkwo, U., 2007)

In sintesi, il punto vendita dei brand di lusso non è un semplice spazio commerciale, ma una manifestazione concreta dei suoi valori e delle sue caratteristiche. Attraverso diverse strategie di marketing, ogni elemento dello *store* contribuisce a rendere percepibili i fattori intangibili del brand, offrendo ai consumatori un'esperienza immersiva e coerente con l'universo e l'identità del marchio.

2.3 La personalizzazione come leva competitiva

La personalizzazione è uno strumento strategico importante sia dal lato del consumo in quanto è in grado di migliorare l'esperienza del cliente sia da quello commerciale poiché contribuisce ad aumentare le vendite. Bisogna fare una distinzione tra personalizzazione effettiva e personalizzazione percepita, la prima è in mano alle imprese mentre la seconda dipende dai consumatori. La personalizzazione effettiva si realizza quando i rivenditori adattano deliberatamente i contenuti in base alle preferenze dei clienti, seguendo tre fasi: apprendimento, abbinamento e valutazione. Durante la prima fase vengono raccolte informazioni sui clienti al fine di comprenderne al meglio caratteristiche e preferenze. La fase di abbinamento consiste nell'adattamento dei contenuti e delle offerte sulla base delle preferenze individuali. Infine, la valutazione consiste nell'analizzare l'impatto delle strategie di personalizzazione sull'esperienza del cliente e sui risultati ottenuti. Mentre, la personalizzazione percepita indica il grado in cui i clienti riconoscono e interpretano i contenuti come adattati alle proprie esigenze e preferenze. È stato dimostrato che questa influenza le decisioni d'acquisto dei consumatori e le loro risposte soggettive, di conseguenza si comprende come la personalizzazione per essere efficace deve essere notata. Sebbene entrambe influenzino l'esperienza del consumatore la personalizzazione percepita non sempre coincide con quella effettiva (Lambillotte, L. 2022).

La personalizzazione risulta cruciale nel settore del lusso, infatti i brand di alta gamma devono sviluppare relazioni più solide e personalizzate al fine di preservare il proprio posizionamento sul mercato. Uno strumento molto utile per le imprese è la *customer relationship management* (CRM), che permette ai brand di lusso di segmentare i clienti secondo le loro preferenze e decisioni d'acquisto, per offrire servizi personalizzati in grado di soddisfare i loro bisogni e le loro richieste. Un cliente fidelizzato che acquista con regolarità prodotti di quel brand di lusso potrebbe essere destinatario di inviti a eventi esclusivi o di proposte personalizzate, mentre un nuovo cliente o un cliente occasionale viene coinvolto attraverso offerte più generiche, ma comunque coerenti con l'elevato standard qualitativo del brand (Cailleux, et al., 2009). Inoltre, la personalizzazione può aumentare il valore percepito da parte dei consumatori, il quanto il processo di personalizzazione consente di creare un bene realmente esclusivo, destinato unicamente al singolo consumatore. Il prodotto non risulta,

infatti, soltanto dedicato al cliente, ma anche potenzialmente irripetibile nel suo design, grazie all'ampia gamma di scelte offerte dai percorsi di personalizzazione (Moreau et al., 2020).

Inoltre, è stato dimostrato che la personalizzazione dei beni di lusso può contribuire a migliorare il benessere soggettivo dei consumatori e a stimolare il benessere comportamentale. I sentimenti di auto-autenticità svolgono un ruolo esplicativo nel rapporto tra la personalizzazione dei prodotti di lusso e il benessere, sia soggettivo sia operativo, dei consumatori. Tali risultati indicano che la personalizzazione dei prodotti di lusso permette ai consumatori di esprimere e rispecchiare la propria identità e i propri valori, rafforzando il senso di autenticità e contribuendo all'aumento del benessere soggettivo (Choi, et al., 2022).

In sintesi, la personalizzazione nei prodotti di lusso si configura come una leva strategica fondamentale, capace non solo di migliorare l'esperienza del cliente e incrementare i risultati commerciali, ma anche di rafforzare il legame emotivo tra consumatore e brand. Infatti, in un contesto in cui c'è una diffusione sempre maggiore dei brand di lusso che inoltre risultano sempre più accessibili, la percezione di rarità, unicità ed esclusività assumono un ruolo sempre più centrale nella costruzione del valore del brand (Moreau et al., 2020).

2.3.1 L'uso dei dati per esperienze su misura

Nel settore del lusso, l'utilizzo dei dati riveste un ruolo centrale nell'ottimizzazione delle strategie di CRM. I brand devono saper raccogliere, analizzare e interpretare le informazioni relative ai comportamenti dei clienti, al fine di anticiparne esigenze e preferenze. In questo contesto, l'analisi predittiva, basata su algoritmi avanzati in grado di prevedere gli atteggiamenti e i comportamenti futuri dei consumatori, rappresenta uno strumento importante. Permettendo ai marchi di proporre esperienze altamente personalizzate, come inviti a eventi riservati o offerte mirate su prodotti di interesse, prima ancora che il cliente ne manifesti la richiesta (Cailleux, et al., 2009).

Tra le strategie che i brand di lusso devono implementare per conquistare i consumatori di fascia elevata c'è sicuramente il porre nuovamente l'attenzione sull'identificazione del cliente; quindi, dovranno perfezionare la capacità di individuare i clienti *top-tier*, avvalendosi di una raccolta di dati più completa e di modelli di segmentazione più sofisticati. Per fare ciò le imprese devono potenziare i sistemi CRM mediante l'integrazione di dati più dettagliati (Boston Consulting Group e Fondazione Altagamma, 2025). In questo senso, l'uso strategico dei dati non si limita alla dimensione tecnologica, ma si estende anche alla gestione della relazione con il cliente. Infatti, una raccolta e un'analisi dettagliata dei dati favorisce la valorizzazione dell'aspetto umano delle vendite potenziando la comprensione degli interessi e delle preferenze dei clienti. Allo stesso tempo, è importante formare il personale di vendita ad utilizzare queste informazioni per personalizzare le interazioni, formulare raccomandazioni mirate e proporre offerte su misura in base al profilo del potenziale cliente (Balchandani, et al., 2025).

L'utilizzo dei dati risulta fondamentale per la progettazione dell'esperienza, infatti la valutazione dei dati raccolti permette di identificare i clienti chiave e aiuta i brand di lusso a connettersi al giusto segmento target (Atwal e Williams, 2017). Inoltre, l'analisi dei dati consente alle imprese del settore del lusso di comprendere

il comportamento dei consumatori, e grazie alle nuove tecnologie e allo sviluppo dell'intelligenza artificiale per i brand possibile approfondire maggiormente l'atteggiamento e le preferenze dei clienti (Matarranz et al., 2024).

A testimonianza dell'importanza strategica dell'utilizzo dei CRM e dell'utilizzo dei dati per anticipare le richieste dei consumatori e proporre esperienze personalizzate, è possibile citare come esempi diversi brand leader del settore:

- Cartier propone il programma *Cartier Care*, che permette ai clienti di registrare online i propri gioielli e orologi per accedere a servizi come estensioni di garanzia, promemoria per la manutenzione e personalizzazione dei prodotti. Inoltre, gli Atelier Cartier all'interni dei *flagship store* offrono servizi di personalizzazione e suggerimenti mirati basati sui dati relativi agli acquisti dei clienti
- Hermès utilizza analisi predittive e intelligenza artificiale nei momenti chiave del rapporto con il cliente, come l'utilizzo del prodotto, anniversari e compleanni, per inviare inviti personalizzati a eventi esclusivi e anteprime private, attraverso SMS o e-mail.
- LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton ha sviluppato KVMH Data Lake, una piattaforma dati centralizzata che integra e analizza i dati provenienti da CRM, dispositivi IoT, social media ed *e-commerce*, al fine di offrire ai consumatori fidelizzati servizi e contenuti contestualizzati e personalizzati, tra cui prove dei prodotti, chat dal vivo, consigli su misura e appuntamenti online
- Shiseido sfrutta dati e analisi per sviluppare soluzioni personalizzate e innovative dedicate ai propri clienti. Queste informazioni vengono impiegate per valutare le condizioni della pelle, gli stili di vita e le preferenze individuali, permettendo di offrire formulazioni su misura per la cura della pelle, come Optune, il dispositivo intelligente che eroga prodotti personalizzati basati su dati reali.
- Altri brand di lusso, tra cui Louis Vuitton (Louis Vuitton Malletier), Chanel e Gucci, hanno adottato strumenti predittivi basati sull'intelligenza artificiale per comprendere i gusti dei clienti e fornire suggerimenti personalizzati di stile, inviti a prevendite e notifiche di riassortimento, in linea con le preferenze di acquisto e i comportamenti di navigazione individuali (Fashionbi, 2025).

In conclusione, l'utilizzo strategico dei dati permette ai brand di lusso di offrire percorsi su misura ai propri clienti, progettando esperienze sempre più rilevanti e personalizzate. Questo consente di mettere il cliente al centro delle interazioni e trasformare le informazioni raccolte in valore relazionale, permettendo di costruire un legame duraturo tra brand e cliente, rafforzando il valore percepito del marchio.

2.3.2 Le pratiche di fidelizzazione personalizzata: eventi privati e attenzioni dedicate

I clienti elitari dei brand di lusso ricercano esperienze uniche, rare ed esclusive, che rappresentano un elemento distintivo fondamentale e costituiscono uno degli aspetti che maggiormente valorizzano e apprezzano. Questi individui si attendono che i marchi di lusso progettino attività altamente personalizzate e irripetibili, concepite specificamente per le loro esigenze. Tale evidenza è coerente con l'analisi secondo cui per i clienti di fascia alta il valore dell'esperienza supera quello del semplice possesso di beni di lusso. Di conseguenza le imprese

di alta moda hanno colto queste esigenze e compreso il valore che le strategie esperienziali rappresentano, sviluppando iniziative altamente personalizzate ed eventi esclusivi capaci di offrire esperienze uniche e memorabili, rafforzando il coinvolgimento emotivo dei clienti e consolidando relazioni durature basate su esclusività, fiducia e valore percepito del brand. Infatti, i manager hanno evidenziato come i marchi del lusso progettino attivamente esperienze volte a rafforzare le relazioni con gli UHNWI, attraverso la realizzazione di iniziative esclusive, dedicate e su misura (Mrad, et al., 2022).

La pianificazione di eventi di lusso non si limita ad offrire un ricevimento esclusivo o a presentare un prodotto in una *location* spettacolare, consiste soprattutto nel creare un'esperienza memorabile, coerente con l'identità del brand. In questo contesto, ogni elemento, dalla lista degli invitati alla scelta dell'intrattenimento, è curato in ogni minimo dettaglio, progettato per stimolare l'immaginazione e suscitare emozioni. Gli eventi di lusso si basano sulla rarità e sull'altissima personalizzazione, mirano a sorprendere, affascinare e creare un senso di esclusiva appartenenza. Che si tratti dell'inaugurazione di una boutique, del lancio di un nuovo prodotto, di una sfilata di alta moda o di una cena privata, l'obiettivo rimane invariato, ovvero offrire un'esperienza senza tempo che incarni e trasmetta i valori fondamentali del brand. Ogni esperienza d'élite è progettata come leva strategica per consolidare l'immagine del marchio, instaurare legami emotivi con i clienti e collocare il brand in un contesto di esclusività e desiderabilità. Un'iniziativa di successo favorisce la fidelizzazione dei clienti già acquisiti e ne attira di nuovi. Offrendo esperienze privilegiate, i brand consolidano il senso di appartenenza alla propria community e generano valore emotivo (Sup de Luxe, 2025).

Di conseguenza per tradurre questi valori in esperienze tangibili, le imprese del lusso pianificano eventi indimenticabili, tra cui attività o boutique accessibili solo su invito, consulenze personalizzate e visite guidate. Esempi concreti di tali esperienze includono:

- Brunello Cucinelli, tramite Casa Cucinelli, mette a disposizione una *location* privata accessibile esclusivamente su invito, progettata per iniziative riservate che rafforzano il rapporto con la clientela.
- Gucci ha inaugurato il suo salone ricoperto di edera a Los Angeles, accessibile esclusivamente su appuntamento (Figura 14), mentre Chanel dispone di boutique private riservate ai clienti più facoltosi.

Figura 14: Negozio Gucci ricoperto di edera, Los Angeles



Fonte: FashionNetwork Italia (2023)

- Mytheresa a seguito della pandemia, ha collaborato con il brand di scarpe di lusso Jimmy Choo per promuovere eventi di moda esclusivi destinati a clienti selezionati. L’iniziativa ha incluso la produzione di contenuti per i social media e ha favorito la tendenza dei brand a organizzare eventi in località esclusive, offrendo tour di lusso e servizi di catering dedicati alla clientela. Inoltre, questa piattaforma di *e-commerce* ha realizzato un evento unico e riservato, in collaborazione con il marchio Schiaparelli a Parigi, invitando ospiti provenienti da tutto il mondo a interagire direttamente con l’amministratore delegato del brand, Delphine Bellini. Si è trattato di un’occasione unica e personalizzata, volta a rafforzare l’impegno dell’azienda nel proporre esperienze per diverse personalità (International Journal of Social Science and Economic Research, 2024).
- Cartier ha organizzato eventi dedicati ai clienti di fascia alta, come feste nella villa accanto al suo *flagship store* sulla Fifth Avenue a New York. Nel 2023, in collaborazione con Luxury Hive, la *maison* ha realizzato una cena nel deserto vicino al Dubai Mall, caratterizzato da cucina *gourmet*, intrattenimento musicale e un salone privato. In risposta alla pandemia il brand nel 2020-21 ha optato per eventi digitali riservati, accessibili tramite password, includendo performance dal vivo, confezioni di champagne e caviale e anteprime dei nuovi gioielli.
- Chaumet ha allestito diverse vetrine di alta gioielleria accessibili solo tramite invito e realizzato eventi multidimensionali con lo scopo di instaurare legami emotivi duraturi con clienti di alta gamma.
- Nel maggio 2023, Chanel ha organizzato a Hong Kong la mostra privata “A Journey into Allure”, esponendo i modelli originali di Gabrielle Chanel, Virginie Viard e Karl Lagerfeld, riservata ai clienti più esclusivi (Figura 15).

Figura 15: Mostra di Chanel “A Journey into Allure”, Hong Kong



Fonte: Choi, A. (2023)

Un'altra elegante serata Chanel si è svolta a Las Vegas con l'evento “Numéros Privés”, caratterizzato da musica dal vivo, spettacoli di danza e presentazioni di accessori rari e capi di alta moda per clienti facoltosi. Inoltre, in Asia dal 2022 il brand ha introdotto saloni VIP e *boutique* private, e a inizio 2023

li ha implementati, inaugurando negozi ultra-esclusivi, accessibili solo su appuntamento, pensati per offrire un servizio altamente riservato e personalizzato. Questi spazi privilegiano discrezione e attenzione ai dettagli, rafforzando la strategia del marchio volta a soddisfare la clientela d'élite. Inoltre, nel giugno del 2025 ha presentato la nuova collezione di alta gioielleria "Reach for the Stars" in un evento esclusivo, ospitato in un tempio privato a Kyoto, in Giappone, con un pubblico estremamente selezionato, offrendo un'esperienza unica e memorabile.

- Dal 2015, Hermès ha iniziato a ospitare esclusive cene immersive denominate "Beyond the Walls" dedicate ai propri VIC. Questi eventi combinano narrazioni coinvolgenti, dimostrazioni di artigianato e spettacoli teatrali, mettendo in risalto la tradizione artigianale del marchio e offrendo ai partecipanti un'esperienza unica e memorabile.
- Nel 2024, Piaget per festeggiare il suo 150° anniversario ha organizzato serate di gala private ad Abu Dhabi, riservate ai clienti VIP.
- Nel maggio 2025, Bulgari ha progettato una presentazione su invito in uno spazio privato, combinando la sfilata con l'ospitalità VIP. L'evento ha messo in mostra la sua collezione di alta gioielleria e la nuova linea Serpenti, ed è stato riservato esclusivamente ai clienti più prestigiosi, con contenuti condivisi anche sul canale YouTube ufficiale del marchio.
- Anche altri brand come Tiffany & Co e Loro Piana hanno realizzato cene di gala private, saloni esclusivi e trunk show³, dedicati ai clienti più facoltosi (Fashionbi, 2025).

Il segmento "alto e d'élite" richiede un'attenzione particolare e va valorizzato con approcci diretti e personali, come telefonate su misura, lettere scritte a mano, inviti a eventi VIP. Per questo segmento il contatto diretto e l'interazione personale risultano fondamentali. Ad esempio, invece di invitare 200 clienti elitari a un unico grande evento, è possibile suddividerli in gruppi in base ai modelli e ai prodotti che possiedono e organizzare eventi più piccoli e mirati. I clienti appartenenti ai segmenti "bassi" e "medi" possono essere gestiti tramite processi più automatizzati, senza che le dimensioni del gruppo influiscano sull'approccio. Inoltre, permettere ai clienti più prestigiosi di invitare amici e familiari agli eventi esclusivi rappresenta un'ottima strategia per stimolare la cooptazione e ampliare il network del brand (Cailleux, et al., 2009).

Offrire anteprime esclusive di collezioni, prodotti o eventi in arrivo genera una sensazione di privilegio e unicità (International Journal of Social Science and Economic Research, 2024). A dimostrazione di ciò, diverse testimonianze di clienti prestigiosi hanno sottolineato la loro soddisfazione per essere stati invitati a eventi esclusivi, come la presentazione anticipata via Zoom della nuova collezione di Bottega Veneta, che ha permesso a questi clienti selezionati di visionare i prodotti prima di chiunque altro. I consumatori hanno gradito la priorità riservata loro attraverso l'evento online (Mrad, et al., 2022).

In sintesi, queste pratiche confermano come la fidelizzazione dei clienti elitari nel lusso si basa su un approccio altamente personalizzato, che trasforma ogni interazione in un'esperienza memorabile e distintiva. Attraverso,

³ Eventi esclusivi organizzati dai marchi di moda di lusso, in cui una selezione di prodotti viene presentata direttamente ai clienti, solitamente in *boutique*, hotel di lusso o *location* private.

sfilate private organizzate dai brand di lusso all'interno delle loro *boutique*, abbinate a sessioni di prova personalizzate e incontri con lo stilista del brand, i marchi di lusso rafforzano il senso di privilegio, appartenenza e riconoscimento (e.g., Mrad, et al., 2022).

3 CAPITOLO 3

MARKETING IN AZIONE

Al fine di analizzare in modo accurato il ruolo dell'esperienza nel settore del *fashion luxury*, il presente capitolo propone un approfondimento empirico volto a osservare come tali dinamiche si traducono concretamente nella pratica. La ricerca empirica si basa su interviste qualitative semi-strutturate e su osservazioni sul campo, entrambe realizzate direttamente dall'autrice della presente Tesi nei contesti oggetto di analisi.

L'indagine si concentra sul confronto tra due contesti aziendali e conseguentemente distributivi diversi: da un lato un'importante casa di moda di lusso e relativa boutique monomarca e dall'altro un grande *Department store*, rappresentato nel caso in esame da Rinascente. Queste due realtà, pur commercializzando prodotti appartenenti al medesimo universo simbolico del lusso, presentano caratteristiche strutturali e relazionali differenti, che incidono sulla costruzione dell'esperienza e sulle modalità di interazione con il cliente.

Il capitolo prende avvio da un *overview* di Prada, scelto come caso studio per analizzare la centralità dell'esperienza nei brand di lusso contemporanei. A questo inquadramento si affiancano osservazioni sul campo condotte presso la boutique, utili a cogliere concretamente l'ambiente del punto vendita di lusso, le modalità di accoglienza, la gestione della relazione e la costruzione del legame con il cliente. Tali dinamiche vengono successivamente approfondite attraverso un'intervista ad un'esperta del settore, la cui esperienza professionale in diverse realtà del *luxury retail* permette di interpretare in modo critico l'evoluzione del concetto di lusso e la crescente attenzione alla dimensione relazionale.

L'analisi poi si estende al contesto del *department store*, anch'esso osservato direttamente e ulteriormente esplorato tramite l'intervista a una professionista operante al suo interno.

Il capitolo si conclude con il punto di vista di due diversi profili di clienti dei brand di lusso, analizzati attraverso interviste in profondità, così da integrare la prospettiva degli operatori con quella dei destinatari dell'esperienza e comprendere come tali strategie vengono effettivamente percepite.

Nel complesso, questi elementi permettono di sviluppare una lettura comparativa del passaggio da una logica centrata sul prodotto ad una logica centrata sull'esperienza e sulla relazione, evidenziando come il contesto distributivo possa incidere in modo significativo sulla costruzione del valore nel *fashion luxury*.

3.1 Dal brand all'esperienza: prospettive interne di un brand di lusso

Tra i principali attori del panorama internazionale del *fashion luxury*, Prada rappresenta un caso particolarmente significativo per analizzare il ruolo dell'esperienza nella moda del lusso. Il brand fa parte del Gruppo Prada che possiede anche altri brand quali Miu Miu, Church's, Car Shoe, Marchesi 1824 e in ambito sportivo Luna Rossa. Inoltre, nel 2025 ha annunciato il completamento dell'acquisizione di Versace. Nel 2011 il Gruppo ha intrapreso un significativo passaggio nel proprio percorso di sviluppo quotandosi alla Borsa di Hong Kong, consolidando la sua proiezione internazionale e la visibilità sui mercati finanziari globali.

Il brand viene fondato da Mario Prada, nonno di Miuccia Prada, a Milano nel 1913, aprendo il primo negozio situato nella Galleria Vittorio Emanuele II. Prada nacque inizialmente come azienda specializzata nella produzione e nella commercializzazione di articoli di pelletteria e valigeria di alta gamma. La boutique proponeva articoli di lusso realizzati secondo le più sofisticate tecniche artigianali e mediante l'impiego di materiali di elevatissima qualità. In breve tempo, il negozio si affermò come una delle destinazioni più raffinate per lo shopping, divenendo un riferimento per la clientela più prestigiosa, sia italiana sia europea. Tale riconoscimento trovò consacrazione nel 1919, quando Prada ottenne il titolo di Fornitore Ufficiale della Real Casa d'Italia. Questo prestigioso incarico conferì al marchio la possibilità di integrare nel proprio logo lo stemma di Casa Savoia e le insegne del cordone annodato, rafforzandone ulteriormente l'autorevolezza e il posizionamento simbolico nel panorama del lusso (Prada Group, 2022).

La collaborazione tra Miuccia Prada e Patrizio Bertelli, oggi rispettivamente direttore esecutivo e presidente del consiglio di amministrazione, ebbe inizio alla fine degli anni '70, ponendo le fondamenta per il successivo processo di crescita e di espansione internazionale del Gruppo (Prada Group, 2022). Difatti, Prada è una delle poche società del settore del lusso ad aver scelto di non aderire a grandi conglomerati internazionali quali LVMH, Richemont o Kering. L'azienda ha fatto dell'indipendenza strategica uno degli assi portanti della propria identità e del proprio modello di sviluppo, preservando autonomia decisionale e coerenza nella visione imprenditoriale (Masè e Silchenko, 2017).

Questa coerenza strategica si riflette anche nella definizione dell'identità culturale del brand. Prada si distingue per il suo approccio unico profondamente influenzato da Miuccia Prada; infatti, quest'ultima nel promuovere la linea fa leva anche sulla propria formazione accademica per conferire al marchio un'impronta quasi filosofica e concettuale. Prada si presenta così come un'alternativa colta, consapevole e critica rispetto agli eccessi talvolta superficiali che caratterizzano alcune realtà concorrenti del settore. In tale prospettiva si inserisce anche la scelta di adottare la placca triangolare nera come segno distintivo: in contrasto con il nylon dello stesso colore, essa si configura come un elemento di branding sobrio ma altamente riconoscibile. I prodotti che ne derivano, innovativi sia nel design sia nella costruzione dell'identità di marca, si pongono come un contrappunto significativo alla logica dell'ostentazione e all'abuso del logo che hanno a lungo dominato il mercato del lusso (Moore e Doyle, 2010).

L'indipendenza e la forte identità valoriale del marchio trovano una traduzione concreta nelle scelte distributive e nella centralità attribuita al canale retail. L'autonomia del Gruppo consente ai singoli marchi di mantenere un rapporto diretto e costante con il cliente finale, fondato prevalentemente sulla valorizzazione del canale retail quale principale strumento di relazione, presidio dell'esperienza d'acquisto e rafforzamento dell'identità di marca (Masè e Silchenko, 2017). Infatti, i punti vendita superano la mera funzione commerciale, configurandosi come strumenti strategici di comunicazione e di relazione con il cliente. Essi esprimono in modo coerente l'identità di ciascun marchio, favoriscono un dialogo costante con il pubblico e

offrono servizi volti a preservare nel tempo la qualità e la durabilità dei prodotti, rafforzando così il valore percepito del brand. Parallelamente, il canale *wholesale*, che comprende grandi magazzini, negozi multimarca, franchising ed *e-tailer*, assicura una presenza complementare attraverso una rete di punti vendita accuratamente selezionati. Tale canale consente inoltre un confronto diretto e immediato con i principali competitor. Negli ultimi anni, la strategia *wholesale* è stata oggetto di una revisione significativa, orientata a una più rigorosa selezione dei partner commerciali e a una razionalizzazione della rete, coerentemente con il progressivo rafforzamento e ampliamento del canale retail (Prada Group, 2022).

L'attenzione al punto vendita come luogo identitario trova un primo momento significativo già nel 1983 quando Prada inaugura un secondo punto vendita a Milano, caratterizzato da una peculiare tonalità di verde chiaro destinata a divenire un segno distintivo del marchio, successivamente conosciuta come "Verde Prada". Questa scelta cromatica viene progressivamente adottata anche nelle successive aperture internazionali, tra cui New York, Madrid, Londra, Parigi e Tokyo (Prada Group, 2025).

Tuttavia, parallelamente allo sviluppo della rete internazionale fondata sull'identità cromatica del cosiddetto "Verde Prada", l'azienda manifesta la consapevolezza dell'esigenza di preservare l'individualità e il carattere distintivo di ciascun punto vendita. Tra la fine degli anni Novanta e gli inizi del 2000, il Gruppo ha elaborato infatti una visione articolata e strategica dello spazio retail, formalizzata nel 2009 attraverso una serie di principi guida. In primo luogo, viene affermata la necessità di garantire varietà tra i negozi, evitando un'eccessiva standardizzazione: ogni punto vendita non deve essere identico agli altri, ma interpretare in modo peculiare l'identità del brand. In secondo luogo, si riconosce l'importanza della relazione tra marchio e dimensione spaziale, sottolineando come Prada possa esprimere la propria forza identitaria anche in spazi contenuti, diversamente da altri brand la cui imponenza risulta legata a metrature ampie. Un ulteriore principio riguarda la concezione dello spazio come strumento di marketing: il punto vendita non è soltanto un luogo di transazione, ma un ambiente capace di trasmettere esclusività e rafforzare il posizionamento del marchio nel contesto locale. In questa prospettiva si colloca anche l'idea di un'identità aziendale dinamica, in cui una componente stabile convive con una parte soggetta ad evoluzione continua. Infine, viene promossa l'introduzione di tipologie d'uso non strettamente commerciali, prevedendo la possibilità di ospitare eventi culturali e attività diverse dallo shopping anche oltre l'orario di apertura, confermando così una concezione dello spazio retail come piattaforma relazionale e culturale oltre che economica (Moor, et al., 2010).

Come afferma l'amministratore delegato Andrea Guerra, i punti vendita rappresentano uno strumento strategico attraverso il quale si è concretizzato uno dei cambiamenti più significativi intervenuti in Prada negli ultimi sei o sette anni, ossia l'evoluzione del rapporto con il consumatore, attuale o potenziale.

Viene attribuita un'importanza centrale all'esperienza in-store, in quanto il punto vendita costituisce il fulcro della relazione con il cliente. Oggi, infatti, i consumatori non ricercano esclusivamente un prodotto o un marchio da indossare, ma desiderano identificarsi in un universo valoriale, comprendere la visione che lo anima e condividere le modalità con cui esso si esprime e agisce. In questa prospettiva, il pubblico aspira a

vivere esperienze capaci di rendere il brand concreto, coinvolgente e autentico. È proprio su tale dimensione esperienziale e relazionale che si concentra in modo prioritario l'attenzione strategica di Prada (Balchandani, et al., 2025).

In linea con questa visione, tutti i punti vendita sono affidati a personale accuratamente selezionato, coinvolto in percorsi di formazione continua volti a garantire elevati standard di servizio. Tale investimento nelle risorse umane è finalizzato non solo a favorire una piena comprensione dei contenuti stilistici delle collezioni, ma anche a offrire un'assistenza qualificata durante l'esperienza d'acquisto. Il personale assume, pertanto, un ruolo strategico nella trasmissione dei valori, della tradizione e della cultura aziendale che i prodotti incarnano, contribuendo in modo determinante al rafforzamento dell'identità e della coerenza del brand. I dipendenti rappresentano una risorsa imprescindibile per la creazione di valore e costituiscono un fattore strategico determinante per il mantenimento della competitività in un contesto globale caratterizzato da dinamiche evolutive costanti e crescente complessità (Prada Group, 2022).

In linea con le affermazioni dell'amministratore delegato e dell'analisi appena sviluppata, le osservazioni sul campo presso la boutique romana del brand confermano l'orientamento della casa di moda al cliente e all'esperienza di quest'ultimo.

a. Osservazioni sul campo

La boutique situata in Via Condotti, nel cuore del centro storico di Roma e in una delle vie più prestigiose della capitale, contribuisce a rafforzare il posizionamento esclusivo della *maison* (Figura 16).

Figura 16: Boutique Prada in Via Condotti, Roma



Fonte: Elaborazione dell'autrice (2026)

Le osservazioni condotte presso la boutique evidenziano come lo spazio retail sia progettato non soltanto come luogo di vendita, ma come dispositivo esperienziale coerente con l'identità del brand. Il punto vendita si caratterizza per un'elevata luminosità, non emergono fragranze invasive o artificiose. La musica di sottofondo, elettronica minimal, risulta coerente con l'ambiente, senza sovrastare le altre componenti esperienziali.

Uno degli elementi più evidenti è l'estrema cura nell'ordine dello spazio. Ogni prodotto è posizionato con precisione e le superfici risultano impeccabili. Durante l'osservazione, è emerso come il personale, in seguito alla richiesta del cliente di visionare determinati articoli, provveda con immediatezza a mostrare diverse alternative, ampliando la proposta. Una volta conclusa la fase di consultazione, i prodotti vengono riposizionati con attenzione, ripristinando l'assetto originario dello spazio. Questo comportamento contribuisce a mantenere un ambiente costantemente ordinato e trasmette una sensazione di controllo e cura che rafforza la percezione di esclusività. Il layout appare essenziale e arioso, con ampi spazi di movimento che consentono al cliente di esplorare senza percepire pressione o sovraffollamento visivo. Lo stile della boutique può essere definito minimal contemporaneo, con un equilibrio tra rigore formale ed elementi di comfort. L'estetica risulta essenziale, priva di eccessi decorativi, in linea con l'identità sofisticata e non ostentativa del brand.

Tra i materiali spiccano il velluto delle sedute, il legno dei tavoli espositivi e delle superfici di appoggio, e il verde caratteristico delle pareti e dei complementi d'arredo, tonalità ormai iconica del marchio. Questa palette cromatica contribuisce a creare un ambiente raffinato, riconoscibile e coerente con l'immaginario culturale della *maison* (Figura 17).

Figura 17: Boutique Prada in Via Condotti, Roma



Fonte: Elaborazione dell'autrice (2026)

Sono presenti salottini con poltrone in velluto e tavolini in legno che favoriscono la conversazione e la consulenza personalizzata. I camerini risultano particolarmente ampi e riservati, rafforzando il senso di esclusività. L'esistenza di spazi privati contribuisce a creare un'esperienza più intima e protetta rispetto a quella di un contesto retail aperto.

L'approccio del personale si distingue per un equilibrio tra cordialità e professionalità. L'accoglienza avviene in modo amichevole, attraverso un saluto accompagnato da sorriso e contatto visivo diretto, senza risultare invasiva. Il cliente viene immediatamente riconosciuto e fatto sentire considerato, ma senza che vi sia pressione commerciale esplicita. Il linguaggio adottato è affabile e discreto. I *sales assistant* mantengono un tono confidenziale ma rispettoso, adattando il registro comunicativo al profilo del cliente. L'interazione non assume mai una rigidità formale, ma si sviluppa in modo naturale, favorendo un clima di dialogo piuttosto che di semplice transazione⁴

3.1.1 Punto di vista di un esperto

In questa prospettiva si inserisce l'intervista a una figura manageriale operante presso un importante brand del *fashion luxury*, con precedenti esperienze in diverse realtà del settore. Ripercorrendo il proprio percorso professionale, evidenzia:

“Il vero cambiamento nel luxury retail consista nel passaggio da un modello centrato sul prodotto a uno centrato sulla relazione con il cliente”.

L'intervistata è attualmente *Ready to Wear Manager* in un noto brand di alta moda. Il suo percorso professionale inizia nel 2017, mentre frequentava la magistrale in Management dei Beni di lusso. Racconta di essere entrata nel retail quasi per caso, dopo aver partecipato a un evento universitario durante il quale aveva ascoltato la testimonianza di uno store manager. Colpita dal suo racconto, successivamente erano entrati in contatto tramite LinkedIn, finché, dopo alcuni mesi, è stata invitata a sostenere un colloquio, superando tre step di selezione, store manager, risorse umane e area manager europeo, e iniziando come venditrice. Ricorda di aver affrontato l'ingresso nel settore con una certa titubanza: quel mondo le appariva inizialmente complesso e distante. Con il tempo, tuttavia, ha compreso di possedere una naturale propensione alla relazione, scoprendo che l'interazione con il cliente rappresentava per lei non solo una competenza professionale, ma una dimensione spontanea e autentica del proprio modo di essere.

Nei primi anni di carriera descrive un contesto meno strutturato rispetto a quello attuale. La formazione avveniva principalmente tramite affiancamento a colleghi *senior*: si osservava, si imitava, si imparava facendo. Non esistevano percorsi formalizzati come quelli odierni. Oggi, invece, il settore è molto più organizzato:

⁴ Osservazione diretta condotta dall'autrice presso la boutique di Prada in Via dei Condotti, Roma, (01/02/2026).

induction strutturate⁵, periodi di formazione in sede centrale, programmi di crescita dedicati, ecc. Anche l'ambiente della boutique risulta oggi più articolato, con un numero di addetti significativamente elevato che la rende, nelle parole dell'intervistata, "un'azienda dentro l'azienda" con proprie dinamiche relazionali e organizzative.

Nel brand in cui lavora oggi, la formazione è continua e sistematica. Sono presenti piattaforme digitali di *learning* aggiornate frequentemente, riunioni quotidiane con il *team*, momenti di *role play*⁶ e approfondimenti non solo sul prodotto ma soprattutto sui comportamenti e sulle *soft skills*. L'attenzione si è spostata in modo evidente dal "cosa vendere" al "come relazionarsi". Sottolinea che, rispetto al passato, prima la formazione era molto più formale e vincolata a formule rigide: esisteva una "cerimonia" codificata con parole e frasi precise da utilizzare. Oggi, invece, c'è maggiore libertà espressiva. La relazione può svilupparsi in modo più naturale: chiamare il cliente, scrivergli, incontrarlo in contesti informali, condividere interessi comuni. La rigidità ha lasciato spazio alla personalizzazione.

Un momento decisivo nel suo percorso è stato osservare due tipologie di venditori: da un lato coloro che stavano "davanti alla porta", in attesa del cliente, focalizzati solo sull'atto di vendita; dall'altro figure che non si vedevano quasi mai in boutique, ma che generavano risultati straordinari grazie a relazioni consolidate, spesso trascorse nei salottini privati, in conversazioni lunghe e apparentemente lontane dalla vendita immediata. All'inizio si chiedeva se stesse lavorando più lei, impegnata nell'organizzazione e nelle attività operative, o loro, apparentemente dediti solo al dialogo. Col tempo ha compreso che il valore risiedeva proprio lì: nella capacità di generare traffico e fidelizzazione, non solo di convertire clienti occasionali.

Questa consapevolezza trova ulteriore conferma nell'esperienza professionale più recente. L'intervistata evidenzia una differenza significativa rispetto alle esperienze precedenti, percependo una maggiore attenzione alle persone. Se in passato l'enfasi appariva prevalentemente orientata al prodotto, nell'organizzazione in cui opera oggi il focus risulta maggiormente centrato su clienti e collaboratori. Racconta di essere coinvolta con frequenza in momenti di confronto su criticità e possibili miglioramenti, elemento che le ha trasmesso la sensazione che il proprio punto di vista sia valorizzato. Tale aspetto l'ha particolarmente colpita nel suo percorso professionale.

Coerentemente con tale evoluzione, sostiene che il consumatore oggi non ricerca esclusivamente l'oggetto, ma l'esperienza che esso rende possibile. Se in passato il cliente si aspettava una distanza formale e quasi reverenziale, oggi ricerca un rapporto umano, continuativo e personale. In linea con questo nuovo orientamento il suo approccio si basa su quella che definisce "scoperta del cliente": porre domande, ascoltare, osservare. Con un cliente nuovo mantiene inizialmente una modalità più standard, finché non comprende chi

⁵ Processo strutturato di accoglienza e formazione iniziale destinato ai nuovi assunti.

⁶ Tecnica formativa e didattica che consiste nell'interpretazione simulata di ruoli specifici in scenari definiti, permettendo ai partecipanti di agire, interagire e sperimentare situazioni reali in un ambiente protetto

ha di fronte. Con il cliente abituale, invece, il rapporto è più diretto, più intimo, più profondo. Conosce gusti, abitudini, preferenze, anche dettagli personali. Ritiene fondamentale instaurare un rapporto personale, non solo professionale. Spiega che la relazione deve essere “prima personale e poi veicolo per far scoprire il brand”. La vendita non è mai il primo obiettivo dichiarato; diventa una naturale conseguenza del legame.

Sottolinea che non tutti riescono a sviluppare questa naturalezza relazionale, perché molto dipende dal *background* culturale e caratteriale. Alcune persone mantengono un senso di distanza e reverenza che oggi non è più coerente con l’idea contemporanea di gestione del cliente in negozio.

La personalizzazione assume in questo contesto un ruolo centrale. Non si tratta soltanto di adattare una taglia, ma di offrire un’esperienza unica e riconoscibile: proporre soluzioni alternative, recuperare capi d’archivio o modificare prodotti anche a distanza di anni. Infatti, in un mercato in cui il lusso è diventato più accessibile, i clienti *high-spending* cercano qualcosa che li distingua: esperienze esclusive, momenti non replicabili. Gli eventi, come anteprime, preordini, cocktail riservati, inviti a sfilate o esperienze esterne, rappresentano strumenti di relazione più che semplici leve commerciali. Racconta che le esperienze fuori dalla boutique, come viaggi, eventi esclusivi o momenti condivisi, accelerano la costruzione del legame. Condividere tempo e contesto extra-lavorativo rafforza la relazione molto più rapidamente rispetto all’interazione tradizionale in negozio.

Dopo aver maturato un’esperienza in *boutique* per lo stesso brand, ha successivamente assunto il ruolo di *manager* del relativo *corner* all’interno di un *department* store di fascia alta. Tale passaggio le ha consentito di osservare in modo diretto la differenza tra i due contesti, evidenziando una distinzione netta sotto il profilo esperienziale e relazionale. La boutique è uno spazio protetto, con porte fisiche, ritualità, maggiore solennità. Il cliente entra consapevolmente in un ambiente dedicato. Questo favorisce la costruzione di un’esperienza più immersiva e personalizzata. Il corner, invece, è inserito in uno spazio più aperto, con flussi elevati, senza barriere. È più dinamico, più internazionale, spesso orientato a clienti di passaggio. In quel contesto diventa più difficile costruire un’esperienza profonda e continuativa, anche se si può cercare di replicare alcune dinamiche tipiche della boutique, come appuntamenti privati o eventi dedicati. La differenza, sottolinea, non dipende dal brand ma dal contenitore. Ciò dimostra come il contesto spaziale condizioni inevitabilmente la qualità e la profondità dell’esperienza.

Un banco di prova significativo per comprendere la centralità della relazione è stato rappresentato dal periodo pandemico. In assenza di contatto fisico e con la temporanea chiusura dei punti vendita, la relazione con la clientela è stata mantenuta attraverso strumenti digitali: videochiamate, eventi virtuali, presentazioni a distanza e consegne personalizzate. Secondo l’intervistata, tale fase ha evidenziato in modo ancora più chiaro come la solidità del legame costruito nel tempo fosse determinante: è stato possibile comprendere con chiarezza quali professionisti avessero effettivamente coltivato relazioni autentiche nel tempo e quali, invece, avessero basato

la propria attività su interazioni prevalentemente transazionali. I primi sono riusciti a mantenere un contatto attivo con la cliente anche a distanza, mentre per gli altri la continuità relazionale si è dimostrata più fragile. Questa esperienza ha quindi reso visibile ciò che nel luxury era già in atto: il valore non risiede nell'oggetto, ma nel capitale relazionale costruito nel tempo.

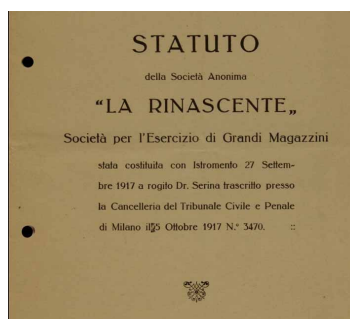
In conclusione, descrive la filosofia aziendale come una vera e propria mentalità, non ostentativa ma identitaria. Il cliente non acquista semplicemente un capo, ma riconosce in esso un'appartenenza. In questo quadro si inserisce anche la sua dimensione personale. Ciò che afferma di amare maggiormente del proprio lavoro sono le relazioni, con il *team* e con i clienti, che rappresentano la parte più autentica e significativa della sua esperienza professionale. Accanto alla dimensione relazionale, sottolinea anche la dinamicità del settore: la possibilità di imparare costantemente, di mettersi alla prova in contesti differenti e di sperimentare ruoli diversi costituisce, a suo avviso, uno degli aspetti più stimolanti del percorso nel *luxury retail*⁷.

3.2 La realtà del department store: il caso Rinascente

La Rinascente rappresenta uno dei principali operatori del retail italiano di fascia medio-alta, superando progressivamente la dimensione puramente commerciale, si è configurata come piattaforma mediatica e di intrattenimento. In questa prospettiva l'analisi del caso Rinascente consente di osservare come il concetto di esperienza venga declinato in un contesto multi-brand.

La Rinascente viene fondata a Milano da Ferdinando Bocconi e nasce originariamente con il nome "Magazzino dei Fratelli Bocconi". Successivamente nel 1917 viene acquistata da Senatore Borletti, personaggio di spicco proveniente da una famiglia borghese. Quest'ultimo incarica il poeta Gabriele D'annunzio di trovare un nome al grande magazzino, il quale decide di attribuirgli il nome *La Rinascente* "semplice, chiaro e opportuno". La Rinascente apre ufficialmente al pubblico il 7 dicembre 1918 nello stabile di Piazza Duomo a Milano (Figura 18).

Figura 18: Statuto della società "La Rinascente"



Fonte: Rinascente Archives (n.d.)

⁷ Intervista condotta dall'autrice a una *Ready to wear manager* operante nel settore del *fashion luxury*, (02/02/2026).

Nel 1934 il grande magazzino si fonde con Upim in una sola azienda. La Rinascente in quegli anni si espande sempre di più e nel 1961 apre la Rinascente di Roma piazza Fiume. Nel 2005 il *department store* viene rilevato da un gruppo di investitori per riposizionare il brand e trasformarlo nella migliore vetrina del *made in Italy* e dei marchi internazionali. Infine, tra il 2011 e il 2012 il brand viene acquistato da un gruppo thailandese che ne è l'attuale proprietario, leader nel sudest asiatico nel mondo del retail e dei *department store*. A ottobre del 2017 viene inaugurato il secondo *flagship store* a Roma in via Tritone. Oggi la Rinascente possiede nove negozi su otto città, due *flagship store*, uno store online e uno on demand, quest'ultimo non si configura come un semplice catalogo digitale, bensì come un servizio di consulenza personalizzata a distanza, attivo tramite Whatsapp ed e-mail, che consente un'interazione *one to one* con il cliente, replicando, per quanto possibile, la dimensione relazionale tipica dell'esperienza *in-store*.

La dimensione attuale dell'azienda evidenzia una struttura organizzativa e commerciale significativamente più complessa rispetto alla boutique monomarca. Il network si estende su circa 74.000 metri quadri di superficie di vendita, distribuiti su più livelli per ciascun punto vendita, configurandosi come veri e propri poli urbani del consumo. All'interno dei propri spazi, Rinascente ospita circa 3.600 brand e oltre 500.000 SKU (*Stock Keeping Unit*)⁸, offrendo un assortimento estremamente ampio e diversificato. Questa pluralità rappresenta uno degli elementi distintivi del modello *department store*: non un'identità monolitica, ma una piattaforma multi-brand orientata alla scoperta e alla varietà. Dal punto di vista economico, il gruppo registra un fatturato di circa 1 miliardo di euro, confermando la propria rilevanza nel panorama retail europeo. I flussi di pubblico sono altrettanto significativi: ogni anno i punti vendita accolgono circa 21 milioni di visitatori dato che sottolinea la dimensione attrattiva e urbana del *format*. Un ulteriore elemento rilevante è rappresentato dal programma fedeltà, con 4 milioni di *Rinascente Card* attive in Italia a cui si affianca la *Firends Card*, dedicata a una clientela selezionata che dà accesso a eventi esclusivi. Il programma *Rinascente Card* è strutturato su diversi *tier* (Starter, Runner, Lover, Hero) in base al volume di spesa, consentendo di differenziare benefici, comunicazioni e iniziative dedicate. In questa prospettiva, la loyalty diviene uno strumento centrale attraverso cui Rinascente costruisce continuità relazionale su scala ampia, trasformando la profilazione dei dati in leve esperienziali e di personalizzazione segmentata.

Sul piano organizzativo, l'azienda impiega complessivamente oltre 5.000 addetti. Tuttavia, solo circa 1.600 risultano dipendenti diretti (*payroll* Rinascente), mentre il restante personale opera per conto dei singoli brand presenti all'interno dello *store*. Questo aspetto introduce una complessità gestionale peculiare: pur non essendo formalmente alle dipendenze dell'azienda, l'intero ecosistema di addetti deve essere coordinato al fine di garantire uniformità nell'esperienza offerta al cliente. Infine, circa il 50% degli addetti diretti ha meno di 40 anni, dato che evidenzia una composizione anagrafica relativamente giovane, coerente con un modello retail dinamico e orientato all'innovazione (Rinascente Archives, n.d.).

⁸ Codice identificativo univoco attribuito a ogni singolo prodotto ai fini della gestione logistica e commerciale.

La filosofia di Rinascente può essere sintetizzata nella frase emblematica “*This is not a store*” (Questo non è uno store), espressione che sottolinea la volontà di superare la concezione tradizionale del negozio. Tale visione è stata ampiamente sottolineata da P. Cocchini, Amministratore delegato di Rinascente in occasione di una Guest Lecture organizzato il 28 novembre 2025 presso la cattedra di Marketing all’Università LUISS di Roma, a cui l’autrice della presente TESI ha personalmente partecipato. Durante questa testimonianza è stato possibile venire a conoscenza di importanti informazioni riguardo Rinascente riportate di seguito.

L’obiettivo non è quello di considerare i negozi Rinascente semplicemente come luoghi in cui acquistare prodotti, ma come spazi capaci di offrire caratteristiche superiori al “semplice negozio”, trasformandosi in piattaforme esperienziali urbane. Questa visione si colloca all’interno di una più ampia evoluzione del consumo contemporaneo. Se in passato lo shopping era prevalentemente funzionale, un’attività finalizzata a soddisfare un bisogno specifico, oggi assume una dimensione identitaria ed emozionale. Non si tratta più soltanto di “*shopping as a task*”, ma di “*shopping as a moment*”: il tempo trascorso nello spazio retail diventa parte integrante del valore ricercato dal cliente. L’esperienza precede e spesso supera la transazione economica, configurando il *department store* come luogo di permanenza, intrattenimento e socialità.

In questo contesto, Rinascente si definisce non solo *House of Brands*, ma anche *House of Entertainment* e *House of Values*, adottando un approccio sempre più vicino a quello di “media company”. Il negozio viene concepito come un medium, un palcoscenico capace di generare contenuto, amplificazione mediatica e coinvolgimento. L’organizzazione di oltre 1500 eventi in un solo anno testimonia come la dimensione esperienziale non rappresenti un elemento accessorio, bensì un pilastro strategico. Eventi, masterclass, shopping night, party e attivazioni tematiche diventano strumenti attraverso cui lo spazio retail si rinnova costantemente, incentivando la visita ricorrente e rafforzando la relazione con il pubblico.

Particolarmente significativa, in tal senso, è l’esperienza del *flagship store* di Roma Tritone. Questo spazio è progettato come ambiente altamente scenografico e trasformativo, capace di ospitare installazioni immersive e operazioni temporanee che modificano ciclicamente l’identità percettiva del punto vendita. L’area denominata “Air Snake”, ad esempio, è stata teatro di interventi esperienziali da parte di diversi brand, con allestimenti che hanno trasformato lo spazio in un ambiente narrativo e interattivo (Figura 19).

Figura 19: “Air Snake” in Rinascente Roma Tritone



Fonte: Fuorisalone (2022)

Iniziative come “*Party Like a Star*” (Figura 20) o “*House of Summer*” hanno ulteriormente accentuato la dimensione performativa dello store, convertendo temporaneamente l’ambiente retail in un luogo di spettacolo e intrattenimento. In tali occasioni, l’atto di acquisto cede il passo alla dimensione immersiva: il cliente è invitato a vivere un’esperienza, a partecipare, a condividere, a tornare.

Figura 20: Party Like a star a Rinascente Tritone



Fonte: MarieClaire (2024)

Anche la sede di Roma Piazza Fiume, pur non configurandosi come *flagship*, riflette la medesima impostazione strategica, declinata però in una relazione più diretta con il contesto urbano. L’approccio “*For the City, With the City, In the City*” esprime la volontà di radicarsi nel territorio attraverso collaborazioni, eventi tematici e iniziative pensate in dialogo con la città. In questo modo, il *department store* si pone non

soltanto come contenitore di marchi, ma come attore culturale e relazionale, capace di dialogare con residenti e visitatori, offrendo loro diverse occasioni per recarsi in *store* come, ad esempio, il *beauty fair* (Figura 21).

Figura 21: Beauty Fari Rinascente Piazza Fiume



Fonte: Elaborazione dell'autrice (2026)

L'esperienza diventa inoltre strumento di fidelizzazione, supportata da un articolato sistema di membership che conta milioni di *card* attive. Gli eventi, le attivazioni e le partnership non hanno solo finalità di intrattenimento, ma alimentano un ecosistema relazionale basato su dati, personalizzazione e continuità del contatto. Il punto vendita si trasforma così in uno spazio dinamico, in costante evoluzione, in cui il cliente non è più semplice acquirente, ma visitatore, partecipante e membro di una *community*.

Nel complesso, il caso Rinascente evidenzia come *il department store* contemporaneo stia evolvendo verso un modello in cui l'esperienza non rappresenta un complemento alla vendita, bensì la sua condizione preliminare. L'identità dello spazio commerciale viene costruita attraverso eventi, narrazioni, installazioni e *format* che ampliano il significato dell'acquisto, ponendo al centro non il prodotto, ma il tempo vissuto all'interno dello spazio⁹.

b. Osservazioni sul campo

In tale prospettiva le osservazioni condotte dall'autrice presso la Rinascente di Roma Piazza Fiume restituiscono un ambiente profondamente diverso rispetto al *flagship store* di Via del Tritone. Se

⁹ Incontro con P. Cocchini, Amministratore Delegato di Rinascente a cui l'autrice ha partecipato presso l'Università LUISS, Roma, (28/11/2025).

quest'ultimo si configura come uno spazio fortemente scenografico, verticale e monumentale, Piazza Fiume appare invece più raccolta, più intima, a rispecchiare la dimensione più domestica di questo *store* (Figura 22).

Figura 22: Confronto tra Rinascente Roma Tritone e Rinascente Roma Piazza Fiume



Fonte: Rinascente (n.d.)

Già dal percorso interno si percepisce una dimensione meno spettacolarizzata e più funzionale. Le scale mobili, pur segnando la verticalità del *department store*, non dominano lo spazio con la stessa forza iconica di Tritone; il flusso risulta più lineare, meno “teatrale”. I percorsi sono chiari e leggibili, ma l’esperienza appare meno orientata alla monumentalità e più alla fruibilità quotidiana.

I corner sono organizzati in modo ordinato e funzionale, con postazioni per consulenze e sedute dedicate, ma senza eccessi di spettacolarizzazione. L’esperienza è costruita più sull’interazione diretta con il consulente che sull’impatto scenico dello spazio.

Salendo ai piani dedicati agli accessori e all’abbigliamento, l’atmosfera si trasforma ulteriormente. Gli ambienti risultano più caldi, con un maggiore utilizzo di materiali come legno e superfici tessili, illuminazione diffusa e controsoffitti che riducono la percezione di altezza.

Questa configurazione restituisce una sensazione di comfort e familiarità. Il cliente non percepisce di trovarsi in un grande spazio anonimo, ma in una sequenza di ambienti quasi abitativi, in cui il prodotto è integrato in un contesto che ne facilita l’osservazione e la prova. L’organizzazione per microambienti contribuisce a rendere l’esperienza meno dispersiva e più rassicurante.

Anche l’illuminazione, prevalentemente tecnica ma mai aggressiva, rafforza questa impressione: luce uniforme, ben distribuita, orientata alla leggibilità del prodotto più che alla teatralizzazione. Il risultato è uno spazio equilibrato, in cui il prodotto mantiene centralità ma senza annullare la dimensione esperienziale.

Un elemento particolarmente significativo emerso dall’osservazione riguarda la composizione del personale. All’interno dei diversi corner operano sia addetti appartenenti direttamente ai singoli brand, responsabili della gestione e della presentazione del proprio marchio, sia addetti Rinascente,

identificabili come personale del *department store*. Questa compresenza implica una complessità gestionale, ma al tempo stesso rappresenta un valore aggiunto in termini di servizio.

In questo modello, l'esperienza non è costruita esclusivamente dal singolo brand, ma dall'intero ecosistema del *department store*. Piazza Fiume appare dunque come uno spazio in cui la relazione è mediata da una pluralità di attori, ma coordinata in modo tale da mantenere coerenza e fluidità nel percorso del cliente.

In termini di marketing esperienziale, se Tritone tende a enfatizzare la dimensione dell'intrattenimento e dello spettacolo urbano, Piazza Fiume rafforza invece la dimensione della familiarità, offrendo un'esperienza più quotidiana ma comunque coerente con il posizionamento premium del brand.

Nel complesso, le osservazioni confermano come la filosofia “*This is not a store*” si declini, nel caso di Piazza Fiume, attraverso una dimensione più abitabile e quotidiana dell'esperienza: meno centrata sulla spettacolarizzazione architettonica e più orientata alla funzionalità, al comfort e alla collaborazione tra i vari brand e Rinascente nel presidio della relazione con il cliente¹⁰.

3.2.1 Una prospettiva interna

In coerenza con l'analisi sviluppata sul modello *department store*, si inserisce l'intervista a un'addetta vendita della Rinascente di Roma Piazza Fiume, attualmente operante al reparto -1 dedicato alla casa, con precedenti esperienze nei reparti uomo e beauty/accessori al piano terra. Il suo percorso trasversale consente di osservare dall'interno del *department store* le dinamiche relazionali e organizzative di contesti differenti.

L'intervistata, studentessa di *Marketing analytics e Data science*, ha iniziato a lavorare nel settore del retail e in particolare in Rinascente nel 2019. L'ingresso nell'azienda non è stato preceduto da un percorso di formazione strutturato e formalizzato come avviene spesso nelle boutique monomarca. L'intervistata racconta che la formazione si sviluppa principalmente attraverso l'esperienza diretta e l'osservazione dei colleghi più esperti. L'apprendimento è prevalentemente “*on the job*”: si impara facendo (“*learning by doing*”), affrontando casi concreti e gestendo progressivamente situazioni operative più complesse.

Sono previsti *briefing* quotidiani prima dell'apertura e riunioni periodiche con il responsabile del piano per monitorare l'andamento del reparto, ma non esiste un vero e proprio percorso standardizzato incentrato sul linguaggio del lusso o su rituali codificati di vendita. Tuttavia, anche qui un principio viene costantemente ribadito: la centralità del cliente. Durante i *briefing* viene spesso ricordato che qualsiasi attività operativa deve essere immediatamente sospesa qualora un cliente necessiti assistenza. Questa impostazione, pur non formalizzata in manuali dettagliati, si traduce in una cultura aziendale fortemente orientata al servizio.

¹⁰ Osservazione diretta condotta dall'autrice presso Rinascente Piazza Fiume, Roma, (05/02/2026).

Un aspetto rilevante riguarda la compresenza, all'interno dei reparti, di addetti dei singoli brand e personale Rinascente. In situazioni di maggiore affluenza, se un addetto brand risulta impegnato, il personale Rinascente interviene per accogliere e supportare il cliente, accompagnandolo nella ricerca del prodotto o indirizzandolo verso la soluzione più adeguata. Tale dinamica contribuisce a garantire continuità nell'esperienza d'acquisto, evitando tempi di attesa e rafforzando la percezione di attenzione e cura.

Dal punto di vista relazionale, l'approccio varia in base al reparto. Nel reparto uomo, l'interazione è spesso consulenziale: il cliente ricerca supporto nella scelta della taglia, negli abbinamenti, nella vestibilità. Nell'area beauty, invece, l'interazione risulta più rapida e dinamica, spesso legata alla prova prodotto o a un acquisto mirato. Nel reparto casa, dove l'intervistata attualmente opera, l'esperienza assume un carattere più disteso: il cliente tende a soffermarsi, raccontare il proprio spazio domestico e chiedere consigli su come integrare gli oggetti acquistati nella propria abitazione. Qui la relazione può svilupparsi in modo più dialogico. La venditrice sottolinea come la comprensione delle esigenze del cliente passi attraverso l'ascolto e l'osservazione. Il primo elemento che cerca di individuare è l'intenzione di acquisto: vi sono clienti che entrano con un'idea precisa e altri che necessitano orientamento. In questi casi, il budget diventa un parametro importante per guidare l'acquisto.

La differenza tra cliente nuovo e cliente abituale incide sulla qualità della relazione. Con il cliente abituale si instaura maggiore familiarità, si ricordano preferenze e acquisti precedenti. Tuttavia, evidenzia come nel *department store* la fidelizzazione sia meno profonda rispetto alla boutique monomarca, poiché il cliente può facilmente spostarsi tra marchi differenti. Mentre per quanto riguarda i clienti nuovi, li si introduce al mondo Rinascente spiegando loro lo store, i vari piani e reparti.

In questo contesto, uno strumento centrale di fidelizzazione è rappresentato dalla *Rinascente Card*. L'apertura della carta viene fortemente incoraggiata, poiché consente di costruire una relazione nel tempo attraverso accesso anticipato ai saldi, eventi esclusivi, benefit dedicati e programmi a livelli. Alcuni clienti manifestano apertamente orgoglio nel raggiungimento dei livelli più elevati, percependolo come un riconoscimento del proprio status. In tal senso, il sistema card diventa non solo uno strumento commerciale, ma un meccanismo simbolico di appartenenza.

Le attenzioni dedicate al cliente nel *department store* non si esprime tanto attraverso personalizzazioni o modifiche del prodotto, quanto attraverso l'attenzione, la disponibilità e la capacità di trovare soluzioni alternative. In quest'ambito la venditrice ha dichiarato di aver percepito, in più di un'occasione, di aver contribuito in modo significativo alla costruzione di un'esperienza positiva per il cliente attraverso il proprio intervento. In particolare, ciò emerge nella relazione con i clienti abituali, i quali, nel tempo, hanno sviluppato un legame personale con lei: la riconoscono, la cercano direttamente e instaurano conversazioni che trascendono la mera dimensione professionale, arrivando a interessarsi anche ad aspetti personali.

Un ulteriore episodio emblematico riguarda una cliente interessata all'acquisto di un prodotto momentaneamente esaurito. L'intervistata racconta di essersi prontamente attivata contattando la sede di Roma Tritone per verificarne la disponibilità; non essendo presente neppure lì, ha proceduto a ordinarlo direttamente tramite il reparto, che dispone di un canale diretto con i fornitori. La cliente ha espresso grande soddisfazione per l'attenzione ricevuta, al punto da recarsi presso l'ufficio delle Risorse Umane per segnalare formalmente l'eccellenza del servizio di cui aveva beneficiato grazie al suo intervento. A seguito di tale esperienza, la cliente è tornata più volte in negozio, confermando la capacità dell'interazione di generare fidelizzazione.

Dall'analisi comparativa tra le due sedi romane emergono differenze significative in termini di atmosfera, tipologia di clientela e qualità della relazione instaurata con il personale. La sede di Roma Fiume si configura come una realtà più "domestica", caratterizzata dalla presenza di numerosi clienti abituali che frequentano il punto vendita con regolarità, talvolta anche quotidianamente. Non sempre la visita è finalizzata all'acquisto: in molti casi i clienti si recano in negozio semplicemente per passeggiare o per mantenere un contatto relazionale con il personale. Nel tempo, infatti, si è consolidato un rapporto di familiarità tale per cui alcuni clienti, pur non avendo esigenze specifiche di acquisto nel reparto casa, vi si recano comunque per salutare la venditrice, a conferma della centralità della dimensione relazionale nell'esperienza di consumo. La presenza di turisti risulta limitata e circoscritta prevalentemente al periodo estivo.

Diversamente, la sede di Roma Tritone appare come una realtà più ampia, con un flusso di visitatori significativamente più elevato. La clientela è composta in larga parte da turisti e da consumatori occasionali, con una minore incidenza di clienti abituali. Secondo quanto riportato dall'intervistata, anche l'interazione con il personale risulta generalmente più distaccata e meno orientata alla costruzione di un legame personale, in virtù dell'elevato volume di passaggi e della natura più transitoria della clientela.

Per quanto riguarda l'andamento dei flussi, si registra un'intensificazione significativa durante il fine settimana, anche in relazione alle promozioni attivate dal punto vendita, in particolare nella fascia oraria pomeridiana successiva alle ore 16. Nei giorni feriali, invece, il picco di affluenza si concentra prevalentemente intorno alle ore 18, in coincidenza con l'uscita dagli uffici. Ulteriori incrementi si osservano durante periodi promozionali specifici, quali i saldi stagionali e il *Black Friday*, che determinano un aumento consistente della presenza in entrambe le sedi.

Durante il periodo pandemico, la relazione con il cliente è stata inevitabilmente ridefinita. La riduzione dei flussi e le restrizioni hanno reso l'interazione più cauta e mediata, ma al tempo stesso hanno fatto emergere l'importanza del contatto umano. Il ritorno alla normalità è stato percepito anche come un ritorno al valore della presenza fisica e del dialogo diretto.

Nelle sue riflessioni finali, l'intervistata afferma che ciò che maggiormente apprezza del proprio lavoro è il contatto con le persone. Creare un legame con il cliente significa, a suo avviso, farlo sentire ascoltato e

compreso, anche in un contesto dinamico come il *department store*. Pur nella diversità rispetto alla boutique di lusso, la relazione rimane un elemento decisivo nella costruzione dell'esperienza ¹¹.

3.3 Confronto tra le due realtà

L'analisi condotta evidenzia con chiarezza come brand di lusso con relativa boutique monomarca e *department store* rappresentino due configurazioni distributive differenti, ma accumulate da una medesima consapevolezza: nel retail contemporaneo il valore non risiede più esclusivamente nel prodotto, bensì nell'esperienza e nella qualità dell'interazione con il cliente.

Tra le principali analogie emerge innanzitutto la centralità dell'ascolto. In entrambi i contesti, la comprensione delle esigenze del cliente passa attraverso domande, osservazione e capacità di interpretarne preferenze e aspettative. Tanto nella boutique quanto in Rinascente, l'interazione non si limita alla proposta di un articolo, ma si sviluppa attraverso un dialogo volto a costruire una proposta coerente con il profilo dell'acquirente. Anche la distinzione tra cliente nuovo e cliente abituale assume modalità simili: nel primo caso l'approccio risulta più esplorativo e introduttivo, mentre con il cliente fidelizzato si sviluppa una relazione più fluida e informale.

Per quanto riguarda la dimensione formativa. Se oggi nei brand di lusso la formazione appare altamente strutturata, con percorsi formalizzati, piattaforme digitali e momenti di *role play*, in passato essa si basava prevalentemente sull'affiancamento e sull'apprendimento sul campo. Questo elemento trova un parallelo nell'attuale modello Rinascente, dove la formazione avviene soprattutto attraverso l'esperienza diretta e la pratica quotidiana, secondo una logica di *learning by doing*. In entrambi i casi, dunque, la dimensione relazionale si sviluppa attraverso l'interazione concreta e l'esposizione progressiva al cliente.

Le differenze, tuttavia, risultano sostanziali sotto il profilo della personalizzazione e dell'intensità del legame. Nel caso della boutique monomarca di lusso, la relazione si struttura secondo una logica fortemente personalizzata e individuale. Il rapporto è prevalentemente uno-a-uno: il cliente non entra semplicemente in uno spazio commerciale, ma in un ambiente dedicato, ritualizzato, dove il tempo della vendita si dilata e lascia spazio alla conoscenza reciproca. Come emerge dall'intervista alla manager, il passaggio fondamentale nel *luxury retail* contemporaneo consiste nel superamento di una logica centrata sul prodotto in favore di una logica centrata sulla relazione. In questo contesto, la vendita diventa la naturale conseguenza di un legame costruito nel tempo.

La personalizzazione si declina in modo puntuale: conoscenza delle preferenze individuali, contatti diretti, inviti dedicati, possibilità di adattamenti e soluzioni su misura. Il riconoscimento del cliente non è segmentato, ma individualizzato. L'esperienza è costruita attorno alla singola persona, che viene valorizzata nella sua unicità. Nel contesto della Rinascente, la dinamica appare differente. Pur essendo presente una forte attenzione al cliente e un orientamento costante al servizio, la relazione non si configura come strettamente personale,

¹¹ Intervista condotta dall'autrice a una venditrice operante nel *department store* Rinascente, (04/02/2026).

bensi come rapporto tra cliente e Rinascente nel suo complesso. L'esperienza non è mediata da un singolo brand né da una figura dedicata stabile nel tempo, ma da un ecosistema articolato che comprende addetti brand, personale Rinascente e una pluralità di marchi. La personalizzazione, in questo caso, assume una dimensione segmentata e sistemica piuttosto che individuale. Il riconoscimento del cliente avviene principalmente attraverso il sistema di loyalty: i diversi livelli della *Rinascente Card*, che distinguono, ad esempio, segmenti come *Lover* o *Hero*, attribuiscono benefici progressivi e trattamenti differenziati in base al volume di spesa. In tale modello, il riconoscimento non è costruito caso per caso, ma attraverso categorie di appartenenza. L'esperienza viene modulata in funzione del segmento di clientela, più che della singola individualità.

Un ulteriore elemento di distinzione riguarda il tono relazionale. Come sottolineato anche dalla manager intervistata, la Rinascente si caratterizza per un approccio più informale e meno ritualizzato rispetto alla boutique monomarca. L'ambiente è più aperto, meno solenne, meno vincolato a codici impliciti di comportamento. Ciò consente anche a consumatori che abitualmente non frequentano boutique di lusso di avvicinarsi a brand di fascia alta in un contesto percepito come più accessibile. La boutique, al contrario, mantiene una dimensione più esclusiva e strutturata, in cui l'ingresso stesso nello spazio implica una scelta consapevole e, talvolta, una maggiore soglia simbolica.

Un'ulteriore differenza riguarda la gestione dell'afflusso e la leva promozionale. Nel *department store* i periodi di saldi e promozioni determinano un incremento significativo dei flussi, diventando momenti centrali di attrattività commerciale. Nelle boutique di lusso, invece, la promozione è spesso marginale o assente: l'esclusività non si fonda sull'occasione di risparmio, ma sulla rarità e sul valore simbolico del prodotto. Di conseguenza, la dinamica di traffico e la percezione dell'acquisto risultano profondamente diverse.

La boutique costruisce valore attraverso la continuità del legame; la Rinascente lo fa attraverso l'accessibilità, l'ibridazione e la capacità di offrire molteplici stimoli esperienziali in un unico spazio.

Questo confronto conferma come il contesto distributivo incida in modo determinante sulla forma che l'esperienza assume nel *fashion luxury*: non esiste un unico modello, ma una pluralità di configurazioni che riflettono differenti strategie di relazione e di creazione del valore.

3.4 Prospettiva dei clienti

A completamento dell'analisi condotta dal punto di vista aziendale e professionale, il presente paragrafo approfondisce la prospettiva dei clienti, al fine di comprendere come l'esperienza venga effettivamente percepita e vissuta nei diversi contesti distributivi.

Le due interviste in profondità qui presentate riguardano profili significativamente differenti per età, percorso personale e modalità di relazione con i brand: da un lato un giovane cliente di 23 anni con formazione nel settore moda, caratterizzato da uno sguardo consapevole e analitico; dall'altro una cliente di 57 anni con una lunga esperienza di consumo nel lusso e relazioni consolidate nel tempo con le boutique. Il confronto tra queste due prospettive consente di evidenziare come la centralità dell'esperienza emerga trasversalmente, pur

declinandosi in forme diverse a seconda del profilo del consumatore, mettendo in luce il ruolo della relazione, dell'atmosfera e del contesto distributivo nella costruzione del valore nel *fashion luxury*.

3.4.1 Intervista cliente uomo

Il primo intervistato è un giovane di 23 anni con un *background* formativo e professionale nel settore moda, che ha partecipato all'intervista in qualità di cliente. Il suo rapporto con i brand di lusso si configura come consapevole e strutturato, frutto non solo di un interesse personale, ma anche di una sensibilità maturata attraverso gli studi e le prime esperienze lavorative nel settore. Egli manifesta un forte legame con i marchi di alta gamma, dichiarando di essere affascinato dal modo in cui ciascun brand costruisce e comunica la propria identità all'interno di un mercato complesso e altamente competitivo. Il lusso, nella sua percezione, non è soltanto un insieme di prodotti, ma un sistema articolato di significati, posizionamenti e scelte strategiche.

La preferenza per l'acquisto in boutique rispetto all'online emerge con particolare chiarezza. Pur riconoscendo che l'e-commerce rappresenti una soluzione pratica e veloce, utilizzata soprattutto per comodità, egli attribuisce allo store fisico un valore nettamente superiore sotto il profilo esperienziale. Ciò che lo spinge a recarsi in boutique è innanzitutto la possibilità di osservare l'esposizione dei prodotti e il visual merchandising, che considera uno strumento fondamentale attraverso cui il brand esprime la propria identità. A questo si aggiunge la dimensione sensoriale, in particolare il contatto tattile con il prodotto: toccare i tessuti, percepire la qualità dei materiali e comprendere la costruzione del capo rappresentano per lui elementi essenziali del processo decisionale, impossibili da replicare online. Accanto a tali aspetti vi è la centralità del contatto umano. La presenza di un personale qualificato, in grado di fornire consigli e supporto, costituisce un valore aggiunto determinante rispetto all'esperienza digitale, percepita come più impersonale e meno coinvolgente.

Quando entra in una boutique di lusso, si aspetta di vivere un'esperienza differente rispetto a quella offerta dai negozi commerciali. L'attenzione al cliente deve essere superiore, visibile sin dal momento dell'ingresso attraverso un'accoglienza strutturata e la presenza di figure con ruoli ben definiti. Egli si aspetta di essere seguito lungo tutto il percorso d'acquisto, dall'esplorazione iniziale fino al momento finale della transazione, inclusa la cura del packaging, che viene percepita come parte integrante dell'esperienza complessiva. L'acquisto non è concepito come un atto puramente funzionale, bensì come un processo articolato, quasi rituale, che contribuisce a rafforzare il valore simbolico del brand.

Particolarmente significativa è l'esperienza raccontata in occasione dell'acquisto di un paio di scarpe presso una boutique di una *maison* francese. Il processo si è sviluppato in due momenti distinti: una prima visita finalizzata alla prova e alla valutazione del prodotto e una seconda visita conclusiva per l'acquisto. L'intervistato sottolinea l'efficienza del personale e la professionalità della *sales advisor*, la quale lo ha seguito in modo costante e competente, proponendo alternative, discutendo insieme le opzioni disponibili e dimostrando una reale capacità di comprensione dei suoi bisogni. La relazione non si è limitata al momento

della visita in store, ma è proseguita anche successivamente attraverso uno scambio di messaggi per verificare la disponibilità della taglia desiderata. Tale continuità ha contribuito a rendere l'esperienza particolarmente positiva. Pur riconoscendo che nelle boutique di lusso esista generalmente una certa distanza tra cliente e brand, funzionale a mantenere un'aura di esclusività, in questo caso il tono relazionale è stato percepito come amichevole, pur restando professionale. L'interazione ha quindi combinato empatia e autorevolezza, favorendo un'esperienza che egli definisce piacevole e soddisfacente.

Le emozioni vissute all'interno delle boutique di lusso oscillano tra sensazioni di accoglienza e attenzione dedicata, da un lato, e una lieve soggezione dall'altro. La cura nei dettagli, come l'offerta di una bevanda o caffè, il racconto della storia del brand e l'interesse dimostrato verso il cliente, contribuiscono a generare un sentimento di considerazione e valore personale. Tuttavia, la dimensione aspirazionale del lusso può talvolta tradursi in una certa freddezza o distanza simbolica che induce una forma di tensione emotiva, sebbene non negativa. Tale ambivalenza appare coerente con la natura stessa del lusso, che costruisce un equilibrio tra accessibilità esperienziale ed esclusività.

Grande rilevanza viene attribuita al *visual merchandising* e all'organizzazione dello spazio. L'intervistato osserva con attenzione le scelte espositive, l'illuminazione e l'allestimento delle vetrine, riconoscendone la capacità di attrarre e coinvolgere il cliente. Cita, ad esempio, le vetrine Hermès, considerate vere e proprie installazioni artistiche, e manifesta una particolare attrazione per l'estetica delle boutique Yves Saint Laurent, dove l'atmosfera, le luci e la presenza di personale giovane contribuiscono a ridurre la soggezione e ad aumentare il senso di comfort. L'identificazione generazionale con i *sales advisor* più giovani favorisce una percezione di maggiore comprensione e vicinanza.

Per quanto riguarda la dimensione comunitaria, l'intervistato tende a iscriversi alle newsletter e a partecipare agli eventi organizzati dai brand, riconoscendo il valore degli inviti a presentazioni di collezioni o iniziative dedicate. Sebbene non si definisca esplicitamente parte di una community strutturata, mostra interesse verso queste forme di coinvolgimento, che rafforzano il legame con il marchio. L'esperienza ideale in boutique viene sintetizzata nell'idea di un ambiente accogliente, nel quale poter essere seguito con attenzione e professionalità.

Il confronto con l'esperienza presso i *department store* evidenzia differenze significative. L'intervistato ha acquistato in tale contesto solo occasionalmente e descrive l'ambiente come più dinamico e libero. La possibilità di confrontare diversi brand all'interno dello stesso spazio e di muoversi tra differenti corner rappresenta un vantaggio, soprattutto in termini di varietà e comparazione dell'offerta. L'architettura e l'allestimento degli spazi vengono apprezzati per la loro imponenza estetica e per la cura nelle decorazioni stagionali. Tuttavia, l'esperienza è percepita come meno personalizzata rispetto alla boutique monomarca. Nei corner di lusso l'attenzione del personale risulta meno strutturata e il cliente si sente meno seguito passo dopo

passo. Questo aspetto genera una maggiore libertà di movimento, che da un lato è considerata positiva, ma dall'altro comporta una minore intensità relazionale. L'esperienza nei grandi magazzini viene descritta come più dinamica e meno intimidatoria, con un livello di soggezione inferiore rispetto alla boutique tradizionale.

Infine, l'intervistato descrive anche l'esperienza all'interno di un atelier di piccole dimensioni specializzato in produzioni artigianali su misura. In questo caso il livello di personalizzazione è radicalmente più elevato. L'accesso avviene su appuntamento, gli abiti sono unici o realizzabili su misura e il rapporto con il cliente è diretto e continuativo. Viene instaurata una relazione uno-a-uno, finalizzata alla comprensione profonda delle esigenze individuali e alla co-creazione del prodotto. Anche l'organizzazione di eventi dedicati, come concerti o momenti conviviali, contribuisce alla costruzione di una comunità ristretta e altamente coinvolta. Tale esperienza evidenzia come, soprattutto per brand di nicchia, la personalizzazione estrema e la relazione diretta rappresentino una leva competitiva fondamentale.

Nel complesso, l'intervista conferma che per un giovane consumatore esperto e sensibile alle dinamiche del settore, il valore del lusso non risiede esclusivamente nel prodotto, ma nell'insieme di elementi sensoriali, relazionali e simbolici che compongono l'esperienza. La boutique monomarca emerge come il contesto in cui tale esperienza raggiunge il massimo livello di intensità e coerenza identitaria, mentre il *department store* si configura come uno spazio più dinamico e comparativo, caratterizzato da maggiore libertà ma minore personalizzazione¹².

3.4.2 Intervista cliente donna

La seconda intervistata è una donna di 57 anni che da sempre coltiva una forte passione per la moda e per i brand di lusso, vissuti esclusivamente in qualità di cliente. Il suo rapporto con il lusso non è riconducibile a una logica di ostentazione o di conformità alle tendenze, ma a una dimensione profondamente personale e identitaria. Essa sostiene che il lusso non debba essere acquistato “perché si porta” o per soddisfare aspettative altrui, bensì perché rispecchia il proprio gusto e il proprio sentire. Il privilegio del lusso, nella sua prospettiva, risiede nella possibilità di scegliere liberamente ciò che piace, indipendentemente dal fatto che si tratti di un marchio iconico o di un prodotto più semplice, purché coerente con la propria personalità.

La preferenza per l'acquisto in boutique è netta e decisa. L'intervistata dichiara di non apprezzare l'acquisto online, ritenendolo privo di soddisfazione e incapace di restituire il piacere autentico dell'esperienza. Per lei recarsi fisicamente nella boutique, possibilmente nella boutique monomarca “madre” piuttosto che in un punto vendita multi-brand, rappresenta un momento di tempo dedicato a sé stessa. L'esperienza si costruisce attraverso il contatto diretto con i capi, la possibilità di provarli, di valutarne la vestibilità e di riflettere sull'acquisto anche successivamente, eventualmente confrontandosi con la propria consulente di riferimento.

¹² Intervista condotta dall'autrice a cliente uomo, (10/02/2026).

Online, al contrario, viene meno la componente sensoriale e relazionale: non è possibile toccare i tessuti, osservare le sfumature reali del colore, percepire come il capo si adatti al corpo. Una scelta che può apparire perfetta su uno schermo potrebbe non soddisfare una volta provata. L'esperienza in store viene percepita come un'esperienza autentica e completa, che va oltre la dimensione funzionale dell'acquisto.

Entrando in boutique, l'intervistata si aspetta un'atmosfera curata, un ambiente elegante e personale gentile ed educato. Tuttavia, la gentilezza non deve essere confusa con adulazione: essa ricerca onestà e competenza. Il personale deve essere in grado di consigliare con sincerità, anche segnalando quando un capo non valorizza adeguatamente la cliente. Questa aspettativa di autenticità professionale rafforza la fiducia e consolida la relazione nel tempo. La sua esperienza più recente in boutique ha rispecchiato pienamente tali aspettative, soprattutto quando la visita avviene durante la settimana, in un contesto più tranquillo che consente un servizio completamente dedicato. In questi momenti si instaura un rapporto privilegiato, in cui la cliente può provare con calma ciò che desidera, ricevere suggerimenti personalizzati e vivere l'acquisto come un'esperienza distesa e gratificante.

Il ruolo del personale emerge come centrale. Essere seguita nel tempo dalla stessa *sales assistant* ha trasformato il rapporto professionale in una relazione di profonda conoscenza, talvolta prossima a una forma di amicizia. Si condividono aggiornamenti personali, si dialoga in modo spontaneo e si costruisce una fiducia reciproca che va oltre la singola transazione. Questa continuità relazionale è determinante nella scelta di tornare sempre nello stesso negozio e di rivolgersi alla medesima referente per concludere l'acquisto. La consulente non si limita a vendere, ma consiglia sulla base delle esigenze e dell'utilizzo previsto del prodotto, contribuendo a creare un'esperienza personalizzata e autentica.

L'esperienza in boutique è arricchita anche da dettagli apparentemente marginali ma simbolicamente rilevanti. L'intervistata sottolinea il piacere di poter portare personalmente a casa la *shopping bag* con il logo del brand, conservandola come parte dell'esperienza stessa. Il packaging, l'offerta di una bevanda o di altre attenzioni, la possibilità di sostare in un ambiente raccolto anche in presenza di affluenza, contribuiscono a costruire una dimensione sensoriale ed emotiva completa. La boutique viene percepita come uno spazio in cui è possibile trascorrere tempo piacevolmente, vivere un momento di tranquillità e gratificazione personale.

Particolarmente significativa è la dimensione comunitaria. L'intervistata si sente parte di una cerchia di clienti affezionati e riconosciuti dai brand. Tale appartenenza si manifesta attraverso inviti a eventi esclusivi, presentazioni private di collezioni con esperti provenienti direttamente dalle *maison*, anteprime di nuovi prodotti e iniziative organizzate sia all'interno delle boutique sia in location esterne. Ricorda, ad esempio, la presentazione di una selezione di capi Chanel con una specialista giunta da Parigi per illustrarne la storia e le caratteristiche, oppure la partecipazione a una proiezione privata del film "Priscilla" di Sofia Coppola presso la Soho House, accompagnata da cadeau selezionati e rinfresco. Cita inoltre inviti da parte di Valentino per

assistere agli Internazionali di Tennis, anteprime Prada per la visione della collezione successiva, eventi dedicati di Max Mara e mostre organizzate da Cartier presso i Musei Capitolini. A queste esperienze si affiancano regali in occasione delle festività o del compleanno, come libri d'archivio delle sfilate, accessori, cofanetti beauty o persino bottiglie di champagne. Tali attenzioni rafforzano il senso di appartenenza e trasformano il rapporto commerciale in un progetto relazionale di lungo periodo. In questo contesto, l'acquisto non è soltanto transazione economica ma partecipazione a un universo valoriale e culturale.

Un episodio particolarmente significativo riguarda l'acquisto delle fedine per il venticinquesimo anniversario di matrimonio in una boutique Chanel. In quell'occasione, oltre all'attenzione del personale, si è instaurata una conversazione spontanea con un'altra cliente, dalla quale ha ricevuto suggerimenti per un soggiorno a Parigi. L'esperienza d'acquisto si è così trasformata in un momento di condivisione e scambio, evidenziando come la boutique possa diventare anche uno spazio di relazione tra clienti, oltre che tra cliente e brand.

Il confronto con l'esperienza presso i *department store* evidenzia una valutazione fortemente differenziata. Sebbene in passato abbia effettuato acquisti in questo contesto, soprattutto in presenza di una referente personale, l'intervistata dichiara di non trovare la medesima soddisfazione rispetto alla boutique monomarca. Il grande magazzino viene percepito come meno coinvolgente, meno raccolto e privo della giusta atmosfera per valorizzare il lusso. La presenza dei corner, pur ospitando gli stessi marchi, non restituisce l'esperienza integrale del brand. Manca un ambiente adeguato, mancano alcune attenzioni basilari e l'interazione con il personale risulta meno strutturata. L'esperienza viene definita "normale", priva di valore aggiunto specifico. Per l'intervistata, se in boutique l'acquisto genera emozione e soddisfazione, nei *department store* tali emozioni risultano attenuate, mentre ritiene che il principale valore aggiunto sia la possibilità di osservare più brand contemporaneamente, ma ciò non compensa del tutto la perdita di intimità e personalizzazione.

Nel complesso, dall'intervista emerge una concezione del lusso profondamente legata alla relazione, alla continuità e alla costruzione di un'esperienza immersiva e riconoscente. La boutique monomarca rappresenta lo spazio privilegiato in cui si realizza pienamente la dimensione esperienziale del *fashion luxury*, attraverso l'integrazione di atmosfera, consulenza personalizzata, ritualità dell'acquisto, eventi esclusivi e capitale relazionale. Il *department store*, pur offrendo varietà e praticità, non riesce a riprodurre la stessa intensità emotiva e simbolica, risultando meno coerente con l'idea di lusso come esperienza totalizzante e identitaria¹³.

3.5 Riflessioni finali

Da quest'analisi riguardante due contesti ben distinti, il brand di lusso con relativa boutique monomarca e il *department store*, emerge con chiarezza come l'esperienza del consumatore rappresenti, in entrambi i casi, una dimensione centrale nella creazione di valore. Difatti, sebbene declinata attraverso modalità differenti,

¹³ Intervista condotta dall'autrice a cliente donna, (12/02/2026).

l'esperienza costituisce il fulcro strategico su cui entrambe le realtà fondano il proprio posizionamento competitivo.

Le testimonianze raccolte e le osservazioni sul campo evidenziano come la customer centricity non possa tradursi in un modello standard e uniforme, ma sia in grado di assumere configurazioni diverse in funzione del contesto distributivo. Nella boutique monomarca essa si concretizza in una relazione approfondita, personalizzata e costruita nel tempo, in cui lo spazio fisico, il personale e la ritualità dell'acquisto contribuiscono a generare un'esperienza immersiva e identitaria. Nel *department store*, invece, la centralità del cliente si manifesta attraverso un sistema articolato di servizi, eventi, membership e coordinamento tra più brand, con l'obiettivo di coinvolgere una platea più ampia e diversificata.

L'intervista ai clienti conferma questa duplice declinazione. Il giovane intervistato riconosce il valore dell'assistenza in boutique, ma apprezza nel *department store* la possibilità di "potersi muovere tra i corner", definendo l'esperienza più dinamica e libera. Inoltre, sottolinea l'importanza dell'ambiente e dell'estetica dello spazio, affermando che *"anche le luci, pur sembrando una sciocchezza, fanno la differenza"*, evidenziando come la scenografia retail influisce sulla percezione del brand. La cliente donna, al contrario, attribuisce valore alla ritualità e alla continuità del legame, affermando che nella boutique *"non compri solo il prodotto, ma fai parte di una maison"*. Per lei l'esperienza si compone anche di elementi simbolici apparentemente secondari, che contribuiscono a generare appartenenza.

L'integrazione tra percezione dei clienti, punto di vista dei venditori e osservazioni dirette consente di sintetizzare il confronto nella seguente tabella di comparazione:

	Boutique monomarca	Department Store
Logica di valore	Relazione individuale e capitale relazionale	Ecosistema esperienziale e servizi sistemici
Tipo di personalizzazione	Individualizzata, su misura, relazionale	Segmentata, basata su loyalty e benefit
Tono relazionale	Discreto, ritualizzato, immersivo	Informale, dinamico, operativo
Ruolo dello spazio	Spazio come dispositivo identitario coerente e "protetto"	Spazio come piattaforma urbana multi-brand
Fidelizzazione	Basata su continuità del legame con singolo sales	Basata su membership, tier e frequenza di visita
Esperienza emotiva	Intensità, appartenenza, memoria simbolica	Varietà, accessibilità premium, intrattenimento
Gestione dei flussi	Controllati, tempo dilatato	Elevati, ritmi più veloci, picchi promozionali
Costruzione del valore	Atmosfera + Relazione + ritualità	Servizio + varietà + attivazioni + loyalty

Tabella 3.1 Comparazione dei casi studio

Fonte: Sintesi di interviste e osservazioni realizzate dall'autrice. elaborazione personale.

Da queste evidenze emerge un punto cruciale: l'esperienza nel *fashion luxury* non è un accessorio del prodotto, ma una dimensione strutturale del valore. Se il prodotto rappresenta ancora il fondamento materiale dell'offerta, è l'insieme di atmosfera, relazione, servizio e narrazione a determinarne la percezione. L'oggetto, in sé, non è più sufficiente; ciò che fa la differenza è il contesto in cui viene scoperto, raccontato e consegnato. La boutique monomarca costruisce valore attraverso la profondità della relazione e la coerenza identitaria dell'ambiente; il department store lo costruisce attraverso l'accessibilità, l'ibridazione e la capacità di offrire molteplici stimoli esperienziali all'interno di un unico spazio. Non si tratta dunque di modelli alternativi in senso competitivo, ma di configurazioni differenti della medesima logica: il passaggio da una concezione centrata sul prodotto a una centrata sull'esperienza.

In conclusione, il presente capitolo evidenzia come il *fashion luxury* contemporaneo sia attraversato da una profonda trasformazione culturale: il cliente non ricerca soltanto qualità e prestigio, ma significato, riconoscimento, partecipazione. L'esperienza diventa il terreno su cui si costruisce la differenziazione competitiva. Che si tratti della relazione uno-a-uno in boutique o della vitalità immersiva del *department store*, il lusso odierno si configura sempre più come un sistema relazionale, nel quale il valore nasce dall'interazione e si consolida nella memoria emotiva del consumatore.

Conclusioni

L'esperienza del consumatore nel settore del *fashion luxury*, introdotta all'inizio di questo elaborato come elemento determinante nella costruzione del valore di brand e del vantaggio competitivo, si è rivelata, nel corso dell'analisi, la dimensione strategica attraverso cui il settore sta ridefinendo la propria identità e le proprie logiche operative.

L'approfondimento teorico ha evidenziato come il passaggio da una logica *product-oriented* a una logica *customer-centric* non costituisca un semplice adattamento comunicativo, ma una trasformazione strutturale del modo in cui il valore viene concepito e distribuito. Il marketing esperienziale si configura come un modello capace di integrare dimensioni emotive, relazionali e simboliche all'interno della proposta di valore, ridefinendo il processo d'acquisto come momento immersivo e significativo. Il consumatore contemporaneo non si limita a valutare qualità e prezzo, ma ricerca coinvolgimento, riconoscimento e appartenenza.

L'analisi empirica ha confermato tale evoluzione. Il confronto tra boutique monomarca e *department store* ha mostrato come modelli distributivi differenti possano declinare l'esperienza secondo configurazioni diverse, ma convergenti nell'obiettivo di porre il cliente al centro. La boutique privilegia un'esperienza intensiva, basata sulla relazione uno-a-uno e sulla continuità del legame; il *department store* propone un'esperienza più estensiva, fondata su dinamicità, pluralità di stimoli e integrazione tra retail e intrattenimento. In entrambi i casi, tuttavia, emerge con chiarezza che il valore percepito si costruisce nell'interazione e non esclusivamente nell'oggetto.

Le testimonianze raccolte, tanto dal lato aziendale quanto da quello dei consumatori, evidenziano come il processo d'acquisto venga vissuto come momento significativo e non più come semplice transazione economica. La centralità della relazione, la cura dell'atmosfera, la personalizzazione del servizio e la capacità di creare memoria diventano leve competitive decisive. I risultati ottenuti dimostrano che il settore del *fashion luxury* sta progressivamente riconfigurando i propri modelli strategici per rispondere a una domanda di esperienza che supera la mera funzionalità.

In conclusione, il passaggio dal prodotto all'esperienza non rappresenta una tendenza contingente, ma una ridefinizione profonda della natura stessa del lusso. In un mercato in cui l'accesso ai beni di alta gamma è sempre più diffuso, ciò che realmente distingue un brand non è soltanto ciò che offre, ma il modo in cui lo fa vivere. Il futuro del *fashion luxury* non si giocherà esclusivamente sulla qualità dell'oggetto, ma sulla capacità di trasformare ogni interazione in un'esperienza memorabile e coerente con l'identità del brand. È in questa trasformazione che si racchiude la nuova essenza del valore nel lusso contemporaneo.

Bibliografia

Alexander, B., & Thompson, H. R. (2024). Customer-centric luxury fashion store experiences: A case study approach.

Alhena Service. (s.d.). Retail design e branding: strategia e comunicazione del brand. Recuperato il 16 febbraio 2026, da <https://www.alhenaservice.com/retail-design-strategia-branding/>

Amministratore Delegato di Rinascente. (28 novembre 2025). Testimonianza a cui ha partecipato l'autrice presso l'Università LUISS, Roma

Atwal, G., & Williams, A. (2017). Luxury brand marketing—the experience is everything!. In *Advances in luxury brand management* (pp. 43-57). Cham: Springer International Publishing.

Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of consumer research*, 20(4), 644-656.

Balchandani, A., Starzynska, E., Grunberg, J., & Rölkens, F. (2025, 13 gennaio). The State of Luxury: How to navigate a slowdown. McKinsey & Company. Scaricato il 29 gennaio 2026 da <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-luxury>

Batat, W. (2019). *The new luxury experience*. Cham: Springer International Publishing.

Bain & Company. (2025, 20 novembre). Il mercato globale del lusso rimane stabile pur in un contesto di turbolenze e trasformazione dei consumi [Comunicati stampa]. Bain & Company. Scaricato il 9 febbraio 2026 da <https://www.bain.com/it/about-bain/media-center/press-releases/italy/202322/Il-mercato-globale-del-lusso-rimane-stabile-pur-in-un-contesto-di-turbolenze-e-trasformazione-dei-consumi/>

Boston Consulting Group & Fondazione Altagamma. (2025, luglio). *True-Luxury Global Consumer Insight 2025: Sintesi dello studio BCG-Altagamma* [PDF]. Altagamma. Scaricato il 29 ottobre 2025 da <https://altagamma.it/media/source/SINTESI%20True-Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202025%20.pdf>

Cabigiosu, A. (2020). An overview of the luxury fashion industry. In *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for Millennial consumers* (pp. 9–31). Springer International Publishing.

Caferra, R., Schirone, D. A., Tiranzoni, P., & Morone, A. (2025). Exploring the impact of targeted communication on customer experience: A natural experiment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, 104240.

Cailleux, H., Mignot, C., & Kapferer, J. N. (2009). Is CRM for luxury brands?. *Journal of Brand Management*, 16(5), 406-412.

Castellana, A. (2023, maggio 31). Marketing del lusso. Come funzionano le strategie. Tratto da Panorama: <https://andreacastellana.it/marketing-del-lusso-comefunzionano-le-strategie/>

Chaney, D., Lunardo, R., & Mencarelli, R. (2018). Consumption experience: past, present and future. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 21(4), 402-420.

Choi, D., Seo, Y., Septianto, F., & Ko, E. (2022). Personalizzazione del lusso e autoautenticità: implicazioni per il benessere del consumatore. *Journal of Business Research*, 141, 243-252.

- Cocchini, P. Amministratore Delegato di Rinascente. (28 novembre 2025). *Guest Lecture presso la cattedra di Marketing cui ha partecipato l'autrice presso l'Università LUISS, Roma*
- D'Aniello, A., Levy, A. C. M., Amatulli, C., De Angelis, M., & Pozharliev, R. *Aesthetics and Sustainable Luxury Consumption*. Springer Nature.
- D'Arpizio, C., & Levato, F. (2014). *Lens on the worldwide luxury consumer*. Boston: MA: Bain & Company. Tratto il giorno Aprile 18, 2022 da <https://recursos.anuncios.com/files/598/20.pdf>
- D'Arpizio, C., & Levato, F. (2025). *Luxury confronts slowdown amid economic headwinds and market disruptions, while industry resilience and strong fundamentals underpin future prospects*. Bain & Company. Available at <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/20252/luxury-confronts-slowdown-amid-economic-headwinds-and-market-disruptions-while-industry-resilience-and-strong-fundamentals-underpin-future-prospects/>
- D'Arpizio, C., Levato, F., Steiner, A., & de Montgolfier, J. (2025). *Luxury in Transition: Securing Future Growth*. Bain-Altgamma Luxury Goods Worldwide Market Study 2024. Bain & Company. Available at <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/>
- D'Arpizio, C., Levato, F., Steiner, A. K., Babbini, G., de Montgolfier, J., & Glaser, H. (2025, dicembre). *Finding a New Longevity for Luxury*. Bain & Company. Scaricato il 10 febbraio 2025 da <https://www.bain.com/insights/finding-a-new-longevity-for-luxury/>
- Eckhardt, G. M., & Bardhi, F. (2020). New dynamics of social status and distinction. *Marketing Theory*, 20(1), 85-102.
- Eckhardt, G. M., Belk, R. W., & Wilson, J. A. (2015). The rise of inconspicuous consumption. *Journal of Marketing Management*, 31(7-8), 807-826. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.989890>
- Fashionbi. (2025, 16 giugno). *Inside the world of luxury retail: VIP clients & VIC experience*. Fashionbi. <https://www.fashionbi.com/insights/inside-the-world-of-luxury-retail-vip-clients-vic-experience>
- Frow, P., & Payne, A. (2007). Towards the 'perfect' customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 89-101.
- Fuorisalone.it. (2022, 24 febbraio). *Air Snake: la nuova installazione di Aldo Cibic per Rinascente*. Fuorisalone.it. <https://www.fuorisalone.it/it/magazine/focus/article/829/rinascente-milano-air-snake>
- Grigorian, V., & Espinoza Petersen, F. (2014). *Designing luxury experience*.
- Gupta, D. G., Shin, H., & Jain, V. (2022). *Luxury experience and consumer behavior: a literature review*. *Marketing Intelligence & Planning*, 41(2), 199-213.
- Heine, K. (2010). The personality of luxury fashion brands. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1(3), 154-163.
- Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of service research*, 15(1), 59-75.
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of business research*, 59(6), 714-725.

Holmqvist, J., Ruiz, C. D., & Peñaloza, L. (2020). Moments of luxury: Hedonic escapism as a luxury experience. *Journal of Business Research*, 116, 503-513.

Inside Marketing. (s.d.). Glossario marketing e comunicazione. Tratto da Inside Marketing: <https://www.insidemarketing.it/glossario/>

International Journal of Social Science and Economic Research. (2024). Experiential marketing: Exclusive experiences in luxury retail (*Vol. 09, Issue 09*).

Jones, M. A., Reynolds, K. E., & Arnold, M. J. (2006). Hedonic and utilitarian shopping value: Investigating differential effects on retail outcomes. *Journal of business research*, 59(9), 974-981.

Jung Choo, H., Moon, H., Kim, H., & Yoon, N. (2012). Luxury customer value. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(1), 81-101.

Kapferer, J. N., Kernstock, J., Brexendorf, T. O., & Powell, S. M. (Eds.). (2017). *Advances in luxury brand management*. Springer.

Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A., Ancarani, F., & Costabile, M. (2022). *Marketing Management* (16^a ed.). Pearson.

Lambillotte, L., Magrofuoco, N., Poncin, I., & Vanderdonckt, J. (2022). Enhancing playful customer experience with personalization. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103017.

la Repubblica. (2023, 19 febbraio). Montenapoleone, Spiga e Quadrilatero della moda: nuovi arrivi nel cuore del lusso milanese. *la Repubblica Milano*. https://milano.repubblica.it/cronaca/2023/02/19/news/montenapoleone_spiga_quadrilatero_della_moda_nuovi_arrivi-388512811/

la Repubblica. (2024, 20 novembre). Via Montenapoleone supera la Fifth Avenue: è la prima strada del lusso al mondo. *la Repubblica Milano*. https://milano.repubblica.it/cronaca/2024/11/20/news/montenapoleone_supera_fifth_avenue_prima_strada_lusso_mondo-423663906/

LI Saltzman Architects. (n.d.). Polo Ralph Lauren – 888 Fifth Avenue. <https://www.lisaltzman.com/polo-ralph-lauren-888-fifth-avenue>

Loureiro, S. M. C., & de Araújo, C. M. B. (2014). Luxury values and experience as drivers for consumers to recommend and pay more. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 394-400.

Marketing LTB. (2025). Customer Segmentation Statistics 2025: 92+ Stats & Insights. Scaricato il 5 febbraio 2026 da <https://marketingltb.com/blog/statistics/customer-segmentation-statistics/>

Martin, G. (2011). The Importance Of Marketing Segmentation. *American Journal of Business Education*, 4(6), 15-18.

Masè, S., & Silchenko, K. (2017). The prada trend: brand building at the intersection of design, art, technology, and retail experience. In *Fashion branding and communication: core strategies of European luxury brands* (pp. 125-153). New York: Palgrave Macmillan US.

Matarranz, J. L., García-Madariaga, J., & Carvajal, M. (2024). Approach to the sense of belonging: construct for the marketing of entrepreneurship in higher education. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 2187-2207.

- Mathwick, C., Malhotra, N. K., & Rigdon, E. (2002). The effect of dynamic retail experiences on experiential perceptions of value: an Internet and catalog comparison. *Journal of retailing*, 78(1), 51-60.
- Matarrese, A. (2014, febbraio 25). Otto tipologie di consumatore di lusso. Tratto da Panorama: <https://www.panorama.it/economia/otto-tipologie-consumatore-lusso>
- McKinsey & Company. (2023). What is personalization? McKinsey Explainers. Scaricato il 5 febbraio 2026 da <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-personalization>
- Moore, C. M., & Doyle, S. A. (2010). The evolution of a luxury brand: the case of Prada. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12), 915-927.
- Moreau, C. P., Prandelli, E., Schreier, M., & Hieke, S. (2020). Personalizzazione nei marchi di lusso: Valentino può diventare personale?. *Journal of Marketing Research*, 57(5), 937-947.
- Mosca, F. (2010). *Marketing dei beni di lusso*. Pearson.
- Mrad, M., Karimi, S., Toth, Z., & Christodoulides, G. (2022). Elite luxury experiences: customer and managerial perspectives. *Journal of Marketing Management*, 38(13-14), 1339-1368.
- Nilmini Bhagya, K. P., Medagedara Karunaratne, P. V., Ranathunga, G. M., & Ranaweera, A. (2025). Fashion niche market strategies: a systematic literature review. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 29(1), 137-163.
- Okonkwo, U. (2007). Luxury retail design and atmosphere. In *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques* (pp. 78-101). London: Palgrave Macmillan UK.
- Osservazioni sul campo. (01 febbraio 2026). Osservazione diretta condotta dall'autrice presso boutique Prada, Roma.
- Osservazioni sul campo. (05 febbraio 2026). Osservazione diretta condotta dall'autrice presso Rinascente Piazza Fiume e Rinascente Tritone, Roma.
- Padgett, D., & Mulvey, M. S. (2009). Experiential positioning: strategic differentiation of customer-brand relationships. *Innovative Marketing*, 5(3).
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*.
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2015). *L'economia delle esperienze*. Etas.
- Prada Group. (2022). Company Profile Prada Group. https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Group_Profile/2022/Company%20Profile%20Prada%20Group_ENG_20220308.pdf
- PQ Media. (October 14, 2024). Change in experiential marketing spending worldwide in 2023 and 2024 [Graph]. In Statista. Consultato il 6 febbraio 2026 da <https://www.statista.com/statistics/1607370/change-experiential-marketing-spending/>
- Rachmad, Y. E. (2024). *The Evolution of Consumer Behavior: Theories of Engagement, Influence, and Digital Interaction*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Ready to wear manager. (02 febbraio 2026). Intervista personale condotta dall'autrice.

Rinascente Archives. (n.d.). La Rinascente 1865-2017: la storia del grande magazzino. Rinascente Archives. Retrieved February 18, 2026, from <https://archives.rinascente.it/it/paths/la-rinascente-1865-2017-storia-del-grande-magazzino>

Rinascente.it. (n.d.). Rinascente – Store Roma Piazza Fiume. <https://www.rinascente.it/it/store-roma-piazza-fiume/>

Rinascente.it. (n.d.). Rinascente – Store Roma Via del Tritone. <https://www.rinascente.it/it/store-roma-via-del-tritone/>

Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53–67.

Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. *Review of Marketing Research*, 25-61.

Serdari, T. (2020). Defining Fashion, Luxury, and Luxury Fashion. In *Rethinking Luxury Fashion: The Role of Cultural Intelligence in Creative Strategy* (pp. 3–15). Cham: Springer International Publishing.

Shin, H., Eastman, J., & Li, Y. (2022). Is it love or just like? Generation Z's brand relationship with luxury. *Journal of Product & Brand Management*, 31(3), 394-414.

Song, H. J., Ahn, Y. J., & Lee, C. K. (2015). Structural relationships among strategic experiential modules, emotion and satisfaction at the Expo 2012 Yeosu Korea. *International Journal of Tourism Research*, 17(3), 239-248.

Statista. (November 20, 2024). Experiential marketing spending worldwide in 2019, 2023, and 2024 (in billion U.S. dollars) [Graph]. In Statista. Scaricato il 6 febbraio 2026 da <https://www.statista.com/statistics/1537289/experiential-marketing-spending/>

Statista. (2025). Share of shoppers wanting an omnichannel shopping experience by age group worldwide in 2024. Statista. Scaricato il 4 febbraio 2026 da <https://www.statista.com/statistics/1622398/shoppers-wanting-an-omnichannel-shopping-experience-by-age/>

Sup de Luxe. (2025, 13 giugno). Luxury events: Exclusive strategies. Sup de Luxe. <https://www.supdeluxe.com/en/luxury-news/luxury-events-exclusive-strategies>

Tartaglia, A., & Marinozzi, G. (2006). *Il lusso... magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile* (Vol. 615). FrancoAngeli.

Tynan, C., & McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of marketing management*, 25(5-6), 501-517.

Venditrice presso Rinascente. (04 febbraio 2026). Intervista personale condotta dall'autrice.

Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2009). Value-based segmentation of luxury consumption behavior. *Psychology & Marketing*, 26(7), 625-651.