

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Le nuove forme di distribuzione nel settore del lusso sono
un'esperienza da vivere:
i *Pop-up Stores* ed il caso Chanel.

Prof.ssa Francesca Romana Arduino

Relatore

Asia Traino

Matricola 217841

Candidato

Anno Accademico 2019/2020

*Alla mia famiglia,
A mia madre e mio padre. A voi che credete in me,
a voi che mi siete accanto in ogni passo
e che mi insegnate ad essere la versione migliore di me stessa ogni singolo giorno.
A mio fratello minore. A te che porti sorrisi nella mia vita,
a te che sei così simile a me
e che sei la persona dalla quale non smetterò mai di imparare.*

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: Analisi del mercato del lusso	6
1.1 I beni di lusso	6
1.2 Analisi e dinamiche del settore del lusso	10
1.2.1 La storia del settore del lusso	10
1.2.2 Coronavirus e lusso	11
1.3 Strategie di produzione nel settore del lusso	13
1.3.1 Brand equity e brand loyalty	13
1.3.2 Customer relationship management	15
1.4 Visione da parte del consumatore	19
1.4.1 L'influenza del social media marketing	19
1.5 Conclusione	20
CAPITOLO 2: Nuove forme distributive per le aziende di lusso	21
2.1 Distribuzione selettiva ed integrazione verticale a valle	21
2.2 Big data e Sentiment Analysis: il loro ruolo nel settore del lusso	24
2.2.1 Utilizzo della big data analytics per esaminare l'impatto dei beni di lusso sul consumatore 24	
2.2.2 Sentiment analysis	27
2.3 Potenzialità delle nuove forme distributive dei luxury stores	28
2.3.1 Pop-up stores o temporary shops	28
2.3.2 Brand experience	32
2.3.3 Fenomeno della vendita dei beni di lusso sui social	34
2.4 Conclusione	36
CAPITOLO 3: Pop-up stores: il caso Chanel	37
3.1 La storia di Chanel	37
3.2 Chanel e la nuova strategia	38
3.3 Pop-up stores: Chanel in alta quota, make-up pop-up store e Palm Beach pop-up store	39
3.4 Temporary shop 2007: Chanel in collaborazione con il giapponese Restir	44
3.5 Conclusione	46
CONCLUSIONE	47
BIBLIOGRAFIA	49
SITOGRAFIA	52

INTRODUZIONE

Quando ero più piccola mi chiedevo sempre come facessero le persone, dal nulla, a creare qualcosa di così straordinario e così memorabile da conseguirci una grande fama, ma soprattutto mi ponevo una domanda: ***come riescono le aziende a mantenere tale prestigio e non perdere di originalità?*** In particolare pensavo al mondo della moda e del lusso, un universo affascinante, che volevo studiare più a fondo, ma da un punto di vista economico. L'elaborato che segue è frutto di questa passione che da anni accompagna il mio modo di essere e che, grazie agli studi conseguiti e tutt'ora in corso, ho avuto e sto avendo la possibilità di approfondire e scoprire sotto aspetti più specifici ed intrinseci, quale, appunto, quello economico. Un settore che sembra intoccabile ed inarrivabile, quasi lontano dal mondo, così in alto che sembra che niente lo possa scalfire. La brama di curiosità che si riverbera in me, mi ha portata alla stesura di questo scritto, concentrandolo sulla domanda che mi ero posta e quindi sui metodi e le strategie attuate dalle imprese di lusso per non lasciarsi offuscare dal tempo che passa. Così, dopo varie ricerche, sono arrivata a comprendere che non era soltanto grazie alla creazione di prodotti sempre al passo coi tempi che un'impresa di lusso non perdeva mai il suo fascino, ma c'era qualcosa di più. La distribuzione dei prodotti stessi era cambiata rispetto anche solo a dieci anni fa. L'avvento di Internet, nuove esigenze da parte dei clienti, hanno spiazzato i metodi di distribuzione classici e tradizionali, portandone con sé di nuovi ed originali. Ed è proprio il modo in cui l'azienda si approccia al cliente, durante la distribuzione del prodotto, a soddisfare i bisogni latenti dei consumatori più esigenti. ***“Le nuove forme di distribuzione nel settore del lusso sono un'esperienza da vivere: i Pop-up Stores ed il caso Chanel”***. Dalla scelta del titolo si possono evincere i punti salienti dell'elaborato: innanzitutto il settore di cui si tratterà, ovvero quello del lusso; l'argomento riferito a quel settore, la distribuzione e la sua evoluzione verso forme esperienziali; il caso più specifico e l'azienda in considerazione, cioè i Pop-up Stores ed il loro avvento nella francese Chanel. Così, si inizia con una panoramica del settore di riferimento, quello del lusso e dei beni che ne fanno parte. Dopo aver fornito la definizione dei beni di lusso e la categoria alla quale appartengono (merci Veblen), segue un excursus della storia del lusso, arrivando al giorno d'oggi. Vengono riportate le notizie ed i dati più attuali riguardanti il periodo di crisi, che il nostro paese ed il mondo stanno affrontando, peggiorato a causa del Coronavirus. Grazie ai dati rinvenuti da uno studio dell'Altagamma Consensus viene esposto in che modo il virus ha colpito l'economia di questo settore, solitamente controtendenza e meno esposto ai rischi, ma che in questo caso ha risentito dell'impatto della nuova crisi. Dopo l'introduzione sull'universo del lusso, questo viene descritto sotto due punti di vista: quello dei produttori e dei consumatori. Dal punto di vista della produzione vi sono diverse strategie attuabili, in particolare *brand equity*, *brand loyalty* ed il CRM, ovvero *consumer relationship management*. Quest'ultimo è stato “accettato” dal settore del lusso solo di recente, in quanto sono stati riconosciuti i vantaggi nati dall'adozione di questo sistema. Dal punto di vista del consumatore, invece si legge come tale settore influenzi la mente del cliente e quali siano i bisogni da soddisfare; soprattutto viene spiegato, come, in un'epoca

digitalizzata, sia importante anche per i brand di lusso, da sempre riluttanti nei confronti dell'utilizzo di internet quale canale di trasmissione dei prodotti, l'influenza del social media marketing.

Il secondo, è il capitolo “*core*” di quest'elaborato. È qui che viene esposto ed approfondito l'argomento “distribuzione” e la sua evoluzione nel tempo. Il passaggio da una distribuzione selettiva e di nicchia ad un tipo di approccio con il cliente a 360 gradi. Le nuove forme di distribuzione descritte sono di tipo esperienziale e prevedono un coinvolgimento sensoriale ed emotivo del consumatore. A queste si aggiunge la distribuzione di prodotti non fisica, ma totalmente online, dalla prima occhiata del prodotto fino al suo arrivo diretto al cliente. Prima di descrivere in modo più dettagliato le forme di distribuzione esperienziali, viene riportato il modo nel quale è possibile esaminare l'impatto di queste forme distributive e più in generale, del settore del lusso, nei confronti del consumatore. Si tratta dei big data, un'enorme quantità di dati che permettono di reperire informazioni sul ruolo che i social media del settore del lusso hanno nel coinvolgimento del cliente. A ciò si ricollega la *sentiment analysis*, che sulla base dei dati raccolti, estrapola le interazioni tra clienti, avvenute sul social in considerazione (quali ad esempio recensioni, commenti e valutazioni). Il passaggio successivo vede un itinerario attraverso le vere e proprie forme di distribuzione sviluppatasi nei recenti anni. Il comun denominatore è l'esperienza. Si tratta infatti di *Pop-up Stores*, *brand experience* e vendita sui *social media*, tutte tecniche che prevedono un coinvolgimento sensoriale del cliente, attraendolo con pubblicità-evento, location sbalorditive e siti internet interattivi. Tra questi risaltano i pop-up stores, quanto ad originalità e possibilità di creare sempre esperienze diverse a seconda del luogo in cui sorgono e del tema scelto. Nel terzo ed ultimo capitolo, i *Temporary Shops* vengono presi come esempio importante di una strategia di innovazione attuata da un colosso della moda di lusso, ovvero Chanel. Dopo un breve epilogo della storia del marchio, si passa infatti ad esaminare alcuni esempi significativi di pop-up stores, dal negozio a 1856 metri di altitudine, alla collaborazione con brand nuovi come il giapponese Restir. L'attenzione si concentra proprio su come la Maison francese si sia fatta spazio, con eleganza ed originalità, nel nuovo mondo dei temporary shops, a spiegare come ancora oggi, Chanel, sia uno dei marchi di lusso più amati ed indossati a livello mondiale.

CAPITOLO 1

Analisi del mercato del lusso

1.1 I beni di lusso

“Amo il lusso. Esso non giace nella ricchezza e nel fasto, ma nell’assenza della volgarità.”

Coco Chanel

Così esordiva la celebre stilista francese, con l’intento di rivoluzionare il mondo del *fashion design* di lusso, ma soprattutto quello della femminilità. Un’affermazione forte ed in contraddizione con l’accezione di lusso conosciuta al giorno d’oggi.

Difatti, il lusso oggi viene definito come *“Sfoggio di ricchezza, di sfarzo, di magnificenza; tendenza a spese superflue, incontrollate, per l’acquisto e l’uso di oggetti che, o per la qualità o per l’ornamentazione, non hanno una utilità corrispondente al loro prezzo e sono volti a soddisfare l’ambizione e la vanità, più che un reale bisogno”* (Treccani).¹

Non è un bene dall’alto costo e dall’apparenza sfarzosa a definire la ricchezza di un uomo, ma di certo le condizioni economiche definiscono determinati target. Fasce di popolazioni benestanti hanno una maggior tendenza all’acquisto dei beni di lusso, siano questi fastosi ed appariscenti, o semplici e pratici, ma pur sempre accomunati da un elevato costo.

Cosa sono dunque i beni di lusso?

Sono dei beni di consumo, per l’appunto, superfluo e rappresentano una spesa eccessiva rispetto alle possibilità economiche di qualcuno. Essi hanno un valore di scambio molto elevato e sono spesso oggetto di desiderio.

La distinzione principale tra tutti i beni, considerati in maniera generale, e che può essere applicata anche ai beni di lusso, è quella tra beni di lusso materiali ed immateriali. Rientrano nella prima categoria gioielli, vestiti costosi, auto ed alcuni tipi pregiati di cibi e bevande. Sono invece considerati beni di lusso immateriali, determinati servizi o beni il cui consumo può anche avere ragioni individuali intrinseche e dunque immateriali, quali un significato simbolico, un senso di appagamento ed auto-realizzazione, oppure, semplice divertimento o svago.

Infine, una tipologia di beni che possono essere classificati come “di lusso” sono i cosiddetti beni rifugio, ovvero oro, argento, diamanti e tutti quei materiali che hanno un elevato costo non solo per il prodotto finito, ma anche per la materia prima che li compone.

¹ <http://www.treccani.it/vocabolario/lusso/>

I beni di lusso inoltre possiedono un imballaggio particolare, necessario per differenziare tali prodotti da quelli concorrenti tradizionali.

A primo impatto si potrebbe pensare che i beni di lusso siano beni di Giffen (dal nome dell'economista che definì questa categoria), ovvero dei beni voluttuari, per i quali l'aumento della quantità percentuale richiesta dei beni stessi risulta maggiore dell'aumento della quantità percentuale di reddito.

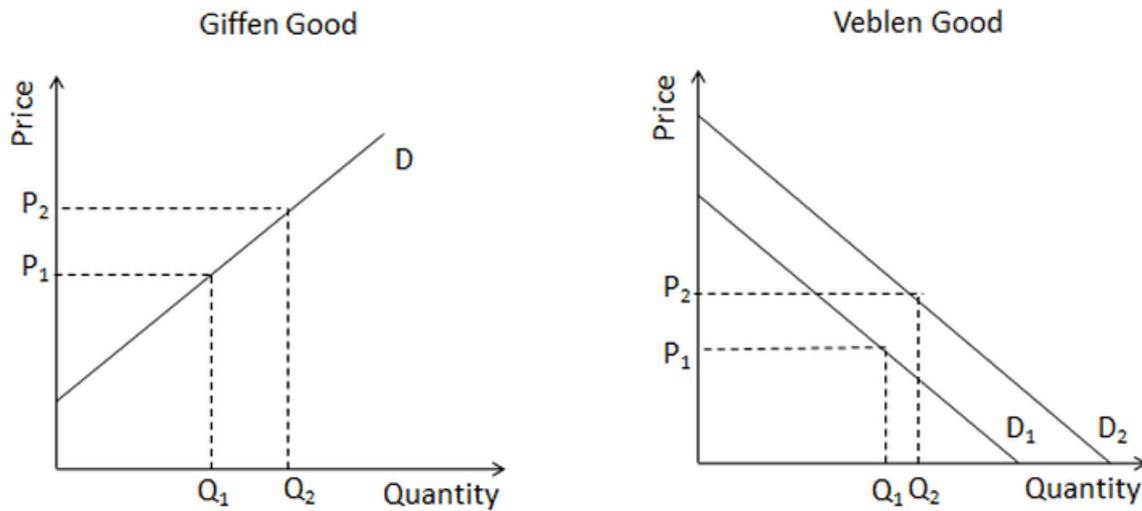
Per questi beni infatti, all'aumento del prezzo si registra un aumento della domanda.

In realtà, però, i beni di lusso sono merci Veblen, per cui il desiderio di acquisto da parte dei consumatori aumenta al crescere del loro prezzo, ma allo stesso modo, decresce al diminuire del prezzo stesso; sono anche detti "beni superiori", ovvero beni la cui richiesta aumenta più che proporzionalmente al reddito.

La differenza principale è che i beni di Giffen sono beni per i quali (in determinati momenti) la domanda aumenta all'aumentare del prezzo (come si può vedere nella parte sinistra della **figura 1.1**), senza diminuire in caso di riduzione di quest'ultimo, come avviene invece per le merci Veblen. I beni di Giffen presentano una curva di domanda inclinata positivamente (all'aumentare del prezzo aumenta la quantità domandata). Questo accade perché l'effetto reddito domina l'effetto sostituzione. Normalmente, quando il prezzo di un bene aumenta, il consumatore tenderà a sostituirlo con altri beni, poiché quel bene diventa relativamente meno conveniente rispetto agli altri beni. Però, nel caso dei beni di Giffen l'effetto reddito farà ridurre drasticamente la domanda degli altri beni portando ad acquistare maggiormente il bene il cui prezzo è aumentato. Dunque, quest'effetto sarà talmente forte da più che compensare l'effetto di sostituzione e da produrre un effetto "diverso" sulla domanda del bene stesso. L'esempio storico è quello di Marshall, il quale faceva riferimento ad alcuni studi di Giffen sul consumo del pane: un aumento del prezzo del pane aveva un effetto così pesante sulle risorse dei lavoratori più poveri, che essi erano costretti a rinunciare alla carne e ad altri cereali più costosi; ne risultava quindi un aumento del consumo di pane nonostante l'aumento del prezzo². Riportandolo al giorno d'oggi, il prezzo del pane in un momento di inflazione tende a salire, ma la percezione di necessità reale non fa calare la domanda di quel bene, in quanto annoverato tra i beni di sussistenza (in questo caso si tratta infatti di "beni di prima necessità", in cui la domanda aumenta meno che proporzionalmente al reddito). Invece i beni di Veblen (parte destra della **figura 1.1**) sono quei beni la cui domanda aumenta sì all'aumentare del prezzo, ma decresce al diminuire di questo, in quanto offrono un'idea di maggior qualità o status sociale. Infatti se un qualsiasi bene di lusso, come ad esempio una Ferrari, avesse un prezzo più basso, non sarebbe percepita dai clienti come oggetto esclusivo e perderebbe appeal.

² Rovatti M., *Differenza tra un Bene di Giffen e Veblen*, Free Thinker - Michele Rovatti's blog, 2012

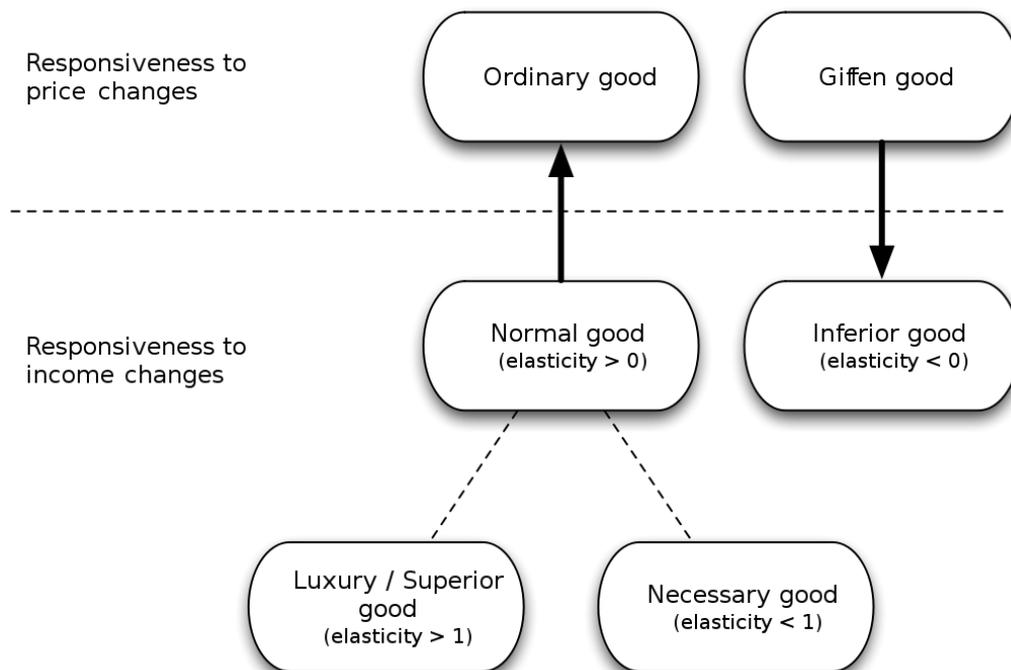
Figura 1.1- Differenze tra le curve di domanda per i beni di Giffen ed i beni Veblen



Fonte: Free Thinker - Michele Rovatti's blog, 2012, immagine proveniente da Pinterest

L'elasticità della domanda rispetto al reddito è un altro elemento caratterizzante queste due tipologie di beni e necessario a comprenderne le differenze. Difatti, come si può vedere nella **figura 1.2**, i beni di Giffen hanno un'elasticità inferiore a zero, in quanto costituiscono un caso particolare nella categoria dei beni inferiori (per i quali il consumo si riduce al crescere del reddito, al contrario dei beni di lusso); i beni di lusso o Veblen hanno un'elasticità della domanda al reddito, maggiore di uno, proprio perché beni superiori, come riportato in precedenza.

Figura 1.2 – Tipi di beni in microeconomia



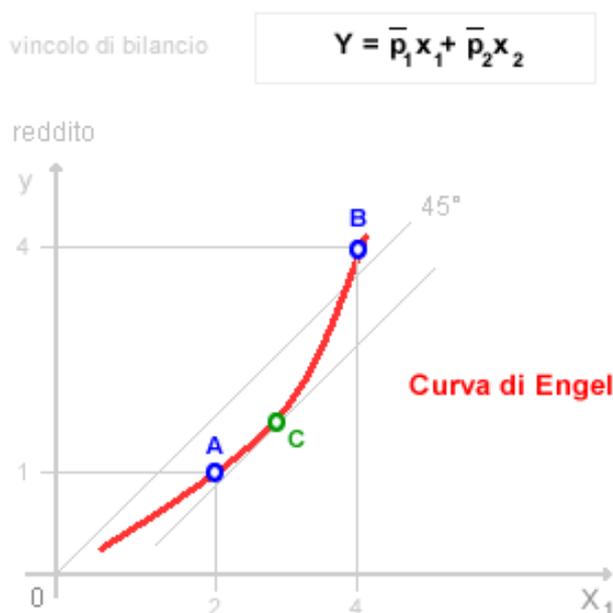
Fonte: Infonotizia, immagine proveniente da Wikipedia

Si può dunque affermare che i beni di lusso (o Veblen) abbiano un'elevata elasticità della domanda al reddito, in quanto un arricchimento e, dunque, un aumento di reddito porterà le persone a comprare più beni di lusso; l'elasticità è quindi positiva e più che proporzionale rispetto al reddito. Un incremento del reddito aumenta la quantità domandata del bene in modo più che proporzionale.

Ciò significherebbe, però, che un eventuale calo di reddito dovrebbe far cadere necessariamente la richiesta di tali beni, ma non è così. L'elasticità della domanda, infatti, non è costante rispetto al reddito, poiché può cambiare segno (positiva o negativa) a diversi livelli di reddito; in base a questo, un bene di lusso può diventare un bene normale (con elasticità positiva rispetto al reddito) o anche un bene inferiore (con elasticità negativa rispetto al reddito).

Dalla **figura 1.3** si evince, infine, che l'elasticità della domanda al reddito, per i beni di lusso, è determinata mediante la derivata prima della funzione di domanda rispetto al reddito ed è misurabile sul piano cartesiano in base all'inclinazione della curva di Engel.

Figura 1.3- *L'elasticità della domanda al reddito per i beni di lusso-la curva di Engel*



Fonte: Okpedia

1.2 Analisi e dinamiche del settore del lusso

“Il lusso è una necessità che inizia quando la necessità finisce”.

Coco Chanel

Come si evince in questa citazione, il settore del lusso comprende quelle aziende che prevedono la produzione e distribuzione di beni ad un costo elevato e che non mirano a soddisfare un bisogno primario del consumatore, poiché si tratta di cosiddetti beni superflui e dunque acquistati quando *“la necessità finisce”*. Difatti, tali beni hanno principalmente lo scopo di arricchire ed impreziosire quella che è l’immagine del consumatore. La tendenza mondiale è di premiare il “bello”, affinché dall’apparenza si possa mostrare quello che è il proprio status. Tale tendenza è affermata e rafforzata dai social media, attraverso i quali (tramite foto, video e parole) è possibile condividere il “bello” con chiunque nel mondo.

1.2.1 La storia del settore del lusso

Facciamo ora un passo indietro per analizzare come nasce questo settore in continua evoluzione.

Fino al Medioevo il lusso era associato al concetto di splendore. In una prima definizione si può dire che il lusso richiamasse qualcosa che splende, in senso positivo, derivando dal latino *“luxus”*, che letteralmente significa “abbondanza di vegetazione” e, letto in chiave metaforica, è inteso come “abbondanza di cose deliziose”.

Una seconda definizione risale al significato attribuitogli dai cristiani, per i quali il lusso era sinonimo di lussuria e dunque gli veniva conferita un’accezione negativa; infatti *“luxus”* deriva da *“luxuria”*, ovvero “fasto, esuberanza”, e veniva annoverata tra i vizi.

Nel tempo si è creata una successione complessa di significati, motivo per il quale è diventato difficile dare una definizione univoca del concetto.

Infatti, durante il periodo del Rinascimento, attraverso una laicizzazione del pensiero, si iniziò a considerare il concetto di lusso come funzionale e adatto al potenziamento del potere ufficiale (grazie anche a sovrani come Luigi XIV, conosciuto come il “Re Sole”, allusione allo splendore e al fasto). In questo periodo il lusso cominciò ad essere accomunato ad un valore profano, come nel Medioevo, e dunque senza la controparte dei sensi di colpa.

Verso il XVII secolo, il lusso venne visto in un’altra prospettiva, poiché accostato ad uno stile di vita sobrio ed attento al dettaglio, pur sempre affiancato, ovviamente, da una maggiore possibilità di spesa.

Nel XIX secolo si diffuse l’idea che il lusso fosse qualcosa di *non necessario*, superfluo ed in più rispetto al *necessario* della vita di tutti i giorni.³

³ Ranzani G., *Psicologia del Lusso: Storia, Definizione, Interpretazione*, Igor Vitale

Col passare del tempo ci si è avvicinati sempre più alla definizione odierna di lusso, abbinandolo progressivamente a ciò che è costoso, ricercato e raffinato; talvolta rappresenta un vero e proprio stile di vita ed un modo per attirare emozioni positive e gratificazioni, nonché un mezzo per ostentare l'immagine di sé. Tra le multinazionali principali in questo settore al giorno d'oggi, va menzionata LVMH, una conglomerata francese con sede a Parigi. Nacque nel 1987, dalla fusione di Louis Vuitton e Moët Hennessy (da qui il nome completo LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE). È ad oggi leader mondiale del settore del lusso e vanta di 75 *Maison* eccezionali che creano prodotti di alta qualità. LVMH è l'unico gruppo presente nei cinque più importanti settori del mercato del lusso: vini e alcolici, moda e pelletteria, profumi e cosmetici, orologi e gioielleria, distribuzione selettiva. LVMH conta attualmente 163.000 impiegati in tutto il mondo ed ha chiuso il 2019 con un fatturato pari a 53,7 miliardi di euro. Cerca di ampliare la propria internalizzazione prendendo il controllo di grandi marchi italiani ed americani nel campo della moda.⁴ Il titolo è quotato su Euronext Paris ed è incluso negli indici CAC 40, il principale indice della borsa francese, che rappresenta il valore delle quaranta imprese più significative tra le cento maggiori capitalizzazioni di mercato della borsa di Parigi.

Anche una multinazionale così importante come LVMH ha risentito, però, della crisi mondiale dell'anno corrente, il 2020. Nel primo semestre del 2020 LVMH, infatti, ha registrato un deciso calo dell'utile netto dell'84% a 522 milioni di euro, a fronte di ricavi scesi del 27% a 18,4 miliardi di euro (-28% a livello organico). In particolare nel secondo trimestre del 2020 le vendite a livello organico sono scese del 38% a causa dell'andamento negativo in Europa e Stati Uniti, mentre in Cina si è registrato "un forte rimbalzo", come specificato in una nota del gruppo del lusso.

"Lvmh ha mostrato una resilienza eccezionale di fronte alla crisi sanitaria che il mondo ha affrontato nella prima metà del 2020. Le nostre Maison hanno dimostrato una rimarchevole agilità nell'adottare misure di adattamento dei costi e ad accelerare la crescita delle vendite online", Bernard Arnault, presidente e CEO di LVMH.⁵

1.2.2 Coronavirus e lusso

Come viene visto oggi questo settore?

I dati che si riferiscono a questo particolare comparto sono solitamente davvero confortanti e, quasi, controtendenza.

Da uno studio condotto nel 2016 (da Patrizia Arienti, Deloitte EMEA Region Fashion & Luxury Leader) è emerso che il mercato del lusso era reduce da un periodo di incertezza economica, caratterizzato dalle crisi geopolitiche di quell'anno: nonostante ciò, però, è stato raggiunto un fatturato annuo di 1 trilione di dollari alla fine del 2017. Le previsioni riguardanti il futuro di questo settore erano e sono tuttora certe e positive, in quanto la crescita per il mercato dei beni di lusso continuerà, a differenza di molti altri settori.

⁴ www.lvmh.it

⁵ D'Ascenzo M., *Lvmh, utile netto in calo dell'84% a 522 milioni nel primo semestre*, Il sole 24ore, 2020

Ma cosa accade nel 2020?

Il periodo che abbiamo affrontato e stiamo, ad oggi, ancora affrontando non è dei migliori, sotto tanti aspetti. Dal punto di vista economico si sono registrati dei cali non irrilevanti nelle vendite, ma anche nella produzione, in parecchi settori.

Per quanto riguarda il settore in considerazione, l'effetto Coronavirus non ha risparmiato il mondo del lusso. Secondo l'aggiornamento dell' "Altagamma Consensus", con le stime di 22 analisti, si prevede per il 2020 un calo dei consumi di beni di lusso personale su tutti i mercati, con una media del -20% ed una profittabilità delle imprese di lusso in calo del 30%.⁶ Il 2019 si è concluso con un ultimo trimestre positivo ed il 2020 era visto come un anno molto promettente, ma l'industria dei beni di lusso è stata colpita duramente dalla crisi dovuta alla diffusione del virus Covid-19 ed ai conseguenti lockdown nazionali, portando segni negativi in tutte le categorie merceologiche e in tutti i mercati per l'anno in corso.

Non era capitato prima d'ora di dare dati così negativi, ma purtroppo il 2020 è un anno di crisi e di incertezza per tutti.

I paesi maggiormente colpiti da questa crisi e dunque da un forte calo dei consumi sono quelli appartenenti ad Europa (-29%) e Americhe (-22% il Nord e -21% l'America Latina); si prevede, infatti, la maggior decrescita anche per via della loro più lunga esposizione alla crisi e l'assenza di flussi turisti internazionali, soprattutto cinesi. Gli acquisti dei consumatori cinesi all'interno di questi paesi sono attesi in forte diminuzione nel 2020 (circa il 9% in meno), anche se con un impatto inferiore rispetto ai consumatori Europei (per cui si prevede una diminuzione degli acquisti del 25%) e Nord Americani (-21%).

Quali sono i prodotti maggiormente interessati?

Sono stimati i peggiori impatti per gioielli (-23%), orologi (-25%) e abbigliamento di lusso (-21,5%).

In molte occasioni le aziende di lusso, però, sono un rifugio sicuro durante i momenti di maggiore agitazione del mercato. Difatti, Stefania Lazzaroni, direttore generale di Altagamma, ha così commentato:

“Un forte segnale positivo è la performance dei canali digitali retail +16% e wholesale +12%. La trasformazione digitale delle aziende di lusso sarà certamente potenziata e la crisi porterà a nuovi stili di vita, più sostenibili, moderati e consapevoli”.

Nonostante quanto detto sopra, il motore della ripartenza, nel prossimo anno, sarà proprio la Cina, grazie alla domanda crescente della sua classe media, alla *“maggiore propensione agli acquisti di beni di lusso da parte delle nuove generazioni, e una continua evoluzione del canale digitale”.*⁷

L'aspetto importante ed “incoraggiante” è, dunque, l'essere a conoscenza che, in una prospettiva di lungo periodo, si preveda il ritorno di un trend di crescita dell'1-2% per questo settore.

⁶ *Coronavirus, Altagamma: “Su lusso previsto calo medio del 20%”*, Adnkronos, 2020

⁷ La redazione di Forbes, *Quando si riprenderanno i consumi dei beni di lusso, secondo Altagamma*, Forbes,

7 maggio 2020

Infatti, il ritorno ai livelli del 2019 è previsto nel 2022 o nel 2023, con diverse traiettorie di crescita nei prossimi anni, che dipenderanno da come si svilupperanno i driver principali di mercato, soprattutto in base alla risposta strategica dei brand alla crisi.

1.3 Strategie di produzione nel settore del lusso

1.3.1 Brand equity e brand loyalty

Un'azienda di lusso deve la propria forza e notorietà alla reputazione che col tempo ha acquisito e rafforzato.

Ma come può un'azienda affermarsi in questo settore e diventare sinonimo di qualità?

Vi sono diverse strategie attuabili, la differenziazione è tra le più importanti. Una strategia di differenziazione, infatti, consente all'impresa di garantire innovatività e superiorità dei prodotti. L'azienda in questione deve chiaramente concentrarsi sugli aspetti prioritari della strategia competitiva, dunque assicurare il migliore contributo alla creazione del vantaggio competitivo nelle diverse fasi che portano alla produzione e successiva distribuzione di un bene: la qualità della trasformazione, la flessibilità del ciclo produttivo, i costi di produzione ed il servizio reso alla clientela.

Una volta che l'impresa riesce ad ottenere un vantaggio competitivo con le strategie descritte, l'affermazione del proprio brand avverrà tramite la misurazione della *brand equity*, ovvero del valore del marchio. I termini di valutazione della *brand equity* sono la notorietà o *brand awareness* (ovvero quanto è conosciuta quella marca), l'immagine (*brand image*) e la *brand association* (alla base della costruzione della *brand loyalty*).

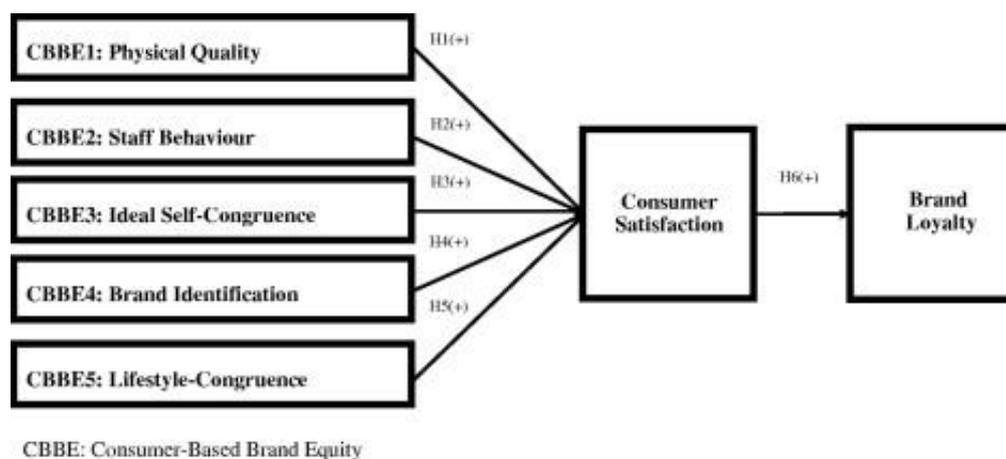
Sono state date diverse definizioni di *brand equity*: è stata descritta come la differenza negli effetti che la conoscenza di un brand ha sui consumatori in risposta al marketing di un brand; o ancora come l'utilità che il consumatore associa all'utilizzo di quel bene. Ma tra le definizioni più importanti e strettamente collegate al mondo del lusso vi è quella di Brady, Cronin, Fox, e Roehm, i quali hanno descritto la *brand equity* come qualcosa che va oltre la familiarità di un certo marchio, in misura di superiorità, non necessariamente collegata ad una specifica azione. La *brand equity*, infatti, non implica un'azione, ma la percezione, quello che si trasmette tramite il brand, sottintendendo una nota di superiorità, attributo chiave nel settore del lusso.⁸

La *brand equity* è la conoscenza di una marca da parte di un determinato mercato ed ha cinque dimensioni principali, che hanno effetti positivi sulla soddisfazione del consumatore. Queste cinque dimensioni sono: qualità fisica, comportamento del personale, una continuità "ideale" del brand, identificazione del brand e concordanza nello stile di vita.

Come mostrato nella **figura 1.4**, vi è una stretta correlazione tra *brand equity* e *brand loyalty*. Difatti, la *brand equity* va considerata come la variabile indipendente, la *brand loyalty* la variabile dipendente e la *consumer satisfaction* (ovvero la soddisfazione che il consumatore riesce ad avere) è la variabile che funge da mediazione tra le due.

⁸ Nam J., Ekinci Y., Whyatt G., *Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction*, 2011

Figura 1.4- *Brand equity, brand loyalty e consumer satisfaction*



Fonte: *Annals of Tourism research, ScienceDirect, 2011*

Questa correlazione tra *brand equity* e *brand loyalty* consente di ricollegare la definizione data da Brady, Cronin, Fox, and Roehm's, importante proprio perché mette a confronto *brand equity* e *brand loyalty*. Come descritto in precedenza, i tre avevano affermato che la *brand equity* fosse sinonimo di superiorità, cosa che però non vale per la *brand loyalty*. Quest'ultima infatti, nasce solo in un secondo momento; ovvero, dopo l'acquisto di un bene da parte del consumatore e l'esperienza che ha con il singolo bene e l'azienda, questi decide se rimanere fedele al brand in considerazione oppure muoversi su un prodotto concorrente, in base anche ad una serie di strategie messe in atto dalle imprese. Le differenze principali tra *brand equity* e *loyalty* risiedono nel fatto che, la prima è concettualmente più ampia e comprende l'immagine del marchio (ad esempio, la percezione della qualità del servizio) e la familiarità del marchio. Inoltre comporta un atteggiamento positivo che potrebbe non portare necessariamente ad un comportamento di acquisto. Pertanto, le intenzioni comportamentali sono una delle conseguenze della *brand equity*, piuttosto che parte dei suoi componenti.

La *brand loyalty* invece è stata tradizionalmente concepita come un costrutto comportamentale relativo alle intenzioni di acquisto ripetuto.

Questa infatti, va proprio a descrivere il comportamento di chi acquista, nell'ambito di una data categoria di prodotti o servizi, esclusivamente (o quasi) una determinata marca. Il consumatore è dunque fedele alla marca, nel senso che sviluppa un comportamento positivo nei confronti di questa, sa di poter andare sul sicuro e la acquista con maggior frequenza rispetto ad altre marche della stessa categoria.

1.3.2 Customer relationship management

Strettamente correlato al concetto di gestione e fidelizzazione del cliente è il *Customer relationship management* (CRM), ovvero ciò che riguarda la gestione delle relazioni con i clienti. L'obiettivo del CRM, infatti, è proprio quello di far sì che l'azienda resti in contatto con il cliente, migliorando tale relazione con diverse strategie di marketing.

Ci sono quattro tipi di CRM:

- 1) **CRM operativo:** prevede delle soluzioni metodologiche per automatizzare i processi che implicano il contatto con il cliente;
- 2) **CRM analitico:** tratta le procedure e gli strumenti per migliorare la conoscenza del cliente;
- 3) **CRM collaborativo:** comprende le tecnologie integrate con gli strumenti di comunicazione (telefono, fax, e-mail, ecc.) per gestire il contatto con il cliente;
- 4) **CRM strategico:** si basa sullo sviluppo di una cultura aziendale, con l'obiettivo di mantenere clienti ad alta profittabilità.⁹

Dunque un'azienda con un CRM forte e ben organizzato può avere diversi vantaggi, quali ad esempio una forte collaborazione tra team, migliore gestione delle vendite, ma soprattutto una gestione avanzata dei contatti con i clienti.

Ma il CRM viene utilizzato nelle aziende di lusso?

Le aziende di lusso sono sempre state riluttanti nell'adottare qualsiasi strumento del marketing di massa, tra cui appunto il CRM. Questo perché i marchi di lusso hanno una grande ed unica attività con cui possono costruire relazioni con i clienti ed hanno una propria distribuzione nei vari punti vendita. Inoltre hanno l'esigenza di trattenere i loro clienti, facendo anche sì che questi rimangano sensibili al prezzo e disponibili ad avere un migliore controllo sul volume delle loro spese per articoli ad alto prezzo.

Tuttavia, molti marchi di prestigio stanno iniziando ad esaminare i vantaggi dell'approccio del "valore per tutta la vita del cliente", e non solo costruire il prestigio sociale dei loro nomi. ***Dunque perché i marchi di lusso dovrebbero applicare i sistemi CRM e quali benefici potrebbero trarne? E poi, dovrebbero reinventare il CRM, adattandolo alla clientela del lusso, o impegnarsi semplicemente nei passaggi necessari a costruire un CRM generico (simile a quello adottato da qualsiasi genere di azienda)?*** In riferimento ai passaggi seguiti da un'azienda qualunque che attui la strategia del CRM, si fa riguardo a: una mappatura dei punti di contatto dei clienti; la creazione di una segmentazione dei clienti; la personalizzazione delle relazioni per ciascun segmento; uno schema di azioni per ogni cliente principale o segmento principale.

Per rispondere alla prima domanda è necessario puntualizzare quali siano le sfide che si trovano ad affrontare le aziende di lusso al giorno d'oggi. Come riportato in un articolo del 2008 "*Is CRM for luxury brands?*", da Cailleux, Mignot e Kapferer è risaputo che aziende come Chanel o Louis Vuitton, hanno raggiunto, nel tempo,

⁹ Travaglini S., *Il CRM e le sue facce: CRM strategico, CRM operativo, CRM analitico e CRM collaborativo*, OpenCRMItalia, 2012

una crescita eccezionale e duratura in tutto il mondo, grazie al loro patrimonio, al prestigio dei loro nomi e soprattutto al gusto per la qualità ed il flusso costante di creazioni.

Nonostante ciò, però, questi marchi devono ora affrontare molte sfide, tra cui una concorrenza sempre più forte e più complessa. I nuovi marchi fanno concorrenza ai marchi storici, puntando su prodotti ed immagini, ed hanno dato alla luce il “nuovo lusso”, che ora minaccia l’immagine e la legittimità del lusso tradizionale, o comunque ne offusca i confini. Vi è inoltre una forte crescita dei marchi di lusso classici. Si vendono gamme di prodotti sempre crescenti in tutto il mondo ed i vari marchi possono avere delle difficoltà nel controllare la loro distribuzione. In ultima istanza, i clienti sono cambiati. Lo sviluppo di “nuovo denaro” e nuove abitudini di acquisto rende più difficile ai diversi marchi rivolgersi a clienti nuovi e camaleontici. Persino i clienti che amano il lusso ora dividono le loro spese tra un numero di marchi sempre crescente, siano questi di lusso e non di lusso, o anche marchi di massa come Zara, Mango e simili. Difatti, essendo i beni di lusso dotati di un’elevata brand equity, e dunque di una forte conoscenza del proprio marchio da parte del mercato, come detto precedentemente, devono riuscire a competere per la loro quota di mercato anche tra le persone benestanti, che non esitano a mescolare ed abbinare il lusso tradizionale al nuovo lusso, al prestigio ed al mercato di massa. Alla luce di ciò, risulta evidente che l’immagine non è abbastanza: i marchi di lusso devono intrecciare relazioni più strette con i clienti ed il CRM è proprio la risposta a questo genere di sfide. Questi marchi hanno bisogno di trovare un modo per differenziarsi: tutti vogliono offrire ai clienti qualcosa di eccezionalmente diverso. Il CRM si mostra quindi anche come l’arma capitale principale, in questa battaglia volta all’ottenimento di una maggiore quota di mercato.

In risposta alla seconda domanda si può affermare, invece, che i metodi CRM classici possono essere usati come fonte di ispirazione per le aziende di lusso, pur ricordando che le caratteristiche principali alla base di queste sono sempre state conoscenza ed interazione con il cliente. Il lusso, infatti, è intimamente legato alle relazioni dirette con i clienti all’interno dei negozi. I marchi di lusso sono spesso accusati di “copiare” le tecniche classiche del mercato di massa per il proprio CRM. Sicuramente, si sono sempre lasciati ispirare dai principi e dai metodi di CRM classici. Tuttavia, si distinguono per il talento e l’originalità delle loro esecuzioni. Inoltre, per fortuna, la profonda conoscenza della specificità del marchio e dell’universo del lusso da parte dei manager di CRM permette loro di utilizzare tecniche sempre efficaci e distintive.

I processi CRM del lusso dovrebbero quindi essere riadattati non solo al settore dei marchi (in quanto, ad esempio, le informazioni qualitative sui clienti rimarranno sempre di proprietà dei commessi Chanel, cosa che non accade magari per i brand con un CRM classico), ma anche alla loro rispettiva identità e cultura. Si può passare così ad analizzare come si potrebbe adattare il CRM al lusso.

La maggior parte dei marchi di lusso nasce come un unico negozio, gestito da un creatore di prodotti eccezionali, nel quale i rapporti con i clienti sono semplici e naturali. Lo sviluppo del CRM prevede, invece, una linea guida definita come il “punto di riferimento del negoziante”. Essa riguarda uno schema da seguire, ovvero quello di un negoziante degli anni ‘50, con una clientela ristretta, che conosce i suoi clienti per nome,

ricorda le loro preferenze e le indirizza in modo personalizzato. Il negoziante non offre solo un prodotto di qualità, in uno scambio semplice e diretto, ma intraprende una vera e propria relazione a lungo termine, che va ben oltre l'interazione tradizionale e commerciale. Il risultato di questo tipo di relazione porterà i clienti a sviluppare maggior fedeltà nei confronti del marchio, dando particolare valore ai segni di riconoscimento, gratitudine e ricognizione.

Affinché il “punto di riferimento del negoziante” dia i migliori risultati, l'azienda deve seguire tre passaggi distinti. La prima sfida è l'identificazione dei clienti. Accogliere ogni cliente con estrema cortesia, chiamando talvolta i clienti con il loro nome, mostrerà la buona volontà del marchio di avviare un rapporto sincero con i propri clienti. Il secondo passaggio è capire i clienti, quali sono i loro desideri e le aspettative che hanno. Le aziende devono osservare e capire attentamente i loro clienti, senza imporre nulla, offrendo solo risposte chiare alle loro complesse aspettative. Tutto ciò può raggiungere il suo apice con la personalizzazione del prodotto. L'ultimo passaggio è mostrare la riconoscenza del marchio. È il modo perfetto per alimentare un tipo di relazione a lungo termine: tutti i clienti hanno un “valore di durata” variabile.

Tale atteggiamento è atto a soddisfare sia il desiderio del cliente di una relazione sincera e distintiva, sia l'aspettativa dell'azienda di intraprendere relazioni proficue a lungo termine con i suoi clienti. Dunque lo scopo delle aziende di lusso è tentare di mantenere questo benchmark tra la clientela, anche quando il volume dei loro prodotti aumenta vertiginosamente.

L'approccio al CRM da parte del settore del lusso consiste quindi nell'offrire una relazione con ogni singolo cliente che sia basilica ma allo stesso tempo molto personalizzata. La boutique del marchio deve essere l'epicentro dell'esperienza del cliente. Prestare particolare attenzione al processo di acquisto è molto importante per le aziende di lusso che desiderano condividere i loro valori con i clienti. I venditori non devono solo approfittare del loro contatto privilegiato e diretto con i clienti per capirne esigenze e desideri, ma hanno anche bisogno di raccogliere informazioni preziose e qualitative che si possano poi riutilizzare per alimentare la relazione con il cliente stesso. Il primo passo per un CRM di successo è definire il “contratto di base” del marchio. I marchi di lusso devono stabilire le proprie visioni non negoziabili in termini di qualità, innovazione, servizio ed attenzione. Ogni singolo cliente (potenziale o effettivo che sia), deve beneficiare di questo contratto di base non appena entra nella boutique, innanzitutto, perché questo è il problema di base dell'etichetta stessa. Inoltre, nessuno può prevedere il profilo del cliente, le sue aspettative ed il suo valore per tutta la vita e, così facendo, il “contratto di base” mostrerà ai clienti che sono già “parte della famiglia”, anche prima che acquistino.

Va ricordato che non tutti i consumatori sono uguali: differiscono, infatti, per via del loro CLV (*customer lifetime value*, ovvero “valore per tutta la vita del cliente”); non si può sviluppare una relazione forte e distintiva con tutti i clienti, poiché tale politica sarebbe difficile e costosa da condurre, oltre che potenzialmente inappropriata. Dunque diventa altrettanto cruciale, per uno sviluppo ideale del CRM nel settore del lusso, effettuare una segmentazione dinamica per alimentare le relazioni a lungo termine. I marchi devono adattare

il loro CRM a questo importante fattore. Dopo aver condotto un'analisi del registro delle vendite (secondo criteri classici quali *recency*, frequenza e valore monetario), nonché grazie ad esperienza ed intuizione dei venditori, si può effettuare una segmentazione dei clienti, che consentirà ai marchi di lusso di identificare i clienti-chiave, cioè coloro che varranno soldi e sforzo. A lungo termine, questa segmentazione permetterà la distinzione tra due tipi di clienti. Il segmento “alto ed elitario”, il quale deve essere apprezzato e sul quale l'azienda deve focalizzarsi. I suoi interlocutori principali sono la forza vendita del marchio, ovvero chi conosce meglio il cliente e chi può determinare cosa dovrebbe essere fatto per quale cliente e quando. Questo segmento dovrebbe essere sempre indirizzato attraverso mezzi diretti, come chiamate personalizzate via telefono, inviti scritti a mano, inviti agli eventi VIP e così via. I clienti ad alto potenziale possono trarre beneficio da una relazione più forte e più profonda grazie a tecniche più specifiche e prestigiosi servizi, come i club, servizi di portineria o anche trofei, i quali mostrano la comprensione di gusti e desideri dei clienti da parte dei vari marchi, nonché la volontà di impegnarsi in una stretta relazione a lungo termine, quasi non commerciale. Al contrario, il segmento “da basso a medio” va affrontato, a lungo termine, attraverso mezzi più automatizzati: il classico mailing, riviste di marca, newsletter e gli inviti possono essere inviati tramite database del marchio. I classici strumenti del marketing diretto, come e-mail, brochure o riviste possono essere facilmente adattati ad ogni segmento di clientela, e costituiscono il modo migliore (e meno costoso) di contattare e mantenere i segmenti “basso” e “medio” di clienti, tramite pubblicità. ***Ma cosa succede se il numero di clienti continua ad aumentare?*** Quando i volumi aumentano così tanto, che gestire solo due grandi segmenti diventa inadeguato, un modo per mantenere una relazione stretta è il segmentare i clienti in più di due parti. I volumi in crescita consentono l'emergere di nuovi sottogruppi di clienti omogenei: i marchi possono quindi trovare nuovi modi di interagire con ciascun sotto-segmento in modo più pertinente. Esclusività e specificità renderanno poi ancora più forte il rapporto dei clienti con il marchio.

Per quanto riguarda il mondo di Internet ed i nuovi mezzi di comunicazione puramente digitalizzati, questi devono rimanere semplici canali informativi, in quanto hanno il solo compito di facilitare la condivisione di informazioni qualitative e mirate. I negozi online invece, non dovrebbero prendere piede se non consentono alle aziende di rispettare il “contratto di base”: la relazione non dovrebbe diventare puramente commerciale e l'identità e la cultura del marchio dovrebbero essere usati come strumento decisivo per far comprendere il prodotto, giustificandone persino l'elevato prezzo. Solo se tali regole verranno rispettate, l'azienda potrà prendere in considerazione l'apertura di un negozio online. Un'intuizione delle vendite del marchio ed un budget appropriato di CRM sono i due principali fattori di successo per la creazione di un'esperienza distintiva con il cliente, la quale, può essere usata come linea-guida per trattenerne e dare valore ai clienti stessi.

Il CRM di lusso, al suo apice, è fatto di costose mosse strategiche che richiedono tempo. Alcune aziende considerano il CRM come parte del budget di comunicazione. È visto come qualcosa di necessario che aumenterà o manterrà il prestigio del marchio (il cui ROI non può essere misurato). Invece, altre aziende vedono il CRM come uno strumento pubblicitario e valutano le prestazioni alla luce degli aumenti delle

vendite. Il luxury CRM è anche uno strumento importante per la costruzione di *brand identity* e *brand equity*. Vengono utilizzati indicatori specifici, che uniscono la classica finanza ad indicatori di soddisfazione dei clienti e la loro opinione nei confronti del marchio. La quintessenza del lusso riguarda, però, le relazioni individuali di tipo privilegiato ed un database corretto è necessario per far nascere tali relazioni. Questo compito scrupoloso deve essere intrapreso a livello mondiale. Il sistema di database dovrebbe essere in grado di leggere molti alfabeti e dunque essere sensibile e reattivo ed in grado di fornire informazioni qualitative su ogni persona. È necessario verificare per ciascun cliente, il primo nome, il paese di origine ed il sesso. Tali informazioni possono essere dedotte dal più recente acquisto, oppure essere richieste al cliente in persona. Un CRM classico va a definire i modi per raccogliere, condividere e sfruttare i dati dei clienti, ma questi metodi costituiscono solo lo stadio finale della politica per il CRM nelle aziende di lusso. Prima di arrivare a questo stadio, infatti, i marchi di lusso devono definire il proprio “contratto di base”, come affermato in precedenza, oltre che decidere quale tipo e quale livello di qualità, servizio e innovazione offriranno una relazione sincera e originale con ogni singolo cliente. L’esperienza del cliente diventa quindi l’obiettivo centrale del CRM di lusso. Innanzitutto, un’esperienza eccezionale dell’universo del marchio deve essere offerta (senza restrizioni o discriminazioni tra i clienti) all’interno delle boutique. Idealmente, i punti vendita saranno l’unico canale di distribuzione, nonché la fonte privilegiata di informazioni e interazione per i clienti “d’élite”. Le relazioni con gli altri clienti possono essere gestite tramite i classici metodi CRM. Quindi, la segmentazione dinamica dovrebbe aiutare i marchi a definire un insieme ristretto di clienti-chiave, tramite frequenza e criteri di valore monetario (RFM: recency, frequency, monetary value) oltre che l’intuizione dei team che si occupano delle vendite. Il CRM specifico per il luxury permette alle aziende di affrontare il problema della fidelizzazione dei clienti, oltre che reclutare nuova clientela. Passaparola e cooptazione sono sempre stati importanti driver di ricerca di clienti dei marchi di lusso e l’organizzazione di eventi speciali. In conclusione, si può quindi affermare che una “customer centricity” reale e sincera sembra essere il modo perfetto per affrontare la sfida iniziale di sviluppo dell’attività, oltre che il miglior modo per mantenere o addirittura rafforzare la propria identità di marca.¹⁰

1.4 Visione da parte del consumatore

1.4.1 L’influenza del social media marketing

I canali digitali per il marketing e la vendita del lusso sono in espansione. Dai siti di e-commerce su social network quali Instagram e Facebook alle nuove applicazioni, i canali digitali sono di grande aiuto al marketing del lusso in materia di comprensione dei repentini cambiamenti del settore.

Il digital marketing ha rivoluzionato nel giro di un decennio le campagne di comunicazione dei prodotti e conseguentemente l’approccio dei consumatori alla conoscenza del prodotto stesso.

¹⁰ Cailleux H., Mignot C., Kapferer J.N., *Is CRM for luxury brands?*, 2008

Dal lato del consumatore è cambiato il modo in cui le persone si relazionano con i mezzi di comunicazione, dal lato dell'azienda vi è una nuova forma di produzione e successiva comunicazione dei prodotti, nonché nuovi mezzi e piattaforme tramite i quali presentare tali prodotti al pubblico. Lo sviluppo di un digital marketing efficace ed efficiente non è affatto immediato e prevede una serie di passaggi lenti ed importanti quali la conoscenza del mercato, un'analisi del contesto in cui si opera, la definizione del nuovo consumatore ed una struttura della campagna di comunicazione.

Il modello principale utilizzato dal digital marketing è il cosiddetto POE: *paid media* (i media che si comprano per farsi conoscere e rendersi visibili al pubblico digitale); *owned media* (i media personali che l'azienda possiede, quali siti, blog); *earned media* (i media che l'azienda ha guadagnato in termini di recensioni e condivisioni sui vari social).¹¹ Il settore del lusso è cambiato assieme alle nuove forme di comunicazione digitale, sperimentando un aumento di fatturato ed una facilitazione nel posizionamento dei prodotti. Tutto questo è stato possibile grazie all'evoluzione tecnologica (che ha permesso la visione di foto e video in hd, connessioni internet veloci e diffuse, oltre che strumenti sempre più precisi, pratici e dal design impeccabile) e lo sviluppo dell'e-commerce, come accennato in precedenza. Le vendite online sono sempre più diffuse tra il pubblico dei consumatori, in quanto, essendo prive di qualsiasi vincolo di spazio e tempo, consentono a chiunque di acquistare comodamente da qualsiasi posto nel mondo e con un semplice click. È così che il mondo del lusso ha iniziato a sperimentare nuove forme di comunicazione e distribuzione, unendo il digitale al negozio fisico, offrendo come si vedrà in seguito, delle vere e proprie indimenticabili esperienze.

1.5 Conclusione

Con il capitolo appena concluso, si è analizzato, in maniera generale, quello che è l'universo del lusso, attraverso la sua storia, fino ad arrivare al giorno d'oggi ed alle nuove sfide che questo settore si trova ad affrontare per rimanere al passo coi tempi. L'obiettivo di questo capitolo è quello di fungere da trampolino di lancio per affrontare il tema centrale, ovvero quello delle nuove forme di distribuzione per i beni di lusso. Avendo accennato al tema della digitalizzazione, è necessario specificare come questa abbia rivoluzionato il mondo del lusso, portando a forme di distribuzione particolarmente innovative, che rendono l'esperienza del cliente unica.

¹¹ Da Venezia A., *Digital marketing del lusso: comunicare e vendere il lusso attraverso il web, le app e i social network*

CAPITOLO 2

Nuove forme distributive per le aziende di lusso

2.1 Distribuzione selettiva ed integrazione verticale a valle

La distribuzione selettiva viene utilizzata dalle aziende come strumento finalizzato a proteggere i marchi posseduti, esaltando la qualità e l'eccellenza dei prodotti, specialmente quelli di lusso.¹²

Il regolamento UE 330 del 2010 riporta la definizione di distribuzione selettiva che viene normalmente adottata. L'articolo 1 del regolamento specifica che si tratta di *“un sistema di distribuzione nel quale il fornitore si impegna a vendere i beni o servizi oggetto del contratto, direttamente o indirettamente, solo a distributori selezionati sulle basi di criteri specificati e nel quale questi distributori si impegnano a non vendere tali beni o servizi a rivenditori non autorizzati nel territorio che il fornitore ha riservato a tale sistema”*.¹³

Inoltre l'articolo 176 degli Orientamenti della Commissione descrive il motivo per il quale tale distribuzione è applicabile solo ai beni di lusso, o comunque di alta qualità; precisa infatti: *“se le caratteristiche del prodotto non richiedono una distribuzione selettiva, tale sistema non comporta generalmente vantaggi in termini di efficienza tali da compensare una notevole riduzione della concorrenza all'interno del marchio.”*¹⁴

Per il motivo appena esposto, le aziende di lusso hanno sempre adottato tale distribuzione selettiva, schierandosi contro la commercializzazione sui mercati online, in quanto avrebbe offuscato l'immagine di prestigio loro caratteristica e costruita con ingenti investimenti pubblicitari, con i quali i brand si sono fatti strada fino a diventare marchi di lusso ad oggi conosciuti in tutto il mondo. Tuttavia, a quanto riportato su un articolo de il Sole 24 ore, dalla parte dei *marketplace* online, si sono da sempre posti due argomenti principali:

- 1) la normativa antitrust:** l'art. 101 TFUE pone un generale divieto di intese restrittive della concorrenza e non c'è dubbio che i sistemi di distribuzione selettiva, spesso adottati nel mondo del lusso, possano implicare effetti restrittivi della concorrenza. Infatti l'articolo 81 TUE, prevede il divieto di accordi restrittivi (orizzontali o verticali) della concorrenza, tranne in alcuni casi specificati. L'articolo 101 TFUE può essere, così, disapplicato, a determinate condizioni, con riferimento a tali sistemi di distribuzione selettiva;
- 2) l'esaurimento del marchio:** in base all'art. 5 del Codice della Proprietà Industriale, i diritti esclusivi sul marchio si esauriscono dopo la prima immissione in commercio dei relativi prodotti, avvenuta con il consenso del titolare. L'esaurimento può essere impedito da “motivi legittimi”, tra cui può rientrare la tutela del sistema di distribuzione selettiva.¹⁵

¹² Lione F., *La distribuzione selettiva: disciplina e giurisprudenza*, diritto.it, 27 gennaio 2020

¹³ Regolamento UE 330/2010, Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea, lettera “e”

¹⁴ Si veda *nota 12*

¹⁵ Iozzia G., *La tutela dei marchi di lusso tramite sistemi di distribuzione selettiva*, Il Sole 24 Ore, 2019

Grazie anche a questi motivi le dinamiche produttive e distributive nel settore del lusso hanno subito negli scorsi decenni diversi cambiamenti, spostandosi da un'ottica esclusivista ad un approccio più aperto al dialogo e al mercato di massa. I brand di lusso hanno quindi cercato di allontanarsi sempre più da un tipo di distribuzione selettiva e di nicchia, nel tentativo di allargare i propri orizzonti, pur mantenendo il prestigio ed il valore che li caratterizzano. Le aziende di lusso si avvalgono di varie strategie al fine di implementare nuove forme di distribuzione. Tra queste vi è l'integrazione verticale. Esistono due tipi di integrazione verticale: a monte e a valle. Quella utilizzata dalle aziende in considerazione è la seconda. L'integrazione verticale a valle, infatti, prevede il controllo, da parte dell'azienda, di un settore per così dire "successivo" a quello di cui si occupa già l'impresa. È quindi da considerare come una sorta di arricchimento, o comunque qualcosa "in più" lungo la filiera dell'azienda.

L'integrazione verticale può essere considerata come un caso specifico di diversificazione, che avviene, però, nell'ambito di un unico processo produttivo. Va, inoltre, contrapposta alla specializzazione, in quanto un'impresa si definisce specializzata quando svolge un'unica fase del processo produttivo, "specializzandosi" appunto in quella sola fase.

L'integrazione verticale ha un carattere quantitativo e proprio per questo motivo, è possibile misurarne il grado, tramite l'indice di Adelman. Quest'indice, che porta il nome di colui che l'ha coniato, non è altro che il rapporto tra la sommatoria del valore aggiunto dell'impresa e la sommatoria delle sue vendite. Quanto più un'impresa è integrata, tanto più alto sarà il valore dell'indice, che in caso di completa integrazione, sarà pari ad 1. Quando un settore dipende interamente dal mercato, il grado di integrazione verticale si potrà invece misurare con le cosiddette tavole input-output. Entrambi gli indici hanno delle limitazioni. Il primo ha il limite di non permettere di confrontare l'integrazione di imprese in differenti stadi di produzione. Il secondo invece è più un indicatore del grado di aggregazione geografica e settoriale.

Le cause per le quali generalmente le imprese attuano una strategia di integrazione verticale possono vedersi da due prospettive. In una prospettiva statica (ovvero che non prende in considerazione il cambiamento economico, tecnologico ed istituzionale), vi sono tre fattori che determinano l'integrazione verticale:

- 1) i primi sono i fattori tecnologici: tramite l'integrazione verticale, si creano interdipendenze tecnologiche tra alcuni processi produttivi, così da evitare la ripetizione di un'operazione e risparmiare sui materiali ausiliari per la conservazione ed il trasporto dei beni intermedi;
- 2) sempre in una prospettiva statica, la seconda causa di integrazione verticale sono le economie di transazione. Secondo la teoria di Coase (ripresa in seguito da Williamson) il coordinamento del mercato ed il coordinamento imprenditoriale dell'attività economica si traducono in due tipi di costi: costi di transazione e di organizzazione. L'impresa intraprenderà direttamente delle nuove attività fino al punto in cui i costi di coordinamento interno dell'ultima attività da internalizzare eguaglieranno i costi di coordinamento del mercato; questo evidenzierà un grado di equilibrio dell'integrazione verticale che darà luogo alla più efficiente organizzazione di produzione e distribuzione. Williamson, come detto in

precedenza, riprese ad ampliò tale constatazione, soffermandosi sulle situazioni che inducono ad intraprendere la scelta dell'integrazione verticale. Tali fattispecie sono: l'*asset specificity*, ovvero la specificità dei beni capitali, che consiste nel realizzare un bene capitale specifico per uno o più acquirenti e per il quale conviene ricorrere all'integrazione verticale parziale, che prevede una limitazione del controllo sui beni capitali; l'incertezza, che può diminuire grazie all'integrazione verticale; la compressione o il blocco informativo, in quanto i problemi riguardanti la ricerca delle informazioni possono essere risolti con l'integrazione verticale;

3) infine il coordinamento estensivo e la frequenza delle transazioni, poiché l'integrazione verticale facilita un ampio coordinamento.

Dal lato di una prospettiva dinamica l'integrazione verticale viene spiegata da Bain, che ritiene sia adeguato usufruirne qualora questa abbia funzione di barriera all'entrata.¹⁶

Infatti, la scelta di adottare la struttura dell'integrazione verticale nasce anche da determinate condizioni e svariati vantaggi. L'integrazione verticale, genera proprio la formazione di barriere all'entrata nei confronti di imprese concorrenti nello stesso mercato. In particolare si tratterebbe di concorrenza a valle, che consentirebbe all'impresa di integrare un fornitore, eliminando, così, una fonte di offerta per i concorrenti. Un vantaggio importante dell'integrazione verticale è anche quello della protezione del cosiddetto know-how. Preservare il know-how interno significa mantenere dentro la propria azienda le conoscenze tecnologiche e, soprattutto in caso di rischio specifico, l'integrazione verticale consente di attenuare il rischio di abbandono della tecnologia. Inoltre, le imprese hanno compreso col tempo l'importanza della conoscenza interna, in quanto vantaggio da preservare poiché permette a queste di distinguersi dalle altre società.

La conoscenza è fondamentale nella risposta ai cambiamenti della domanda, dato che questa muta frequentemente ed è ad oggi una domanda che presenta un'ampia diversificazione e che cerca la qualità nei prodotti che i consumatori acquistano. Il know-how interno permette proprio di intercettare tali cambiamenti, che consentono alla società di differenziare la sua offerta ed a tendere necessariamente verso una crescita dimensionale. Il grado di integrazione verticale, quale definito prima, tende così a crescere grazie a tale conoscenza interna, in quanto è un fattore che può offrire un vantaggio competitivo. L'integrazione verticale nelle aziende di lusso aumenta così verso valle, per catturare quote di valore nei servizi e migliorare lo sviluppo dell'impresa nella funzione commerciale, in un mondo dove la distribuzione conta sempre di più.

I brand di lusso devono avere il controllo del network distributivo così da poter preservare la loro immagine esclusiva. Per questo motivo, per poter gestire al meglio il processo d'acquisto in negozio ed una più ampia relazione con l'utente finale, le risorse umane diventano una leva strategica. L'attenzione quindi si focalizza ad oggi soprattutto sul servizio offerto, che assieme a prodotto e punto vendita, deve essere di altissima qualità, e non è più solamente incentrata sull'ambiente espositivo.

¹⁶ Scognamiglio Pasini C., *Economia industriale, economia dei mercati imperfetti*, LUISS University Press, 2016, pp. 206-217

Per tale ragione, per distribuzione non si intende più soltanto quella fisica, che avviene in negozio, ma può aver luogo anche online e spostarsi direttamente nelle nostre case. Un'inversione di tendenza che non vede più il consumatore spostarsi per andare a comprare un prodotto, bensì il prodotto stesso raggiungere il cliente direttamente a casa, o in ufficio e ovunque questi voglia. Sono svariate le tecniche e le strategie distributive adottate oggi e tra le più importanti, nonché fulcro di questo scritto, vi sono i Pop-up Stores, una tipologia di punti vendita, che nel settore del lusso ha rappresentato una vera e propria rivoluzione.

2.2 Big data e Sentiment Analysis: il loro ruolo nel settore del lusso

2.2.1 Utilizzo della big data analytics per esaminare l'impatto dei beni di lusso sul consumatore

*“Il termine Big data descrive l'insieme delle tecnologie e delle metodologie di analisi di dati massivi, ovvero la capacità di estrapolare, analizzare e mettere in relazione un'enorme mole di dati eterogenei, strutturati e non strutturati, per scoprire i legami tra fenomeni diversi e prevedere quelli futuri.”*¹⁷ *“Per big data si intende qualsiasi data set che superi i confini e le normali capacità di elaborazione dell'information technology”.*¹⁸

Per *big data analytics*, ovvero analitica dei big data, si intende l'utilizzo di questa grande mole di dati al fine di ricercare informazioni, linee evolutive e correlazioni utili a migliorare i processi decisionali. I big data hanno cinque caratteristiche fondamentali:

- 1) **volume**, in quanto si tratta di dati talmente grandi da risultare di difficile comprensione;
- 2) **varietà**, riguarda l'utilizzo di tutte le tipologie di dati, per permettere alle aziende di fare cose prima impossibili; tali dati sono disordinati, mutano di significato, e più crescono di dimensioni, più presenteranno imprecisioni;
- 3) **velocità**, poiché i dati vengono acquisiti in modo veloce e le imprese devono analizzarli in tempo reale, in maniera tempestiva;
- 4) **valore**, indica quanto i dati siano significativi, in termini di risultati;
- 5) **veridicità**, dovuta al fatto che ci si debba arrendere ai dati attendibili, in quanto questi, come affermato da Greg Linden di Amazon, non mentono.

Dunque, come appena affermato, i big data vanno utilizzati interamente e possono permettere di conoscere aspetti celati ed informazioni prima inaccessibili. ***In che modo hanno allora permesso di conoscere l'impatto dei beni di lusso sui consumatori?***

In un articolo di XiaLiu, Hyunju Shin ed Alvin C. Burns, intitolato *“Examining the impact of luxury brand's social media marketing on customer engagement: Using big data analytics and natural language processing”*, sono stati riportati i dati di una ricerca, nella quale si sono utilizzati i big data per studiare l'impatto del social media marketing di alcuni marchi di lusso sul coinvolgimento dei clienti. In particolare, i ricercatori si sono focalizzati su quattro dimensioni: intrattenimento, interazione, tendenza e, la dimensione che apparentemente

¹⁷ Wikipedia, *“Big Data”*

¹⁸ Daft R. L., *Organizzazione aziendale, sesta edizione*, Maggioli Editore, 2017, pp. 312-314

sembra la più importante, la personalizzazione, per il cliente, delle attività dei social media appartenenti ad un marchio di lusso, tramite l'utilizzo di contenuti pubblicati sui social media e riguardanti il marchio stesso. Tale ricerca è stata condotta in un periodo di sessanta giorni, tramite l'analisi di 3.78 milioni di tweet, scritti dalle quindici aziende di lusso più popolari su Twitter (ovvero quelle con maggior numero di follower). Lo sviluppo dei social media ha cambiato l'approccio dei brand di lusso nei confronti dei clienti, rappresentando allo stesso tempo nuove sfide e nuove opportunità. Proprio per via di questo dualismo i brand di lusso sono sempre stati restii nell'utilizzare piattaforme quali i social media, in quanto si pensava che per preservare la propria esclusività c'era bisogno di relazioni "tête-à-tête" con i singoli clienti. Quest'idea è stata superata nell'ultimo decennio, con la dimostrazione che i social media permettono una forte connessione con il cliente, anche grazie a tecnologie, reti e strumenti sempre più all'avanguardia. Tale apertura è strettamente collegata alle nuove forme di distribuzione, mostrando ancora una volta come i brand di lusso si siano "adeguati" a questi nuovi trend, in quanto possono arrivare al cliente in maniera anche innovativa ed alternativa. È dunque interessante ed utile capire in che modo i brand di lusso siano riusciti ad intrattenere i clienti tramite i social media, pur mantenendo, allo stesso tempo, la singolarità che li distingue: i big data sono lo strumento chiave per arrivare a rispondere a tale curiosità.

Ad oggi sono disponibili sia i big data riguardanti le attività dell'azienda, che quelli dei consumatori, rendendo possibile indagare le interazioni tra azienda e consumatore attraverso i social media, così che si possa trarre vantaggio dall'utilizzo di big data, ottenendo una miglior comprensione dei gusti dei clienti e, di conseguenza, formulare strategie più efficaci per il coinvolgimento dei clienti stessi.

La caratteristica principale dei big data è l'utilizzo di dati comportamentali, che uniscono dati testuali (come i messaggi di testo) a dati non testuali (immagini, video e messaggi vocali) e vengono acquisiti attraverso i social media con i quali l'azienda ed il cliente interagiscono e condividono informazioni. Innanzitutto è stato scelto Twitter come piattaforma sulla quale condurre le ricerche, poiché un gran numero di marchi di lusso lo hanno utilizzato come canale di comunicazione di marketing principale. Tra l'altro l'utilizzo dei big data da Twitter può ampliare la comprensione delle attività di social media marketing di un marchio di lusso e le funzionalità interattive di Twitter offrono dati in tempo reale sull'interazione azienda-cliente.

I primi 15 marchi di lusso con il maggior numero di follower su Twitter, identificati dall'elenco di marchi di lusso di PMX Agency nel 2017, sono stati utilizzati come campione di ricerca. Per raccogliere i tweet relativi ai marchi di lusso, è stato utilizzato il meccanismo di "menzione" (@) di Twitter, utile a migliorare la gestione del processo di raccolta dei dati. La **figura 2.1** contiene informazioni di riepilogo sugli account Twitter dei 15 marchi di lusso, inclusa la data di creazione dell'account, il numero di follower, il numero di account Twitter seguiti dal marchio, il numero di tweet aziendali e il numero di tweet dei consumatori che menzionano direttamente il marchio. Come si può notare, Chanel è al primo posto per numero di follower.

Figura 2.1- “15 top luxury brands’ Twitter accounts and their summary Twitter activities.”

Luxury brands	Twitter account	Account creation date	Number of followers	Number of following accounts	Number of firm tweets	Number of consumer tweets mentioning the firm
Chanel	@CHANEL	6/29/2011	13,364,534	0	1415	404,384
Marc Jacobs	@marcjacobs	1/29/2010	9,156,597	1549	18,121	109,781
Burberry	@Burberry	6/15/2009	8,426,097	238	11,266	387,240
Dior	@Dior	8/4/2011	8,065,825	141	2081	244,741
Louis Vuitton	@LouisVuitton	6/2/2009	7,040,535	14	2864	461,855
Dolce & Gabbana	@dolcegabbana	10/28/2009	5,126,419	414	11,171	249,584
Gucci	@Gucci	10/22/2008	5,148,860	349	5346	267,822
Saint Laurent	@YSL	7/25/2009	4,024,197	140	787	124,640
Versace	@Versace	9/8/2009	4,185,557	464	4389	226,645
Michael Kors	@MichaelKors	6/8/2010	3,621,773	591	10,449	415,992
Armani	@giorgioarmani	9/28/2009	3,379,247	389	5488	166,321
Christian Louboutin	@LouboutinWorld	8/28/2009	2,945,545	693	9662	329,067
Ralph Lauren	@RalphLauren	4/22/2009	2,224,550	356	3341	186,762
Valentino	@MaisonValentino	9/11/2009	1,973,291	1059	4543	112,052
Alexander McQueen	@McQueen	11/30/2010	1,836,250	293	2554	6616

Fonte: “Examining the impact of luxury brand's social media marketing on customer engagement: Using big data analytics and natural language processing”, tabella aggiornata al 6 dicembre 2017.

Le quattro dimensioni degli sforzi di marketing sui social media, ovvero, intrattenimento, interazione, tendenza e personalizzazione, sono state utilizzate per misurare il rispettivo focus delle attività di social media marketing del marchio di lusso. I risultati del modello mostrano che i primi tre punti focali delle attività di social media marketing hanno effetti significativamente positivi sul coinvolgimento del cliente, mentre l'effetto della personalizzazione non è significativo, al contrario di come ci si aspettava. I risultati dello studio condotto hanno quindi indicato che, per aumentare considerevolmente il coinvolgimento dei clienti, è necessario concentrarsi sulle tendenze del momento, tramite l'interazione con i clienti e l'intrattenimento, ed il modo migliore per farlo sono i social media. Concentrarsi sulla dimensione della personalizzazione non darebbe, invece, gli stessi risultati. Tali esiti hanno dunque avuto importanti implicazioni per la gestione del social media marketing dei marchi di lusso al fine di coinvolgere i clienti tramite i contenuti pubblicati sui social media. È proprio su questo che si basano la forza ed il successo dei social media dei brand di lusso.

2.2.2 Sentiment analysis

Strettamente collegata ai big data ed alle nuove forme di interazione col cliente è la *Sentiment analysis*, o analisi del sentimento. La *sentiment analysis* consente di effettuare un'analisi, appunto, delle interazioni tra utenti, stabilite in un determinato contesto ed in un tempo definito. È un'analisi del sentimento in quanto si vanno a studiare le opinioni ed i sentimenti che le persone esprimono riguardo ai prodotti trovati in rete. Tali persone sono i cosiddetti "*opinion holders*", ovvero coloro che danno il proprio parere riguardo determinati brand, attraverso l'utilizzo di blog, social network o recensioni. Questa tecnica è dunque importante in quanto consente di "*estrarre da documenti testuali le emozioni che l'utente ha provato in determinati contesti al fine di determinare, per poi classificare, un oggetto (documento, espressione, frase) secondo una polarità positiva, negativa o neutrale.*"¹⁹

L'analisi è conseguente all'indagine dei big data, poiché utilizzando i risultati ottenuti dallo studio di questi, ci si avvale in un secondo momento della *sentiment analysis* per analizzare le opinioni che gli utenti esprimono rispetto a prodotti e servizi, arrivando a condurre infine una vera e propria analisi del social media. L'utilizzo della *sentiment analysis* è diffuso anche nel settore del lusso, soprattutto nell'ambito di viaggi ed esperienze, che comprendono hotel, navi da crociera ecc.

Da varie ricerche condotte sull'argomento ne traspare che, avvalendosi della piattaforma di Booking (tra i principali siti di recensioni), le recensioni riguardanti gli hotel di lusso, portano a consigliare quegli hotel che sono un giusto compromesso tra alta qualità/performance e costo. Per questo motivo la *sentiment analysis* è uno strumento utile al consumatore che si trova davanti alla scelta del semplice brand, o dell'hotel di lusso o, pensando in grande, di un viaggio e di un'esperienza da vivere. È proprio l'utilizzo di queste piattaforme a rivelare le emozioni positive o negative di utenti da tutto il mondo, che per qualche minuto si trasformano in

¹⁹ Ceron, Curini, Iacus, *Social media e sentiment analysis. L'evoluzione dei fenomeni sociali attraverso la Rete*

veri e propri “autori”, mutando in parole le esperienze vissute, facendo sì che chiunque possa trarre spunto dalle loro recensioni e, basandosi su queste, scegliere nella maniera più sicura ed affidabile.

2.3 Potenzialità delle nuove forme distributive dei luxury stores

I brand di lusso hanno sperimentato in quest’ultimo decennio nuove forme di distribuzione, cercando di arrivare ai clienti in modi sempre diversi, con idee disparate, ma spesso efficaci. Come precedentemente affermato, questi brand si sono sempre più allontanati da una distribuzione selettiva, tipica di quel settore, cercando, attraverso l’integrazione verticale, di “integrare”, appunto, nuove conoscenze e nuovi fornitori.

Ciò che ne è scaturito è stato un grande successo tra le nuove forme di distribuzione, del retail e dei negozi esperienziali, che consentono connessioni sensoriali, emotive e sociali.

Si tratta di *flagship store*, *concept store*, *pop-up store* e *temporary shop*, quali manifestazioni diverse di questa nuova visione di un negozio come vetrina per un’esperienza del brand. Più che mai, i negozi sono passati dall’essere un semplice luogo di compra-vendita al diventare luoghi-esperienza, dove si interagisce e si comunica con il consumatore, non solo a voce, ma anche attraverso il negozio stesso, suscitando emozioni e connessioni emotive.

2.3.1 Pop-up stores o temporary shops

Tra le nuove forme di distribuzione vi sono i *Pop-up Stores* o *Temporary Shops*, che nel settore del lusso hanno rappresentato una vera e propria rivoluzione.

I negozi temporanei sono una tendenza nata negli Stati Uniti e nel Regno Unito ed importata in Italia. Si tratta di esercizi temporanei, la cui durata può quindi variare da pochi giorni a poco più di un mese. Nonostante siano piccoli e transitori, questi negozi sono in grado di attirare l’attenzione dei consumatori e, per fare ciò, vengono collocati in zone della città particolarmente vistose. I prodotti offerti sono novità in tendenza e di solito rare, spesso collezioni limitate o edizioni speciali con prezzi più bassi rispetto all’assortimento abituale. Dopo lo scadere del tempo, chiudono improvvisamente. Il loro obiettivo è proprio quello di creare un evento fugace ed infallibile legato ad un messaggio duraturo nel tempo, specialmente nelle politiche di marketing delle grandi marche e del lusso.²⁰

I pop-up stores mirano a sviluppare la *brand awarness* e rafforzare la fedeltà ed il valore del marchio attraverso un evento ricreativo.

La scelta fondamentale risiede nello spazio ricercato: si possono utilizzare luoghi dove si tengono eventi, quali gallerie d’arte, fiere, oppure semplicemente luoghi abbandonati o locali realizzati allo scopo.

Il punto vendita tradizionale dei prodotti di lusso rispetta dei canoni più formali, mentre il temporary store ha risposto all’esigenza dei grandi marchi di offrire ai propri clienti un’esperienza sensoriale e multi-sensoriale del tutto nuova, al fine di soddisfare una domanda che ricerca una vera e propria brand experience, ovvero un’esperienza ricca di stimoli, e non più solo lo *status symbol*. Il pop-up store deve un coinvolgimento

²⁰ *Ecco i negozi a tempo. Aprono, vendono e subito spariscono.*, Il Commerciale

emozionale maggiore proprio al fatto che abbia una durata limitata ed una gestione dello spazio molto più essenziale. Questo si identifica come un ambiente di dimensioni ridotte intimo ed accogliente, nonché stimolante e tale da incentivare il contatto tra clienti e prodotto. I semplici allestimenti presentano layout con una bassa gamma di prodotti, ma che incoraggiano allo stesso tempo un primo approccio con il settore del lusso in quanto gli articoli sono resi più disponibili alla visione e prova dei consumatori.

Data la costante crescita dei pop-up stores, si assiste alla conseguente nascita di servizi e piattaforme che mettono a disposizione gli spazi per l'esposizione dei prodotti. Tra queste vi è "Appear Here", una società inglese che dal 2012 ospita aziende, designer indipendenti e start-up, tanto da essere soprannominata "l'Airbnb del retail". Si occupa di offrire alle aziende un servizio di affitto di spazi in cui allestire il proprio pop-up store, fondandosi su contratti di locazione che vanno da meno di un mese ad oltre un anno.

Appear Here possiede quattro sedi a New York, Londra, Parigi ed Amsterdam ed è possibile affittare vetrine in diverse città del Regno Unito, Francia, Stati Uniti e Olanda. Arriverà presto ad ospitare marchi italiani, partendo probabilmente dalla capitale della moda, Milano.²¹

Il target a cui si rivolgono i temporary shop è un pubblico nuovo e relativamente più giovane e curioso, anche perché questo genere di negozi si fa conoscere tramite il mondo dei social e molto spesso è proprio la curiosità dei giovani a spingerli a "smanettare" sul web e scoprire, anche improvvisamente, dell'esistenza di un'apertura temporanea degli shop da loro più seguiti. Inoltre, l'apertura di un temporary shop è talvolta anche utile per identificare quale sia l'effettivo target del brand. Il fenomeno dei temporary shop si è ampiamente diffuso anche in Italia, poiché questa formula risulta attraente per molte aziende, che si tratti di moda, o di altri settori, quale quello alimentare e dei cosmetici.

L'obiettivo è la comunicazione del brand al cliente, soprattutto in termini di eventi che possano rendere memorabile il marchio. I pop-up stores hanno infatti lo scopo di soddisfare le sempre più complesse esigenze dei consumatori, rafforzando l'identità del marchio, attraverso un elevato livello di originalità, riconoscibile nell'interazione tra location e percezioni sensoriali ed emotive dei clienti. Di recente sono nate altre iniziative temporanee, quale la *temporary radio*, strettamente collegate agli eventi messi in atto dai temporary shop.

Il primo temporary shop fu aperto da Chanel nel 2007 all'interno del *concept store* Restir di Tokyo; l'idea fu riprodotta dalla celebre casa di moda nel 2008 per tre settimane, al Dover Street Market di Londra, gestito da Comme des Garçons International, a sostegno della collezione pre-autunnale Parigi-Londra di Chanel.

Tra i brand di lusso principali, che hanno adottato l'utilizzo dei pop-up stores, ci sono Hermès, Louis Vuitton e, appunto, Chanel, che considerano tale iniziativa come un modo per attrarre nuovi clienti, oltre che rafforzare il rapporto con i clienti storici, nonché creare entusiasmo ed acquisire vendite in un'economia ad oggi difficile. L'apertura di un pop-up store è anche vista come un buon modo per entrare nel mercato ed assicurarsi che vi siano clienti nella zona di apertura, così da studiarla e verificarla anche per un futuro negozio "fisso".

²¹ Pirré E., *Accademia Del Lusso*

Bruno Pavlovsky, presidente della moda di Chanel, ha affermato, *“L’apertura di un pop-up store è utile al nostro marchio per rinnovare la visione e ispirare l’immaginazione di un pubblico più ampio; l’idea è di mostrare solo alcuni articoli della nostra collezione. L’intera collezione è disponibile nelle boutique Chanel nella stessa città.”* Tuttavia, secondo Pavlovsky, anche per i negozi temporanei, le posizioni privilegiate sono fondamentali ed ha così aggiunto *“Devono corrispondere ai nostri valori di lusso, creatività, servizi e modernità. L’installazione di alcuni pezzi Chanel in questi temporary shop crea sicuramente un evento emozionante”*.

È stato condotto uno studio sui temporary shop, tramite l’utilizzo del modello “DART”, proposto da Prahalad e Ramaswamy, con il solo limite di analizzare il fenomeno dal punto di vista dell’azienda e non del consumatore. Partendo dall’idea che l’esperienza definisca ciò che è prezioso per un cliente, si può dire che il consumatore è un individuo emotivamente coinvolto nel processo di consumo. Attraverso il modello DART (acronimo di *dialogue, access, risk/benefit, trasparenza* **figura 2.2**) si sono andati a selezionare 10 temporary shop in base allo spazio a disposizione, alla durata del negozio ed al numero di contatti con i clienti. Di questi dieci, i principali temporary shop erano situati a Milano e sono stati aperti per più di due settimane, ospitando più di 3.000 visitatori. Hanno collaborato allo studio cinque aziende e ne è trapelato che:

- Il dialogo ha riguardato tre rapporti: tra impresa e consumatori; tra consumatori ed esperti e tra i consumatori stessi. Per incrementare tale dialogo le diverse aziende hanno usato varie strategie, quali offrire trattamenti di bellezza gratis, regalare campioncini dei prodotti ed esporre i prodotti su un display all’interno dello store, così da mostrare la loro efficacia. Un’iniziativa significativa è stata adottata nel settore della ristorazione ed ha previsto la degustazione di menù personalizzati attorno ad un tavolo posto al centro del pop-up store, ad evidenziare come il cibo, in quel momento, potesse unire le persone, simboleggiando la parità dei membri della comunità.

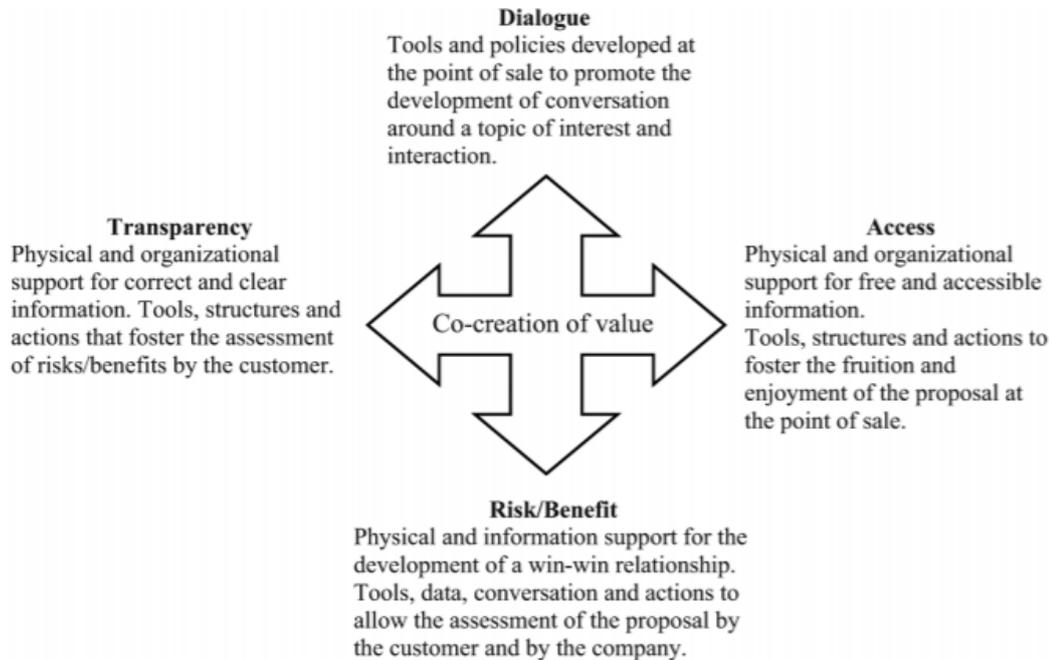
Così facendo è stato possibile condividere informazioni sul prodotto, nonché favorire il senso di appartenenza ad una comunità fedele.

- I temporary shop forniscono ai propri consumatori l’accesso a conoscenze, strumenti e competenze che consentono loro di sperimentare prodotti e servizi. Tale accesso avviene principalmente tramite la messa a disposizione di una dimensione virtuale, distinguendo tra punto vendita ed area in cui familiarizzare con il brand.
- Per quanto riguarda la valutazione dei rischi e dei benefici, il ruolo dei temporary shop offre l’opportunità sia all’azienda che al cliente di valutare vantaggi e svantaggi derivanti dalle loro decisioni. Inoltre, la promozione dell’esperienza del marchio fa sì che i vantaggi economici che ne derivano siano più efficaci ed efficienti. Dal lato del consumatore, l’opportunità di testare nuovi prodotti, sperimentandoli in negozio ed acquistare prodotti in edizione limitata contribuiscono ad informarlo, riducendo la percezione del rischio di shopping.

- La trasparenza è molto importante; infatti, alcune delle aziende in considerazione hanno mostrato gli elementi autentici e naturali per aumentare la fiducia dei consumatori.

Una delle aziende ha favorito la trasparenza, sperimentando un nuovo concetto di prodotto ed andando oltre la sua immagine di prodotto tradizionale.

Figura 2.2- “The framework for investigation – building blocks of interactions in the co-creation of value”



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004-b)- “Store experience and co-creation: the case of temporary shop”

Questo studio fornisce un’analisi approfondita del fenomeno dei temporary shop, per comprendere come un’azienda possa aumentare il coinvolgimento degli utenti, influenzando positivamente le esperienze degli stessi.

I temporary shop donano così qualcosa di veramente unico ai consumatori che sono alla ricerca di beni o di intrattenimento, offrendo loro emozioni, scoperta, empatia e trasformazione.

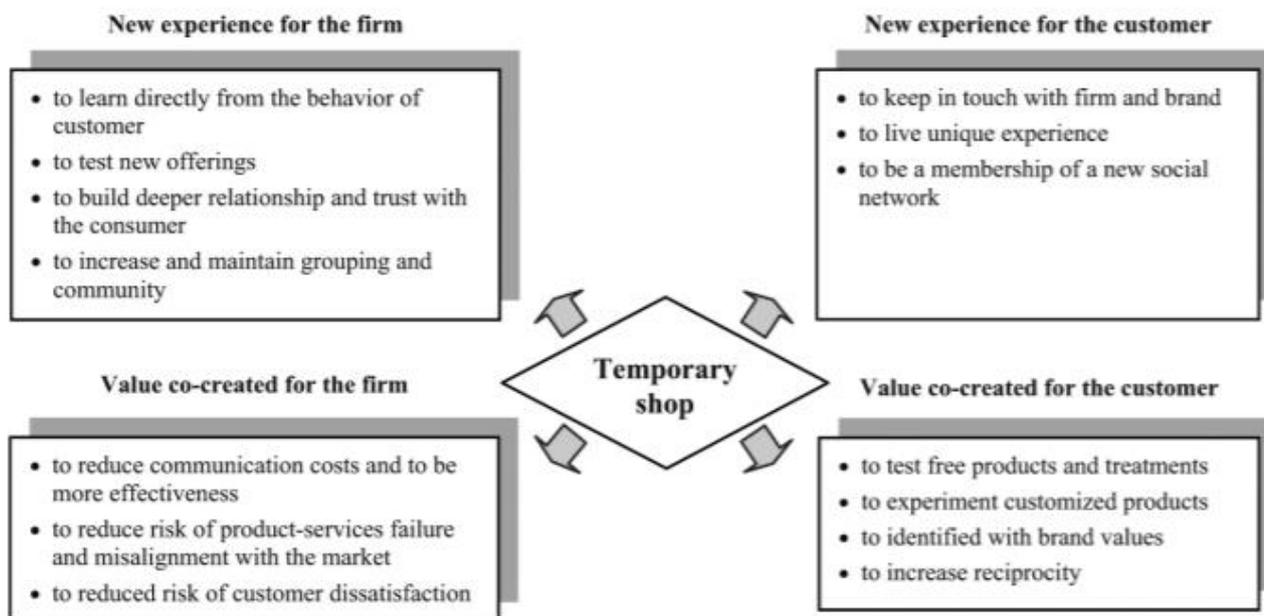
Per racchiudere in breve quanto detto, si può affermare che il temporary shop può essere visto come un luogo interattivo del quale l’azienda si avvale per condividere informazioni sul prodotto facendo provare al cliente esperienze multisensoriali, portandolo ad uno scambio emotivo.

Si possono infine riassumere i risultati della ricerca sui temporary shop nella mappa che segue (**figura 2.3**). Stando ai risultati raccolti da Prahalad e Ramaswamy, la creazione dell’esperienza dei pop-up stores è correlata a quattro fattori principali:

- 1) una nuova esperienza per l’azienda;
- 2) una nuova esperienza per il cliente;

- 3) valore potenziale co-creato per l'impresa;
- 4) valore potenziale co-creato per il cliente.²²

Figura 2.3 - “A map of experience co-creation”



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004-a)- “Store experience and co-creation: the case of temporary shop”

2.3.2 Brand experience

I pop-up stores si annoverano tra le nuove forme di distribuzione, come mezzo tra i più efficaci ed innovativi. Ma il pop-up store fa parte di una famiglia ben più grande, ovvero quella dei punti vendita che generano una vera e propria esperienza, denominata *brand experience*.

“La brand experience è una tipologia di marketing esperienziale che incorpora un insieme di condizioni create da un marchio per influenzare positivamente la sensazione che un individuo ha di uno specifico prodotto o del brand stesso”.²³

L'evoluzione della domanda da parte dei consumatori ha interessato in particolar modo il settore del luxury, in quanto molto recettivo ai cambiamenti ed in grado di rispondere in maniera veloce e brillante, adottando al meglio la brand experience. Lo sviluppo di una brand experience efficace nel settore del lusso vede, però,

²² Prahalad e Ramaswamy *Store experience and co-creation*, 2004-a

²³ Roca C., *Brand experience: definizione ed esempi*, Corporate Communication, 8 Febbraio 2020

sempre l'esperienza sensoriale fisica, preferendola al digitale. Quest'ultimo genere di rivoluzione è visto, infatti, come un arricchimento, un qualcosa in più, che possa affiancare l'esperienza in-store, ma senza sostituirsi a questa.

Il tipo di cliente al quale rivolgersi in caso di sviluppo di una strategia di brand experience, è lo stesso del pop-up store, ovvero un cliente che è alla costante ricerca di novità e di intrattenimento. Nel pop-up store, però, i prodotti offerti vengono creati appositamente per quel negozio- evento; nel caso in cui si voglia adottare una strategia di brand experience continua e duratura, il negozio ed il brand avranno bisogno di una costante ricerca di idee, prodotti, materiali e pubblicità. Per questo motivo molti brand si sono allontanati dalla tradizionale produzione di due sole collezioni, passando alla creazione di multi-collezioni, con più articoli e più scelta. Altro elemento chiave per offrire al cliente un ricordo indimenticabile è la personalizzazione del prodotto. Questa può riguardare il consumatore, ovvero si producono oggetti a seconda delle preferenze del cliente, o si personalizzano oggetti, cibi, vestiti, con simboli, rifiniture, e nuove ricette; oppure può essere geografica ed un esempio è il negozio Off-White, che possedendo pochi punti vendita in Italia, ha creato delle magliette personalizzate, con il nome della città ove è collocato il punto vendita (in particolare si tratta di due negozi). Questa strategia spinge il cliente a comprare la maglietta soltanto in quel posto, offrendogli un'esperienza, ma soprattutto un ricordo indimenticabile e significativo. La brand experience sta diventando sempre più esclusiva e per fare ciò ci si avvale di tante altre strategie, quale quella dell'*hybrid shop*. Si tratta di un negozio interattivo, dal quale si possono esaminare e “provare” i capi, come vestiti ed accessori, direttamente da casa, tramite la fotocamera di qualsiasi dispositivo elettronico si abbia a disposizione.

L'atmosfera del negozio fisico gioca il ruolo principale, in quanto non riguarda solo l'ambiente in sé, ma anche il design e gli elementi che possano promuovere un'esperienza personalizzata per il cliente.

È per questo motivo che le aziende devono condurre delle ricerche importanti prima di far partire un progetto simile, concentrandosi su come i consumatori utilizzano le proprie risorse sociali e culturali.

Altro punto focale è l'importanza dell'aspetto sensoriale nel contesto della vendita al dettaglio e le relative strategie da adottare. Questi due elementi sono diventati aspetti correlati, facenti parte di una strategia che punta ad aiutare il consumatore ad immergersi in una memorabile esperienza proposta dall'azienda. Così, lo spazio può essere visto come parte del panorama visivo di un acquirente, nonché elemento chiave, atto ad influenzare l'esperienza e favorire l'acquisto.

La capacità della brand experience di focalizzare l'attenzione sul consumatore e di attrarre un numero sempre maggiore di clienti è riconoscibile anche nel passaggio dal marketing tradizionale al cosiddetto marketing esperienziale. Quest'ultimo fonda l'approccio al mercato dell'impresa sulla centralità dell'esperienza d'uso e di consumo del cliente.²⁴

²⁴ “Definizione di Marketing esperienziale”, Glossario Marketing

Al fine di creare un'esperienza memorabile, due autori del marketing esperienziale, Pine e Gilmore, secondo i quali l'azienda è una vera e propria "regista di esperienze", hanno elencato alcuni passaggi principali per offrire al cliente qualcosa di suggestivo ed indimenticabile quali, eliminare gli indizi negativi ed offrirne di positivi, dare la possibilità di acquistare un ricordo fisico dell'esperienza e cercare di coinvolgere tutti sensi. Come affermato precedentemente, la brand experience fisica, per il settore del lusso, può essere affiancata da quella online. Secondo uno studio condotto da Voorveld, Neijens, and Smit, ci sono vari modi in cui i consumatori rispondono, quando entrano in contatto con i siti web dei marchi. Esistono tre fattori che influenzano le risposte dei consumatori ai marchi online: le caratteristiche del sito web, gli stati psicologici dell'utente durante la navigazione e le risposte interne dell'utente al sito web del marchio. Sono proprio questi tre fattori a definire la creazione di un sito web esperienziale, che però non avrebbe la stessa capacità dell'esperienza fisica, di risultare così d'impatto, a livello sensoriale soprattutto. Il ruolo del web e dei social network verrà affrontato ed approfondito nel paragrafo che segue.

2.3.3 Fenomeno della vendita dei beni di lusso sui social

Il fenomeno della vendita dei beni sui social si sta dilagando e talvolta sostituisce completamente la vendita in loco, presentandosi come una nuova forma di distribuzione vera e propria. Questo perché, comprare con un semplice click ciò che si vuole è l'emblema della semplicità e della velocità. Ma bisogna riconoscere che l'acquisto online è tanto facile quanto privativo. Visualizzare un prodotto attraverso uno schermo non è lo stesso, non si può toccare, non si possono sentire gli odori né i sapori. L'unico senso utilizzabile è la vista. Vi sono negozi che per scelta propria non hanno adottato l'utilizzo dei social network per le vendite, altri che sono "obbligati" ad evitare i social, per via della loro forma, quali piccoli artigiani o negozi alimentari, per i quali la vendita fisica è l'unica via di comunicazione con il cliente. Come accennato nel paragrafo precedente, i brand di lusso tendono invece ad affiancare la vendita dei beni di lusso su siti e social ad una vendita fisica. Secondo gli autori dell'articolo "*Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand*", Kim e Ko, il social media marketing dei marchi di lusso deve tener conto di cinque dimensioni: intrattenimento, interazione, tendenza, personalizzazione e WOM (letteralmente *word of mouth*, ovvero passaparola). L'intrattenimento riguarda i tentativi del marchio di lusso di fornire contenuti interessanti e personalizzati ai propri consumatori tramite i social media. Questo perché se le informazioni risultano al pubblico come divertenti, eccitanti, ed interessanti hanno più probabilità di diventare virali sul web.

L'interazione è la capacità di un marchio di lusso di consentire la condivisione di informazioni tra utenti sui social. È un aspetto importante per l'azienda in quanto consente ad essa di promuovere le recensioni dei clienti, tramite commenti sui post, o siti specifici per le review.

La tendenza riguarda la capacità del brand di diffondere informazioni aggiornate sul marchio stesso. Tramite la velocità dei social media, i clienti avranno sempre accesso immediato alle recenti informazioni sul marchio,

sfruttandole come aiuto nelle decisioni d'acquisto. Il parere degli altri e tutte le novità che si trovano sui siti internet, vengono infatti ad oggi considerati molto più affidabili di qualsiasi pubblicità o volantino.

La personalizzazione riguarda il fornire sì informazioni o servizi, ma personalizzati per il cliente. Una buona strategia di social media personalizzata, creata in base ai movimenti dei singoli clienti effettuati sul web, è molto più efficace di una strategia di social media di massa.

Infine, WOM riguarda la trasmissione di informazioni da parte del cliente dai social media di un marchio di lusso ad altri. A differenza delle altre dimensioni, WOM è una manifestazione comportamentale del coinvolgimento del cliente in risposta alle attività del marchio. Stando ad un articolo scritto sul "*Journal of Advertising Research*", dagli autori, B. Schivinski, G. Christodoulides, D. Dabrowski, vi è un collegamento tra il WOM descritto da Kim e Ko ed i comportamenti di coinvolgimento dei clienti; questi ultimi comprendono tre categorie più ampie di attività dei clienti nei social media, e sono consumo, contributo e creazione. Il primo elemento (che compare sotto la forma di "Vorrei trasmettere informazioni su marchio, prodotto o servizio dai social media di Louis Vuitton ai miei amici") corrisponde alle attività di "consumo" e quindi di coinvolgimento del cliente. Il secondo elemento ("Vorrei caricare contenuti dai social media di LV sul mio blog") corrisponde all'attività di "contributo". La creazione riguarda la vera e propria realizzazione di contenuti multimediali. Pertanto, la dimensione WOM di Kim e Ko è integrata nel costrutto di coinvolgimento del cliente di Schivinski, Christodoulides, e Dabrowski e può essere utilizzata come risultato delle prestazioni delle attività di intrattenimento, interazione, tendenza e personalizzazione di un marchio di lusso sui social media.²⁵

Perché i social media sono così importanti per il settore delle vendite?

Una risposta la si trova nel periodo che stiamo affrontando. Un momento nel quale è sconsigliato uscire di casa se non per le necessità primarie. Fare shopping spesso non rientra tra queste, ed entra così in gioco internet. I social network si trasformano nelle nuove vetrine, un click e compare il prezzo degli articoli. Sicuramente, nel periodo che va da febbraio/marzo 2020 in poi, si è registrato un boom delle vendite, soprattutto su siti come Amazon (le cosiddette transnazionali o *platform companies*), che offrono tutti i tipi di prodotti, a prezzi bassi, in quanto negozi solo ed esclusivamente online, e vendono in tutto il mondo senza apparentemente produrre in alcun luogo.

Un'indagine condotta da Nielsen sulle vendite online dei prodotti di largo consumo, ad esempio, testimonia un aumento dall'ultima settimana di febbraio fino alla prima di marzo di oltre l'80% rispetto allo scorso anno, con un incremento di 30 punti rispetto al periodo precedente a quello in considerazione.²⁶

²⁵ Liu X., Shin H., Burns A. C., *Examining the impact of luxury brand's social media marketing on customer engagement: Using big data analytics and natural language processing*, 2019, pp. 1-12

²⁶ "Coronavirus ed e-commerce: boom delle vendite online", La Stampa, 19 Marzo 2020

Cosa succede invece nel settore del lusso?

In Italia, il mercato del fashion vale 97 miliardi di euro e secondo le stime di Federazione Moda Italia la previsione di perdita nel 2020 è di almeno il 50% degli incassi. Il mercato online, in questo settore, al momento, rappresenta ancora solo una piccola percentuale del fatturato e copre solo il 10%.

Fortunatamente però il social e l'e-commerce rappresentano comunque una soluzione al periodo che stiamo vivendo. Una crescita, che pur sempre lenta, darà a lungo termine i suoi risultati. Infatti una recente ricerca condotta dal CED (Centro Economia Digitale) mostra che l'utilizzo del digitale nel settore del lusso aumenterà rapidamente e con percentuali a 2 cifre.²⁷

2.4 Conclusione

Nel capitolo appena conclusosi si è potuto visionare l'argomento "core" del presente scritto. Il capitolo verte, infatti, sulle nuove forme di distribuzione nel settore del lusso, discostandosi dalla tradizionale distribuzione selettiva, che ha fatto la storia di questo settore, ed arrivando a metodi di distribuzione che prevedono il coinvolgimento sensoriale del cliente a 360 gradi. Si sono quindi affrontati i più disparati metodi di comunicazione con il cliente, approfondendone, in maniera particolare, tre: i pop-up stores o temporary shops (centrali ed importanti ai fini dello studio che verrà presentato nel paragrafo successivo), la brand experience (argomento più generale e meno specifico dei pop-up stores) ed infine la vendita dei beni di lusso sui social (fenomeno sempre più attuale). L'analisi di tali forme di distribuzione avviene tramite i big data, del quale sono stati presentati la definizione ed uno studio specifico per il settore del lusso. Collegata ai big data è la sentiment analysis, utile invece ai consumatori che sul web ricercano un determinato brand.

Nel paragrafo successivo e conclusivo verrà presentata una delle più grandi aziende del lusso, la francese Chanel. Dopo aver parlato della sua storia, si illustrerà la nuova strategia all'apertura verso un nuovo modo di arrivare al cliente: dei pop-up stores originali e differenti.

²⁷ Barbàra U., *Sarà l'e-commerce a salvare la moda?*, AGI, 1 maggio 2020

CAPITOLO 3

Pop-up stores: il caso Chanel

3.1 La storia di Chanel

Un tubino nero, un tailleur, un cappello elegante, collana di perle e rossetto rosso. Tutti elementi che non possono far altro che rimandare ad una sola diva, nonché stilista rivoluzionaria: Coco Chanel.

Gabrielle Bonheur Chanel nacque a Saumur, piccolo comune francese, il 19 agosto 1883. Dopo un'infanzia tutt'altro che semplice, a 18 anni, Gabrielle, iniziò a vivere la sua vita. Iniziò dal lavorare come commessa nella bottega Maison Grampayre, a Moulins e nel frattempo si divertiva come cantante in un caffè. Con la sua celebre canzone “*Qui qu'a vu Coco?*” conio e diffuse il suo soprannome, Coco. In un caffè di Moulins fece uno degli incontri che le avrebbero cambiato la vita: conobbe Étienne de Balsan, figlio di imprenditori tessili. Durante la loro relazione (che durò 6 anni) vissero nel castello di lui, a Royallieu. Coco si rivelò abile nel creare cappelli e le donne che passeggiavano nella compagnia di Balsan se ne innamorarono sempre più, così che Étienne diventò anche il suo primo finanziatore ed i due si trasferirono a Parigi, capitale della moda per eccellenza.

A Deauville, poi, aprì i suoi primi negozi, rivoluzionando la moda del tempo. Progettò, infatti, i primi modelli sportivi andando contro le austere tendenze di quel periodo, che prevedevano corsetto, gabbia e verdugale (o sottogonna). Dall'apertura della sua prima boutique a Parigi (al n.31 di Rue de Cambon), la fama di Coco Chanel può ritenersi affermata, ma questo non fermerà la creatività della stilista, che uscirà poco dopo con il lancio del più celebre profumo di tutti i tempi: Chanel N°5. L'occhio attento di Chanel la porta a notare le divise delle commesse all'interno dei negozi parigini e decide di stravolgere quel genere di abito, creandone uno semplice ed adatto a tutte: *le petite robe*, o tubino nero, capo che, ad oggi, non può mancare nell'armadio di una donna. Rimanendo legati alla celebre citazione di Coco, “*la moda passa, lo stile resta*”, tra le sue creazioni storiche e senza tempo c'è il tailleur. I suoi capi inconfondibili erano e sono, parte di una moda per così dire democratica, ovvero adattabile al corpo di ogni donna, dalla base comune e dal dettaglio che fa la differenza. Le sue borse e gli accessori verranno vendute e copiate in tutto il mondo, a partire dalla borsa Chanel 2.55. Neanche la seconda guerra mondiale frenò la fervida immaginazione della stilista, che tornò vincente alla fine di questa, presentando prodotti sempre al passo coi tempi ed indossati ovunque, nonché richiesti dalle più importanti e famose persone al mondo.

Chanel morì nel 1971, all'età di 84 all'Hôtel Ritz di Parigi, lasciando un grande segno nel mondo della moda e nella concezione del corpo femminile. Dall'83 la Maison passò nelle mani di Karl Lagerfeld, designer straordinario che ha saputo rendere contemporanei i codici stilistici della casa di moda senza tradire, mai, la visione di Coco.²⁸ Oggi la linea-guida del marchio di lusso non si discosta molto da quella del periodo in cui

²⁸ Redaelli L., *La vera storia di Coco Chanel, il genio assoluto della moda*, L'Officiel, 2019

è nato, e pur adattandosi alla moda del momento, mantiene la visione di stile che la contraddistingue, sempre elegante ed irresistibile.

Nel 2020 Chanel conta più di 200 negozi sparsi per il mondo, divisi tra negozi monomarca, all'interno di grandi magazzini, o situati in diversi aeroporti. Chanel non è quotata in borsa ed anche per questo motivo, ha risentito poco della crisi economica del 2008. Per quanto riguarda il posizionamento, questi può essere calcolato tramite matrice BCG. La matrice BCG consente, infatti, di collocare un'azienda all'interno di uno di quattro quadranti, in base ad innovazione, crescita e quota di mercato detenuta. Chanel si colloca nella parte alta a destra della matrice BCG (*stars*), ove la quota di mercato e la crescita sono massimi e di conseguenza gli investimenti richiesti sono ingenti, notorietà e valutazione sono alti. Chanel, inoltre, mantiene la sua posizione anche grazie ad operazioni comunicative ed esperienziali, quali eventi, sfilate e brand experience. La distribuzione del brand è molto di nicchia rispetto ai marchi di lusso con i quali si trova a concorrere (come Yves Saint Laurent o Luis Vuitton o, ancora, Gucci), ma ultimamente si sta aprendo alla scoperta di nuovi metodi di distribuzione (come i pop-up stores di cui si tratterà nel prossimo paragrafo), dando, anche in quel caso, un tocco di originalità, per contraddistinguersi da quei pochi brand di lusso che applicano la stessa strategia.

3.2 Chanel e la nuova strategia

Una nuova strategia apre a Chanel nuove porte, attraendo una clientela sempre più vasta. *Quante volte capita di entrare in un negozio solo per “guardare” e poi ci si ritrova a comprare qualcosa di cui prima non si aveva la necessità di possedere, o addirittura non si conosceva l'esistenza?* Lo scopo di un negozio-esperienza è proprio questo: attrarre il cliente, senza bisogno di avvalersi di alcuna pubblicità, semplicemente grazie alla particolarità di quel dettaglio o quella vetrina che colpisce l'occhio, anche il meno attento. Aprire un pop-up store significa creare in poco tempo un luogo adatto ad ospitare, per un breve periodo, brand di lusso come Chanel, ma soprattutto vuol dire far nascere qualcosa di innovativo ogni volta che lo si apre nella stessa città, per evitare di “stancare” il cliente, e specialmente per attrarne un maggior numero. Le spese per l'apertura e soprattutto la riapertura di un pop-up store sono ingenti e comprendono i costi di affitto, allestimento e chiaramente pubblicità. Proprio quest'ultima prevede campagne di comunicazione del tutto insolite e fuori dalla norma, come si vedrà nel paragrafo che segue. È chiaro, però, che brand lussuosi come Chanel non badino a spese, ma nonostante ciò è comunque importante ideare un'ottima pubblicità ed un allestimento accattivante, in quanto sono la chiave per attirare un maggior numero di clienti e questo porta a più che compensare le spese effettuate.

Le località scelte da Chanel sono Parigi, Roma, Saint-Tropez, Cannes (e molte altre) ed hanno ospitato pop-up stores dal format definito “Boutique effimera”, che sta ad indicare format temporanei, dedicati al beauty ed alla gioielleria, e caratterizzati da diversi “concept”, come ad esempio il monotematico ed il negozio in alta quota.

3.3 Pop-up stores: Chanel in alta quota, make-up pop-up store e Palm Beach pop-up store

Fu proprio quello in alta quota il primo pop-up store aperto da Chanel: situato a Courchevel, in Savoia, è nato presso lo Chalet de Pierres, a 1856 metri di altezza, appunto. Le linee morbide alternate a linee rette, avvolgono i due piani del negozio, riflettendone lo stile dei capi proposti al suo interno (**figura 3.1**). Le nuove collezioni sono posizionate in grandi nicchie dall'aspetto curvo, mentre gli accessori, situati al piano inferiore, sono esposti in piccole nicchie squadrate (**figura 3.2**). Nelle due immagini che seguono, infatti, si può notare la contrapposizione tra le forme adottate per il piano che ospita gli abiti (linee morbide) ed il piano allestito con gli accessori (linee rette).

Figura 3.1- *Chanel pop-up store in alta quota*



Fonte: AN Shopfitting Magazine, 5 marzo 2018

Figura 3.2- *“Non è Natale senza Chanel a Courchevel”*



Fonte: Luuk Magazine, Martina D'Amelio, 21 dicembre 2018

A completare il tutto lo stilista e fotografo tedesco Karl Lagerfeld ha decorato con alcuni suoi schizzi, che richiamavano l'azienda francese, le cabine della funivia di Courchevel, che attraverso le montagne della Savoia, portano direttamente al negozio (**figura 3.3**).

Figura 3.3- “Karl Lagerfeld decora le cabine della funivia di Courchevel”



Fonte: montagna.tv, foto di Anne Combaz

L’atmosfera rimanda ad un museo greco, dinamico, dai bianchi freddi alternati ai marroni fondenti, a richiamare, in maniera elegante, il clima ed il paesaggio in cui il negozio è collocato. Il successo riscosso da questo punto vendita, ha fatto sì che riaprisse per otto anni di seguito nello stesso posto, proponendo di anno in anno *concept* originali e, chiaramente, collezioni differenti.²⁹

Tra i vari tipi di temporary shops Chanel ha proposto il primo make-up pop-up store, il 24 luglio 2012, a Londra. I 57 metri quadrati di negozio, situato precisamente a Covent Garden, vedono un vero e proprio paradiso del make-up, ma non solo: parrucchieri ed estetisti di modelli ed artisti da red carpet, sono a completa disposizione dei clienti ed offrono servizi come manicure, trucchi, acconciature e delle vere e proprie lezioni di trucco. Il tutto è completato dal *nail bar* firmato Chanel. Molti prodotti sono proposti in anteprima ai clienti, che, grazie a queste esperienze ed alle prove in negozio, sono sempre più invogliati a comprare i prodotti Chanel.

Per diffondere la notizia dell’apertura del negozio, Chanel ha creato un sito apposito (chanelatcoventgarden.com), pubblicizzando i vari eventi che hanno affiancato l’apertura del punto vendita, fino a settembre dello stesso anno. Sono state organizzate sfilate dal vivo, con aree dietro le quinte a cui il pubblico potesse accedere, bancarelle di fiori che hanno messo in mostra tutti i profumi Chanel, assieme ad un altro allestimento che girava per il mercato offrendo nuovi look agli acquirenti (**figura 3.4**).

²⁹ Zorretto F., *La boutique effimera di Chanel*, AN shopfitting magazine no.143, 2018

Figura 3.4 – “Chanel Covent Garden Flower stall”



Fonte: shallowwonderland, 11 marzo 2013

La peculiarità ed il fascino di questo punto vendita sono dovute però a due geniali trovate da parte del brand:

- 1) il taxi rosa (in **figura 3.5**) targato Chanel, pubblicizzava il pop-up store di Covent Garden, ma aveva un potere che in pochi conoscevano: chiunque avesse chiamato quel taxi, dando come destinazione il pop-up store, avrebbe ricevuto un servizio beauty personalizzato ed un buono di £80 da spendere interamente in negozio;³⁰
- 2) I lettori del “The Times” che avessero prenotato una manicure ed uno smalto da £20 entro il 13 settembre, avrebbero ricevuto una borsa Chanel di lusso. I £20 sarebbero stati poi rimborsati nel caso in cui i clienti fossero stati tentati da altri prodotti in negozio.³¹

³⁰ Veridiana “Popup store Chanel”, Fashioniamoci, 4 settembre 2012

³¹ Sarah V., *Summer's most deluxe pop-up store; Chanel's new shop is a beauty haven - for six months only*, The Times, 21 luglio 2012

Figura 3.5 – “Chanel beauty cab”



Fonte: The Beauty Gypsy

Chanel ha uno stretto legame con Palm beach. Nel 1985 aprì, infatti, nel sud della Florida, il secondo negozio degli Stati Uniti. Oggi, la casa di moda, possiede un pop-up store di 13.260 metri quadrati, realizzato su due livelli e progettato chiaramente come negozio esperienziale (**figura 3.6**).

Figura 3.6 – “CHANEL Palm Beach Opens On Worth Avenue”



Fonte: ART, CITY GUIDE, FASHION, NEWS, Deyvanshi Masrani 15 novembre, 2019

A questo spazio ne è stato aggiunto un 30% in più, aggregando funzionalità completamente innovative, quasi a creare un nuovo negozio. La particolarità di questo punto vendita sta nella sua trasformazione in un prêt-à-porter, categoria molto diffusa negli Stati Uniti. Il *prêt-à-porter*, particolarmente sviluppato a Palm Beach, rappresenta un motivo di crescita del marchio. I negozi di alta moda sono soliti realizzare capi di sartoria, ma in questo caso la realizzazione dei prodotti avviene nella maniera opposta: il *ready-to-wear*, in inglese, prevede, infatti, la realizzazione di abiti pronti per essere indossati, non su misura, ma creati per taglie standard. La decisione di utilizzare taglie predefinite ha riguardato un'ottimizzazione del lavoro, sia a livello di tempo di produzione, che di imballaggio, oltre che ad un minore spreco di materiali e quindi di denaro. Da qui si è sviluppata la tendenza ad utilizzare grandi unità produttive, che prevedono l'impiego di centinaia di dipendenti, con ampi magazzini e dotate di impianti di taglio automatico.

Tornando al negozio di Palm Beach, c'è da sottolineare che il marchio Chanel adatta i negozi alle comunità locali e ai loro residenti. È risaputo che i clienti di Palm Beach amano divertirsi, uscire fuori a mangiare; per tale ragione il nuovo negozio vanta un'ampia sala da pranzo, ed è primo nel suo genere, una caratteristica che non esiste in nessun'altra boutique. A quanto affermato da John Galantic, presidente e Chief Operating Officer di Chanel, *“La più grande aggiunta è lo spazio per eventi al piano di sopra e la sala da pranzo”*, mostrato in **figura 3.7**. Galantic assieme all'architetto del negozio di Palm Beach, Peter Marino, hanno, infatti, lo scopo di portare avanti la tradizione di Coco, perfezionando quello che è il moderno vocabolario visivo delle boutique Chanel. L'idea che si vuol dare è quella di conformità con la popolazione di Palm Beach, in quanto le esperienze vanno costruite adattandosi a quella che è la comunità locale e per la comunità locale stessa. *“In tutte le nostre boutique, stiamo acquistando le collezioni per una clientela locale”*, ha infatti continuato Galantic. Il target al quale rivolgersi è una clientela fresca e giovane.

Le opere d'arte all'interno del negozio rispecchiano il gusto di Coco Chanel, come l'imponente lampadario Goossens, che presiede il salone di scarpe, e le ceramiche di Bruno Gambone, artista italiano che lascia di proposito imperfezioni nelle sue opere, così da ricordare ai clienti che sono state interamente realizzate a mano. Questa scelta, fa parte della cosiddetta ospitalità esperienziale, ovvero creare qualcosa di rilevante, memorabile ed originale per gli ospiti.

In luoghi nascosti ed impensabili sono collocate diverse altre opere d'arte, come nei tre camerini del negozio, un luogo intimo e solitario, adatto ad apprezzare a pieno i capolavori di artisti vari come Agnes Martin, Fernando Daza e Georges Pelletier.

Il negozio si compone di tre saloni prêt-à-porter al primo piano, allestiti con mobili moderni ed antichi ad alternanza. Nel primo salone, un paio di sedie affiancano un tavolino da caffè contemporaneo, mentre nel secondo, un paio di fauteuil Louis XI (poltrone francesi d'antiquariato pregiato e dall'aspetto regale, che rimandano al re Luigi XV) impreziosiscono un tavolino da caffè.

Le borse proposte al pubblico includono le nuove collezioni, come la Chanel 19, disponibile in tre misure in pelle trapuntata o tweed; a queste si aggiungono le borse nei toni del corallo e del bianco, del rosa pastello e

del blu, che richiamano i colori delle creazioni in stucco rosa di un famoso architetto della Palm Beach degli anni '20.³²

Figura 3.7 – “An Expanded, Experiential Chanel Boutique Opens in Palm Beach”



Fonte: WWD, Sharon Edelson, 15 novembre 2019

3.4 Temporary shop 2007: Chanel in collaborazione con il giapponese Restir

Nel 2007 il presidente di Chanel Giappone, Richard Collasse, decide di rivoluzionare ulteriormente i metodi di distribuzione della casa di moda francese ed intraprende una mossa alquanto arguta.

Dopo aver studiato attentamente lo *specialty store* “Restir”, infatti, dirime che il futuro di Chanel sarebbe stato più fervido con una collaborazione con quest’ultimo.

Uno *specialty store*, letteralmente, è un negozio specializzato, che offre un’ampia scelta di marchi in riferimento ad una categoria di prodotti ristretta. Nel caso specifico di Restir, il negozio propone un’esperienza di shopping attraente, derivante dalla combinazione di brand di lusso affermati (come in questo caso Chanel), brand locali di nicchia, in corsa per la loro fama, ed il loro marchio “Le Ciel Bleu”.

La collaborazione tra i due marchi ha previsto un complesso di sei edifici principali.

Restir Midtown, l’edificio principale in assoluto, sorge all’interno del Tokyo Midtown, un complesso di edifici multiuso che si trova tra Roppongi ed Akasaka; ha due piani che coprono un totale di 10.760 metri quadrati.

Il negozio ospita marchi di lusso da uomo e da donna e collezioni di stilisti importanti (da Balenciaga ad Alexander McQueen, a Fendi, Sergio Rossi, Miu Miu, Yves Saint Laurent ed orologi di Hermès).

³² Edelson S., *An Expanded, Experiential Chanel Boutique Opens in Palm Beach*, WWD, 15 novembre 2019

Chiaramente però, tra questi, Chanel è al primo posto. Sono stati esposti 11 modelli della collezione *haute couture* di Chanel al primo piano di Restir Midtown, in uno spazio espositivo che ha accolto la nuova collezione del marchio francese solo per un periodo limitato (da fine marzo 2007 fino al sei maggio dello stesso anno). Ma lo spazio dedicato a Chanel è stata una vera e propria opera d'arte: un'idea all'insegna dell'originalità, ha visto la costruzione di un *bag-bar* alto tre metri, a riproduzione di uno dei modelli delle borse Chanel, la linea 2.55 per la precisione. L'obiettivo era quello di mostrare la vera essenza di Chanel a Restir, attraverso un pop-up store diverso, sorto all'interno di un altro negozio.

Perché realizzare un punto vendita del genere?

I modelli di consumo giapponesi sono radicalmente cambiati. Le persone non acquistano più perché “il marchio è famoso” o “perché prodotto in occidente”. Per questo motivo, al fine di preservare l'identità del marchio (*brand identity*), si è optato per una collaborazione tra un marchio affermato ed un negozio specializzato, all'interno del quale il marchio riacquista la sua vera importanza. È chiaro che per un marchio come Chanel, perdere di importanza è molto difficile, ma quella che non viene più tramandata, è l'abitudine a scegliere quel genere di “bello”, che viene “rimpiazzato” dalle nuove mode del momento. Per questo, soprattutto nei confronti dei giovani, è necessario adattarsi all'onda del cambiamento, che porta con sé una continua evoluzione e stili sempre differenti. I negozi specializzati sono infatti molto frequentati e consentono una certa flessibilità nei confronti di questo mutamento.³³ Così, ospitando per un periodo di tempo limitato il marchio Chanel, questi avrebbe attirato anche i clienti più inconsueti, permettendo loro di acquistare prodotti di quel marchio. Un negozio specializzato tende, infatti, ad attirare una vasta clientela, grazie all'ampia scelta di marchi proposti e, così facendo, chi accede al negozio per comprare una certa marca, si ritrova a “dare un'occhiata” anche agli altri brand esposti e, perché no, magari provare un prodotto che cambia per sempre la vita del cliente e che lo trasforma in cliente abituale, da sconosciuto qual era. Le immagini che seguono (**figura 3.8**) rappresentano la mostra di apertura “Chanel x Restir” di Restir Midtown. Sono esposte la borsa Chanel “2.55” e le collezioni autunno inverno '06 - '07. Lo spazio è stato realizzato riprendendo il motivo della discoteca “STUDIO54”, un tempo di grande fama a New York. Le luci in L.E.D. fuori dal negozio mostrano ai passanti un video promozionale dell'evento.

³³Hirano K., *Restir opens at Tokyo Midtown*, 28 Marzo 2007

Figura 3.8 - “Chanel 2.55 Lounge”



Fonte: Restir.com, 30 marzo 2007

3.5 Conclusione

L’obiettivo del capitolo appena esposto è quello di racchiudere quanto detto nei primi due capitoli e mostrarne un’applicazione reale e veritiera. Dopo aver, infatti, esposto la storia di uno dei brand di lusso più affermati in questo campo, Chanel, si è affrontato a pieno l’argomento pop-up store, mostrando come anche all’interno un concetto così nuovo, il brand si sia fatto spazio e si sia distinto per le sue strategie del tutto inconsuete. In particolare nel secondo paragrafo del capitolo sono stati analizzati i temporary shop più importanti dell’azienda, ma soprattutto quelli con tecniche di campagne pubblicitarie differenti dal solito volantino o dalle pubblicità televisive che si è abituati a vedere. Nel terzo ed ultimo paragrafo, invece, è stato descritto un pop-up store un po’ diverso nel suo genere. Quest’ultimo sorgeva infatti all’interno di un negozio specializzato al fine di attrarre anche quei clienti che non sono più tentati a comprare un bene perché di marca, soprattutto i giovani. Il negozio specializzato è un genere di punto vendita che ospita varie marche, di lusso in questo caso, e tra queste, per un periodo limitato, ha accolto anche la francese Chanel, donandole freschezza e modernità, attraverso uno spazio del tutto esperienziale.

CONCLUSIONE

Stravolgere vecchie tradizioni per sostituirle con delle nuove, non è semplice, soprattutto per brand di lusso che hanno basato la loro fama su tali tradizioni. Distaccarsi da ciò che ha portato un marchio di lusso ad essere tale, può essere rischioso, ma solo rischiando si può sapere se ne siano valsi il tempo ed il denaro. D'altro canto aziende di lusso, come Chanel, hanno maggiori possibilità di "lanciarsi" in nuove sfide, in quanto possiedono i requisiti patrimoniali e di fama, adatti ad intraprendere nuove strade, come quella di forme di distribuzione innovative. Attraverso il viaggio intrapreso nel mondo del lusso, per mezzo di quest'elaborato, è possibile constatare, in conclusione, come tale settore sia fortemente ancorato alle tradizioni, ma allo stesso tempo cerchi di farsi spazio verso tecniche e strategie sempre più al passo con i tempi, equilibrandosi tra metodi di distribuzione classici ed esperienze sensoriali innovative.

Fare leva su canali di distribuzione fisici e non, consente alle imprese di rafforzare la *brand equity*; creare delle esperienze da vivere per i clienti, invece, permette la creazione di un rapporto forte, migliorando e prolungando la fedeltà dei consumatori nei confronti del brand, attraverso un coinvolgimento sensoriale a 360 gradi. Combinando queste tecniche si arriva ad un mix ideale per un'azienda, dispendioso in termini di tempo e denaro, ma con un rischio di fallimento quasi inesistente. Tali strategie, per le aziende di lusso, tenderanno sempre ad attrarre nuova clientela e rafforzare i rapporti con quella preesistente, portando con sé sostanziosi guadagni. Su tale ragionamento si basa il marchio Chanel, che, come ampiamente affermato, non perde mai di originalità. Il brand francese non ha "paura" di essere diverso dagli altri, anzi basa la sua fama proprio su tale diversità. I prodotti proposti sono unici al mondo e a dir poco insostituibili, ed i canali di distribuzione sono diventati in numero sempre maggiore. Un insegnamento che dalla moda si può traslare all'essere umano ed alla femminilità tanto difesa da Chanel. Bisogna fare dell'unicità un punto di forza: solo così il diverso potrà essere riconosciuto da chiunque con un'accezione positiva e come qualcosa che piacevolmente distingue dalla massa quella persona o quel prodotto, conferendole un riconoscimento vantaggioso.

Quello che spesso consideriamo normale, è in realtà soltanto ciò che siamo abituati a vedere all'ordine del giorno, nella nostra quotidianità. È necessario saper vedere oltre il proprio naso e comprendere come vi sia del bello nella diversità, ma soprattutto capire che questa è talvolta solamente qualcosa che è importante accettare, imparando ad inserirla nella normalità.

Per allargare i propri orizzonti, l'azienda francese ha compreso come non fosse necessario soltanto aggiornare i propri prodotti, in quanto era fortemente importante anche distribuirli il modo diverso, permettendo a chiunque di riconoscere in quel "diverso" qualcosa di speciale e tramutandolo ancora in un'esperienza sbalorditiva ed indimenticabile. Tale ragionamento è un semplice adattamento, ai giorni nostri, di ciò che ha fatto Chanel durante il suo tempo, creando dal nulla qualcosa di originale, con la differenza che lei stesse rischiando tutto. Questo fa comprendere come il suo atteggiamento fosse così attuale, nonché illuminato e sinonimo di una mentalità aperta.

Fu proprio la celebre stilista francese a rispondere così alla domanda che mi ero posta tanti anni fa, riportata nell'introduzione (*come riescono le aziende a mantenere tale prestigio e non perdere di originalità?*) e, solo dopo aver scritto quest'elaborato, mi è stato possibile comprendere a pieno il significato di questa sua celebre citazione:

“Per essere insostituibili bisogna essere unici.”

Coco Chanel

BIBLIOGRAFIA

Amendolagine T., *Chanel brand analysis*, 2010, p. 42

Barbàra U., *Sarà l'e-commerce a salvare la moda?*, AGI, 1 maggio 2020

Barreto J.J., Rubio N., Campo Martínez S., *The online destination brand experience: Development of a sensorial–cognitive–conative model*, *International Journal of Tourism Research*, 2018, vol. 21, pp. 245-258

Bascetta A., *L'IMPRESA ITALIANA TRA MERCATO E GERARCHIA: L'INTEGRAZIONE VERTICALE COME VANTAGGIO COMPETITIVO*, I vantaggi dell'integrazione verticale, Luiss Guido Carli, 2013 pp. 22-26

Cailleux H., Mignot C., Kapferer J.N., *Is CRM for luxury brands?*, 2008

Ceron, Curini, Iacus, *Social media e sentiment analysis. L'evoluzione dei fenomeni sociali attraverso la Rete*

Daft R. L., *Organizzazione aziendale, sesta edizione*, Maggioli Editore, 2017, pp. 312-314

Da Venezia A., *Digital marketing del lusso: comunicare e vendere il lusso attraverso il web, le app e i social network*

D'Ascenzo M., *Lvmh, utile netto in calo dell'84% a 522 milioni nel primo semestre*, *Il sole 24ore*, 2020

Edelson S., *An Expanded, Experiential Chanel Boutique Opens in Palm Beach*, *WWD*, 15 novembre 2019

Gelato P., *Distribuzione selettiva: uno strumento di marketing per esaltare l'eccellenza e la qualità dei prodotti distribuiti*, 2020

Hirano K., *Restir opens at Tokyo Midtown*, 28 Marzo 2007

Iozzia G., *La tutela dei marchi di lusso tramite sistemi di distribuzione selettiva*, *Il Sole 24 Ore*, 2019

Lione F., *La distribuzione selettiva: disciplina e giurisprudenza*

- Liu X., Shin H., Burns A. C., *Examining the impact of luxury brand's social media marketing on customer engagement: Using big data analytics and natural language processing*, 2019, pp. 1-12
- La redazione di Forbes, “*Quando si riprenderanno i consumi dei beni di lusso, secondo Altagamma*”
- Forbes, 7 maggio 2020
- Nam J., Ekinici Y., Whyatt G., *Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction*, 2011
- Pirré E., *Accademia Del Lusso*
- Piva A., *Le 5V dei Big Data: dal Volume al Valore*, 2019
- Prahalad, Ramaswamy *Store experience and co-creation*, 2004-a
- Ranzani G., *Psicologia del Lusso: Storia, Definizione, Interpretazione*, Igor Vitale
- Redaelli L., *La vera storia di Coco Chanel, il genio assoluto della moda*, L'Officiel, 2019
- Regolamento UE 330/2010, Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea, lettera “e”
- Roca C., *Brand experience: definizione ed esempi*”, Corporate Communication, 8 Febbraio 2020
- Rovatti M., *Differenza tra un Bene di Giffen e Veblen*, Free Thinker - Michele Rovatti's blog, 2012
- Russo Spena T., Carida A., Colurcio M., Melia M., *Store experience and co-creation: the case of temporary shop*, 2010, International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 40 No. 1, 2012, pp. 21-40
- Sarah V., *Summer's most deluxe pop-up store; Chanel's new shop is a beauty haven - for six months only* Beauty, The Times, 21 luglio 2012
- Schivinski B., Christodoulides G., Dabrowski D., *Measuring consumers' engagement with brand-related social-media content: Development and validation of a scale that identifies levels of social-media engagement with brands*, Journal of Advertising Research, vol. 56, 1 marzo 2016, pp. 64-80

Scognamiglio Pasini C., *Economia industriale, economia dei mercati imperfetti*, LUISS University Press, 2016, pp. 206-217

Socha, Miles, *A Momentary Message: Luxury Brands Step Up Pop-Up Shop Openings*, WWD, 2009, vol. 197, p. 1

Travaglini S., *Il CRM e le sue facce: CRM strategico, CRM operativo, CRM analitico e CRM collaborativo*, OpenCRMItalia, 2012

Veridiana “*Popup store Chanel*”, Fashioniamoci, 4 settembre 2012

Zorzetto F., *La boutique effimera di Chanel*, AN shopfitting magazine no.143, 2018

Coronavirus ed e-commerce: boom delle vendite online, La Stampa, 19 Marzo 2020

Coronavirus, Altgamma: “Su lusso previsto calo medio del 20%”, Adnkronos, 2020

CRM cos'è, come funziona e significato di Customer Relationship Management, Inside Marketing Pull Information, 2020

Ecco i negozi a tempo. Aprono, vendono e subito spariscono., Il Commerciale

La Boutique Effimera di Chanel, AN Shopfitting Magazine, 5 marzo 2018

SITOGRAFIA

www.adnkronos.com

www.agi.it

www.carmineroca.it

www.chanel.com

www.context.reverso.net

www.deloitte.com

www.diritto24.ilsole24ore.com

www.emerald.com

www.fashioniamoci.it

www.forbes.com

www.glossariomarketing.it

www.igorvitale.org

www.infonotizia.it

www.insidemarketing.it

www.lastampa.it

www.linkiesta.it

www.lofficielitalia.com

www.lvmh.it

www.michelerovatti.com

www.money.it

www.onlinelibrary.wiley.com

www.okpedia.it

www.sciencedirect.com

www.treccani.it

www.4clegal.com