



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in Marketing e
Comunicazione

Tesi di Laurea

Retail ed esperienza: il nuovo centro del fashion luxury

Relatore

Ch. Prof. Giorgio Soffiato

Laureanda

Chiara Bresolin

Matricola 889875

Anno Accademico

2025 / 2026

Indice:

Introduzione pag. 5

Capitolo 1. Dall'economia del prodotto all'economia dell'esperienza pag. 7

1.1. L'economia dell'esperienza: definizione e origini teoriche pag. 7

1.2 Dal valore funzionale al valore simbolico ed emozionale nel consumo pag. 14

1.3. La società dello spettacolo e la centralità dell'esperienza pag. 21

1.4. Pine e Gilmore e le quattro dimensioni dell'esperienza: l'architettura del coinvolgimento pag. 26

Capitolo 2. La trasformazione del lusso: dallo status alla cultura dell'esperienza pag. 31

2.1 Le radici storiche del lusso occidentale: dalla corte alla maison pag. 31

2.2 La struttura economica dei grandi gruppi del lusso: concentrazione, integrazione e governance pag. 34

2.3 La Boutique come Scena del Lusso: tra Narrazione Spaziale e Messa in Forma dell'Esperienza pag. 40

2.4 Temporalità del lusso: tra accelerazione esperienziale e costruzione del patrimonio pag. 46

2.5 La crisi del logo e il passaggio al quiet luxury: mutazioni del codice estetico pag. 51

Capitolo 3. Analisi di casi studio pag. 57

3.1 Dalla vendita all'esperienza: le nuove strategie dei brand pag. 57

3.2 Il caso di Adoratorio Studio: esperienza immersiva, branding culturale e interazione digitale pag. 65

3.3 Il caso Golden Goose: la retail experience come leva strategica nel luxury brand pag. 72

3.4 Il caso di Valentino: dall'archivio della memoria alla moda esperienziale tra heritage, arte e clienti d'élite pag. 83

Capitolo 4. Ricerca empirica pag. 91

4.1 Metodologia della ricerca pag. 91

4.2 Analisi dei risultati pag. 96

Capitolo 5. La metamorfosi esperienziale del Fashion Luxury pag. 109

5.1 Le contraddizioni dell'esperienza nel lusso contemporaneo pag. 109

5.2 L'esperienza come asset economico: implicazioni manageriali per i brand pag. 115

5.3 Scenari futuri: lusso, tecnologia e trasformazione del valore pag. 126

5.4 Pine e Gilmore anni dopo: Tre Nuovi Elementi di Spinta pag. 133

Conclusioni pag. 140

Bibliografia pag. 142

Sitografia pag. 144

Introduzione

Nel panorama economico e sociale contemporaneo, il concetto di valore ha subito una metamorfosi radicale. Se per lungo tempo il successo di un'impresa e la valutazione di un bene sono stati ancorati a criteri prettamente utilitaristici e funzionali — legati alla qualità intrinseca, alle performance e al prezzo del prodotto — oggi assistiamo a uno slittamento epocale verso la dimensione dell'immaterialità, del simbolo e dell'emozione. In mercati sempre più saturi e caratterizzati da un'elevata omogeneità dell'offerta, la vera discriminante competitiva non risiede più nel semplice possesso materiale di un oggetto, bensì nella memorabilità dell'esperienza vissuta dal consumatore. Questo cambio di paradigma segna il passaggio definitivo da un'economia incentrata sul prodotto a quella che viene teorizzata come "economia dell'esperienza".

Tale trasformazione trova il suo terreno d'elezione e la sua massima espressione nel settore del *fashion luxury*. I brand del lusso, i cui modelli tradizionali basati sulla pura ostentazione del logo e sullo status-signaling verticale mostrano segni di saturazione nei mercati più maturi, si trovano oggi a dover ridefinire il significato stesso di esclusività. In una società liquida e ipermoderna, in cui l'identità individuale non è più un dato stabile ma un processo in continua costruzione, l'atto d'acquisto si trasforma in un rituale culturale e in un veicolo di espressione del sé. Di conseguenza, lo spazio fisico del punto vendita abbandona la storica funzione transazionale per mutarsi in un dispositivo scenografico e immersivo.

Il presente lavoro di ricerca nasce proprio dall'esigenza di indagare questo scenario multifaccettato, ponendosi come scopo principale quello di analizzare l'evoluzione delle strategie di *retail esperienziale* nel lusso e di comprendere in che modo la progettazione delle atmosfere di vendita e il coinvolgimento multidimensionale del cliente influenzino la percezione del brand e i comportamenti d'acquisto. L'elaborato mira a decodificare le logiche manageriali e sociologiche che governano questi "santuari fisici" dell'esperienza, verificando se e come gli investimenti nella spettacolarizzazione degli spazi si traducano in un reale valore transazionale e relazionale nel lungo periodo.

Per raggiungere questo obiettivo e offrire un quadro interpretativo esaustivo, l'analisi adotta una metodologia mista, articolata in due macro-fasi complementari. La prima parte del lavoro si sviluppa su un piano teorico e documentale: attraverso una revisione della letteratura esistente, vengono mappati i contributi fondamentali del marketing esperienziale e le teorie sociologiche che spiegano il consumo post-moderno, ponendo a confronto modelli macroeconomici e microanalitici. A

questa base concettuale si affianca, nella seconda parte dell'elaborato, un approccio metodologico di natura empirica. Al fine di testare sul campo le ipotesi teoriche, è stata condotta un'indagine quantitativa basata sulla somministrazione di un questionario strutturato a un campione di consumatori. Lo strumento di rilevazione è stato progettato per catturare sia dati standardizzati e facilmente comparabili — attraverso l'uso di quesiti chiusi e dicotomici — sia sfumature e vissuti personali più profondi grazie all'inserimento di domande aperte dedicate alla memoria spontanea delle esperienze *in-store* più significative.

A questa prospettiva esterna si è scelto di affiancare una linea di ricerca qualitativa di stampo interno, finalizzata ad approfondire le dinamiche manageriali e strategiche dietro la gestione dell'esperienza stessa. A tal fine, sono state condotte interviste semistrutturate a professionisti e figure chiave operanti all'interno di brand leader nel settore del *fashion luxury*, permettendo così di confrontare le percezioni del pubblico con le reali intenzioni e visioni aziendali.

CAPITOLO 1 – Dall'economia del prodotto all'economia dell'esperienza

1.1 L'economia dell'esperienza: definizione e origini teoriche

Negli ultimi decenni il sistema economico globale ha attraversato una trasformazione profonda che ha modificato in maniera significativa il modo in cui le imprese creano valore e si relazionano con i consumatori. L'evoluzione dei sistemi economici contemporanei ha condotto a una radicale ridefinizione del rapporto tra individuo e consumo, spostando progressivamente il baricentro del valore dal semplice possesso materiale di un bene alla partecipazione emotiva e simbolica all'esperienza di consumo. Se in passato il valore economico era prevalentemente associato alla produzione e allo scambio di beni tangibili, oggi esso tende sempre più a essere generato attraverso la progettazione di esperienze significative, capaci di coinvolgere il consumatore sul piano sensoriale, emotivo e relazionale.

Questo cambiamento rappresenta il passaggio da un'economia centrata sul prodotto a quella che viene definita «economia dell'esperienza», un paradigma interpretativo introdotto alla fine degli anni Novanta dagli economisti B. Joseph Pine II e James H. Gilmore (1998; 1999). Secondo gli autori, le esperienze costituiscono una tipologia di offerta economica a sé stante, distinta dai servizi, capace di coinvolgere l'individuo in modo personale e memorabile. Sebbene la loro teoria offra una cornice macroeconomica a questa transizione, è nel campo del marketing strategico e della psicologia del consumo che il concetto trova la sua applicazione più operativa.

Un aspetto teorico rilevante riguarda il superamento della visione classica dell'homo economicus, tradizionalmente considerato un individuo guidato esclusivamente da logiche razionali e utilitaristiche (Holbrook & Hirschman, 1982). Gli studi sul comportamento del consumatore hanno dimostrato che le decisioni di acquisto non sono determinate soltanto da valutazioni economiche o funzionali, ma anche da fattori psicologici, emotivi e simbolici. Il consumatore contemporaneo appare sempre più interessato a vivere esperienze coinvolgenti che contribuiscano alla costruzione della propria identità personale e sociale. Le radici teoriche dell'economia dell'esperienza si collegano a diversi filoni di studio sviluppatisi nel campo del marketing e delle scienze sociali. Tra i contributi più significativi si collocano gli studi sul marketing esperienziale, che evidenziano l'importanza di stimolare i sensi, le emozioni e la dimensione relazionale del consumatore per generare valore di marca. In particolare, l'approccio strategico si concentra sulla progettazione di esperienze capaci di coinvolgere il consumatore a livello sensoriale, affettivo, cognitivo, comportamentale e relazionale.

Tra i contributi teorici più rilevanti nello sviluppo dell'economia dell'esperienza occupa una posizione centrale il lavoro di Bernd Schmitt, considerato uno dei principali studiosi del marketing esperienziale contemporaneo. Con la pubblicazione dell'opera *Experiential Marketing* nel 1999, Schmitt propone una profonda revisione

delle tradizionali logiche del marketing, sostenendo che il consumatore contemporaneo non ricerca esclusivamente benefici funzionali legati ai prodotti, ma desidera vivere esperienze capaci di coinvolgerlo sul piano emotivo, sensoriale e relazionale.

Secondo Schmitt, i modelli tradizionali di marketing, fondati prevalentemente sulle caratteristiche funzionali dei prodotti e sulla soddisfazione razionale dei bisogni, risultano progressivamente inadeguati in un contesto economico caratterizzato da mercati saturi, crescente omogeneità dell'offerta e intensificazione della competizione globale. In tale scenario, le imprese non possono più differenziarsi esclusivamente attraverso elementi tangibili quali qualità, prezzo o performance tecnica, ma devono costruire esperienze memorabili capaci di generare coinvolgimento emotivo e identificazione simbolica.

L'approccio esperienziale elaborato da Schmitt parte dall'idea che il consumo rappresenti un'esperienza multidimensionale nella quale il consumatore viene coinvolto non soltanto come soggetto economico razionale, ma come individuo dotato di sensibilità estetica, emozioni, desideri, immaginazione e bisogno di relazione sociale. L'esperienza diventa quindi il principale strumento attraverso cui i brand costruiscono valore e instaurano un legame duraturo con il pubblico.

Per descrivere le diverse modalità attraverso cui le imprese possono progettare esperienze di consumo, Schmitt elabora un modello teorico articolato in cinque moduli esperienziali strategici, noti come “*Strategic Experiential Modules (SEMs)*”: Sense, Feel, Think, Act e Relate. Queste dimensioni rappresentano differenti forme di coinvolgimento del consumatore e costituiscono una delle principali basi teoriche del marketing esperienziale contemporaneo.

1. Sense

La dimensione *Sense* riguarda il coinvolgimento sensoriale del consumatore attraverso la stimolazione dei cinque sensi: vista, udito, tatto, olfatto e gusto. Secondo Schmitt, le esperienze sensoriali consentono ai brand di differenziarsi, di aumentare la memorabilità dell'esperienza e di costruire un'identità riconoscibile. Nel retail contemporaneo, e in particolare nel settore del fashion luxury, questa dimensione assume un ruolo fondamentale. L'architettura dello store, la scelta dei materiali, l'illuminazione, la musica ambientale, le fragranze e la disposizione dei prodotti vengono progettate per creare atmosfere multisensoriali coerenti con l'identità del marchio. Lo spazio commerciale non viene più concepito come semplice luogo di esposizione della merce, ma come ambiente immersivo capace di coinvolgere il consumatore sul piano percettivo ed emozionale.

La stimolazione sensoriale contribuisce inoltre alla costruzione della memorabilità dell'esperienza. Le percezioni sensoriali, infatti, influenzano profondamente i

processi cognitivi e mnemonici del consumatore, rafforzando l'associazione tra esperienza vissuta e identità del brand.

2. Feel

La dimensione *Feel* si concentra invece sul coinvolgimento affettivo ed emozionale del consumatore. Schmitt sostiene che le emozioni rappresentino uno degli elementi più rilevanti nella costruzione del valore percepito e nella formazione della relazione tra individuo e marca. Le imprese progettano quindi esperienze capaci di suscitare stati emotivi positivi quali piacere, desiderio, nostalgia, sorpresa o senso di appartenenza. Nel settore del lusso, l'esperienza emozionale assume una rilevanza ancora maggiore poiché gran parte del valore dei prodotti deriva da componenti immateriali e simboliche.

La comunicazione del brand, l'atmosfera dello store e la qualità dell'interazione con il personale contribuiscono alla costruzione di una relazione emotiva tra consumatore e marchio. L'obiettivo non consiste semplicemente nel soddisfare un bisogno funzionale, ma nel generare un'esperienza capace di lasciare un ricordo significativo e di rafforzare il coinvolgimento affettivo del cliente.

3. Think

La dimensione *Think* riguarda il coinvolgimento cognitivo e creativo del consumatore. Attraverso questa modalità esperienziale, i brand cercano di stimolare curiosità, riflessione, immaginazione e partecipazione intellettuale. Le esperienze cognitive spingono il consumatore a interpretare il significato culturale del brand e a sviluppare una partecipazione mentale più profonda rispetto alla semplice fruizione passiva del prodotto. Questa dimensione si manifesta spesso attraverso strategie narrative e culturali che collegano il marchio a temi artistici, storici o sociali.

Le collaborazioni con artisti, le installazioni concettuali all'interno delle boutique, le mostre temporanee e le narrazioni legate all'heritage del brand contribuiscono a trasformare il consumo in un'esperienza culturalmente significativa. Il prodotto non viene percepito soltanto come oggetto materiale, ma come elemento inserito all'interno di un universo estetico e simbolico più ampio.

4. Act

La dimensione *Act* si riferisce al coinvolgimento fisico e comportamentale del consumatore. Secondo Schmitt, le esperienze possono influenzare gli stili di vita, i comportamenti e le pratiche sociali degli individui. Nel retail contemporaneo, questa dimensione si manifesta attraverso forme di partecipazione attiva che consentono al consumatore di interagire direttamente con il brand e con lo spazio commerciale. Servizi di personalizzazione, esperienze immersive, eventi esclusivi e attività interattive trasformano il cliente da semplice spettatore a protagonista dell'esperienza.

Il coinvolgimento attivo rafforza la percezione di esclusività e unicità dell'esperienza. Il consumatore non si limita ad acquistare un prodotto, ma partecipa a un rituale esperienziale che contribuisce alla costruzione della propria identità e del proprio stile di vita.

5. Relate

La dimensione *Relate* rappresenta il livello più complesso del modello di Schmitt e riguarda la capacità del brand di creare connessioni sociali e relazionali tra individui. Il consumo viene interpretato come pratica collettiva attraverso cui i consumatori costruiscono senso di appartenenza e identità sociale. I brand non vendono soltanto prodotti o esperienze individuali, ma costruiscono vere e proprie comunità simboliche fondate su valori, estetiche e visioni del mondo condivise. Nel settore del lusso, questa dinamica appare particolarmente evidente: il consumatore ricerca spesso il riconoscimento sociale derivante dall'appartenenza a un determinato universo culturale e simbolico.

Eventi esclusivi, community digitali, programmi VIP e strategie di storytelling contribuiscono alla creazione di relazioni durature tra consumatore e brand, rafforzando il senso di identificazione e appartenenza. In questo contesto, il flagship store assume una funzione particolarmente rilevante, poiché rappresenta il luogo fisico in cui tali dinamiche relazionali vengono concretamente messe in scena. Il flagship non costituisce soltanto uno spazio commerciale destinato alla vendita, ma un dispositivo esperienziale e sociale attraverso cui il brand costruisce comunità, favorisce l'interazione tra individui e materializza il proprio universo simbolico. Attraverso eventi esclusivi, installazioni immersive, servizi personalizzati e spazi concepiti per incentivare la permanenza e la condivisione, il flagship store contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza del consumatore e la sua identificazione con i valori del marchio.

Il modello elaborato da Schmitt assume una rilevanza fondamentale anche per comprendere l'evoluzione del retail contemporaneo. Le boutique e i flagship store non rappresentano più semplici spazi destinati alla vendita di prodotti, ma diventano ambienti progettati per integrare simultaneamente dimensioni sensoriali, emozionali, cognitive, comportamentali e relazionali. I brand progettano spazi immersivi nei quali architettura, design, musica, profumi, tecnologie digitali e interazione umana contribuiscono alla costruzione di esperienze multisensoriali coerenti con l'identità del marchio. Il punto vendita diventa così uno strumento strategico attraverso cui il brand traduce i propri valori simbolici in esperienze concrete e memorabili.

L'approccio di Schmitt rappresenta inoltre un importante ponte teorico tra l'economia dell'esperienza elaborata da Pine e Gilmore e le successive evoluzioni del retail esperienziale contemporaneo. Se Pine e Gilmore descrivono l'esperienza come nuova

forma di valore economico, Schmitt fornisce invece una struttura operativa e manageriale attraverso cui le imprese possono progettare concretamente tali esperienze. Ne consegue che il marketing esperienziale può essere interpretato come una delle principali basi teoriche su cui si fonda il retail contemporaneo e, in particolare, il retail del lusso. La competizione tra brand non riguarda più esclusivamente il prodotto, ma la capacità di costruire universi esperienziali complessi in cui il consumatore possa vivere emozioni, relazioni e significati coerenti con la propria identità individuale e sociale.

Tabella 1: Modello dei Moduli Esperienziali

Modulo Esperienziale	Tipo di Coinvolgimento	Obiettivo Principale	Applicazione nel Retail Luxury
Sense	Sensoriale	Stimolare i cinque sensi e creare memorabilità.	Illuminazione scenografica, profumazioni d'ambiente, materiali tattili, musica curata.
Feel	Emotivo	Generare emozioni positive e una connessione affettiva con il brand.	Atmosfera accogliente ma esclusiva, empatia del personale, customer experience calorosa.
Think	Cognitivo	Stimolare riflessione, curiosità e coinvolgimento intellettuale.	Storytelling sull'artigianato, esposizioni di archivio (heritage), installazioni d'arte.

Act	Comportamentale	Influenzare stili di vita e favorire l'interazione fisica/attiva.	Servizi su misura (MTO), interazione con artigiani in-store, percorsi di acquisto dinamici.
Relate	Sociale e Identitario	Creare senso di appartenenza a una community d'élite.	Eventi privati VIP, aree lounge esclusive, accesso a club riservati ai top spender.

Fonte: elaborazione propria basata su Schmitt, B. (1999), *Experiential Marketing*.

Parallelamente, la crescente centralità dell'esperienza nel consumo è stata favorita da importanti trasformazioni socio-economiche che hanno caratterizzato le società contemporanee. La diffusione delle tecnologie digitali, l'aumento del livello di benessere nei mercati sviluppati e l'intensificazione della competizione globale hanno gradualmente ridotto la capacità delle imprese di differenziarsi esclusivamente attraverso le caratteristiche funzionali dei prodotti. In molti settori, infatti, i beni tendono a presentare livelli di qualità e prestazioni sempre più simili, rendendo necessario individuare nuove modalità di creazione del valore.

All'interno di questo quadro teorico, è possibile distinguere due dimensioni fondamentali che caratterizzano la struttura di un'esperienza. La prima riguarda il grado di partecipazione del cliente, che può variare da una modalità passiva, in cui il consumatore riceve semplicemente gli stimoli proposti, a una modalità attiva, in cui l'individuo partecipa direttamente alla costruzione dell'esperienza stessa. La seconda dimensione riguarda il tipo di connessione ambientale che il consumatore sviluppa con il contesto in cui si svolge l'esperienza, oscillando tra una forma di semplice assorbimento mentale e una forma di immersione totale, caratterizzata da un coinvolgimento fisico e sensoriale profondo. Queste due dimensioni permettono di comprendere come le imprese possano progettare esperienze differenti, capaci di coinvolgere il consumatore in modo più o meno intenso. La crescente ricerca di autenticità gioca un ruolo centrale nel comportamento dei consumatori contemporanei: in un contesto caratterizzato da saturazione comunicativa e standardizzazione dei prodotti, i consumatori privilegiano brand e luoghi capaci di offrire esperienze percepite come autentiche, coerenti e significative (Pine & Gilmore, 2007).

Questo fenomeno è particolarmente evidente nel settore del retail, dove il punto vendita ha progressivamente abbandonato la funzione tradizionale di semplice spazio di transazione commerciale per trasformarsi in un luogo di relazione, comunicazione e narrazione del brand. I negozi contemporanei vengono sempre più progettati come ambienti esperienziali complessi, in cui architettura, design, tecnologia e interazione umana concorrono alla costruzione di un'esperienza immersiva per il visitatore (Kozinets et al., 2002).

Nel settore del fashion luxury, questa trasformazione assume un significato ancora più rilevante. I brand di lusso fondano gran parte del proprio valore su elementi immateriali quali identità, esclusività, heritage e storytelling (Kapferer & Bastien, 2012). Il consumatore post-moderno aspira a vivere un'esperienza capace di stimolare la propria identità, sensibilità estetica e dimensione emotiva. Il retail esperienziale diventa così uno strumento strategico per tradurre i valori simbolici del brand in esperienze concrete vissute all'interno dello store, dove ogni dettaglio — dall'architettura alla musica, dai profumi alla competenza narrativa del personale — contribuisce alla costruzione di un ecosistema immersivo. Alla luce di queste considerazioni, l'economia dell'esperienza può essere interpretata non solo come una strategia di marketing o come uno strumento manageriale, ma anche come il risultato di una trasformazione sociologica che ha ridefinito il consumo nelle società contemporanee. Il retail di lusso contemporaneo eredita questa struttura concettuale, trasformando lo spazio fisico dello store in un ambiente immersivo in cui l'esperienza complessiva diventa il principale elemento di valore per il consumatore.

1.2 Dal valore funzionale al valore simbolico ed emozionale nel consumo

L'evoluzione dell'economia contemporanea e l'affermazione del paradigma dell'economia dell'esperienza hanno determinato una trasformazione profonda nel modo in cui i consumatori attribuiscono valore ai beni e ai servizi. Se nelle fasi precedenti dello sviluppo economico il valore di un prodotto era principalmente legato alle sue caratteristiche funzionali e alla sua utilità pratica, nelle società post-industriali il consumo assume gradualmente una dimensione più complessa, nella quale entrano in gioco fattori simbolici, emotivi e identitari. Questo cambiamento rappresenta uno dei passaggi più significativi nella comprensione delle dinamiche del consumo contemporaneo e costituisce una base teorica fondamentale per analizzare il fenomeno del retail esperienziale nel settore del fashion luxury.

Nel modello economico tradizionale, fortemente influenzato dalla teoria neoclassica, il consumatore veniva interpretato come un soggetto razionale che orientava le proprie scelte sulla base di valutazioni utilitaristiche. In questa prospettiva, il valore di un bene era determinato principalmente dalla sua capacità di soddisfare un bisogno concreto, misurabile attraverso parametri quali qualità, durata, efficienza o prezzo. L'atto di acquisto veniva interpretato come una decisione razionale finalizzata alla massimizzazione dell'utilità individuale. La scelta del consumatore, secondo questo approccio, era guidata principalmente da criteri oggettivi e comparativi, in cui il prodotto veniva valutato in relazione alla sua funzionalità e alla sua performance.

Tuttavia, a partire dalla seconda metà del Novecento, numerosi studi nel campo del marketing, della sociologia e della psicologia dei consumi hanno progressivamente messo in discussione questa interpretazione riduttiva del comportamento del consumatore. Le ricerche sul comportamento d'acquisto hanno dimostrato (Holbrook & Hirschman, 1982) che le scelte di consumo non possono essere spiegate esclusivamente attraverso logiche economiche o funzionali, ma sono influenzate anche da elementi simbolici, culturali ed emotivi che contribuiscono a definire il significato attribuito ai prodotti. In questa prospettiva si sviluppa il concetto di valore simbolico del consumo, secondo il quale i beni acquistati non rappresentano soltanto strumenti utili alla soddisfazione di bisogni pratici, ma diventano anche veicoli attraverso cui gli individui esprimono la propria identità, i propri valori e il proprio stile di vita. Il consumo assume una funzione comunicativa: attraverso i prodotti che scelgono, i consumatori costruiscono e trasmettono immagini di sé sia a livello personale sia all'interno delle dinamiche sociali. Gli oggetti acquistati diventano quindi strumenti attraverso cui gli individui comunicano appartenenze culturali, aspirazioni personali e posizionamenti sociali. All'interno delle trasformazioni che hanno ridefinito il ruolo del consumo nelle società contemporanee, un contributo fondamentale è offerto dalle analisi di Zygmunt Bauman e Gilles Lipovetsky, i quali permettono di approfondire la dimensione culturale e identitaria del consumo oltre la sola prospettiva economica e simbolica.

Secondo Bauman (2000), attraverso il concetto di “modernità liquida”, descrive una condizione sociale caratterizzata dalla progressiva dissoluzione delle strutture stabili che in passato fornivano agli individui punti di riferimento solidi, quali la classe sociale, il lavoro stabile, le istituzioni e le identità durature. Nella modernità contemporanea, tali strutture risultano sempre più fluide, instabili e soggette a continua trasformazione, generando una condizione esistenziale nella quale l’identità individuale non è più data una volta per tutte, ma deve essere costantemente costruita e ricostruita. In questo scenario, il consumo assume un ruolo centrale nella definizione dell’identità personale. L’individuo contemporaneo non si limita ad acquistare beni in funzione della loro utilità, ma utilizza il consumo come strumento attraverso cui costruire, comunicare e aggiornare continuamente la propria immagine sociale e personale. Il mercato diventa così uno spazio identitario in cui il soggetto cerca risposte alla propria instabilità esistenziale attraverso l’acquisizione di oggetti, esperienze e simboli capaci di definire temporaneamente il sé. Il consumo non è più un atto stabile e definitivo, ma un processo continuo e dinamico, strettamente legato alla natura fluida dell’identità contemporanea.

Parallelamente, Gilles Lipovetsky (1987) offre una lettura complementare di queste trasformazioni attraverso il concetto di ipermodernità, evidenziando come le società contemporanee siano caratterizzate da una crescente centralità dell’individualismo, dell’edonismo e dell’estetizzazione della vita quotidiana. Secondo Lipovetsky, il consumo non è più esclusivamente legato alla soddisfazione di bisogni materiali o alla dimostrazione di status sociale, ma diventa una pratica orientata alla ricerca del piacere, dell’esperienza sensibile e della gratificazione immediata.

In opere come *L’Empire de l’éphémère* (1987) e *Le luxe éternel* (Lipovetsky & Roux, 2003), Lipovetsky analizza in particolare la trasformazione del lusso contemporaneo, che non si definisce più soltanto attraverso la rarità o l’esclusività materiale, ma attraverso la capacità di produrre emozioni, esperienze estetiche e forme di piacere personalizzato. Il lusso diventa così una forma di consumo altamente simbolica ed esperienziale, nella quale l’aspetto immateriale prevale parallelamente su quello funzionale. L’ipermodernità descritta da Lipovetsky si caratterizza inoltre per la coesistenza di dinamiche apparentemente contraddittorie: da un lato la razionalizzazione e la standardizzazione dei processi produttivi, dall’altro la crescente ricerca di autenticità, unicità e coinvolgimento emotivo da parte dei consumatori. In questo contesto, il consumo si configura come uno spazio di espressione personale in cui l’individuo cerca di conciliare efficienza, desiderio, identità e piacere estetico.

L’integrazione tra la prospettiva di Bauman e quella di Lipovetsky consente di comprendere come il consumo contemporaneo non possa essere interpretato esclusivamente come un atto economico o simbolico, ma debba essere letto come un processo identitario e culturale complesso, nel quale l’individuo costruisce continuamente la propria soggettività all’interno di un contesto sociale fluido, estetizzato e fortemente orientato all’esperienza.

Una delle prime interpretazioni teoriche del consumo come fenomeno simbolico e sociale è stata elaborata da Thorstein Veblen (1899) nella celebre opera *The Theory of the Leisure Class*. L'autore introduce il concetto di *conspicuous consumption*, ovvero "*consumo vistoso*", per descrivere il comportamento delle classi agiate che utilizzano il consumo di beni costosi come strumento di ostentazione del proprio status sociale. Secondo Veblen, il valore di determinati beni non dipende esclusivamente dalla loro utilità pratica, ma dalla loro capacità di segnalare prestigio, ricchezza e appartenenza a una determinata élite sociale. Il lusso assume quindi una funzione simbolica di distinzione: l'esclusività e l'elevato prezzo del prodotto non rappresentano limiti al consumo, ma diventano essi stessi elementi che ne accrescono il desiderio e il valore percepito.

Questa prospettiva teorica appare particolarmente rilevante per comprendere le dinamiche del fashion luxury contemporaneo. Nel settore del lusso, infatti, il consumo non risponde soltanto a esigenze funzionali, ma costituisce una forma di comunicazione sociale attraverso cui il consumatore costruisce e manifesta la propria identità. In tale contesto, anche il retail assume una funzione simbolica centrale. Le boutique e i flagship store non rappresentano più semplici spazi commerciali destinati alla vendita di prodotti, ma diventano luoghi scenografici e rituali attraverso cui il consumatore può rendere visibile la propria appartenenza a un determinato universo valoriale. Il flagship store si trasforma così in una vera e propria "*vetrina sociale*", nella quale l'esperienza di acquisto contribuisce alla costruzione pubblica del prestigio e dell'identità del consumatore.

Parallelamente, emerge con sempre maggiore forza la dimensione emozionale del consumo. L'acquisto e l'utilizzo di un prodotto non generano soltanto benefici funzionali, ma producono anche esperienze affettive e sensoriali che contribuiscono alla soddisfazione complessiva del consumatore. Le emozioni suscitate dall'interazione con un brand, con un ambiente di vendita o con un determinato prodotto diventano così elementi centrali nella percezione del valore. In altre parole, il valore percepito non dipende più soltanto dalle caratteristiche tangibili dell'oggetto, ma anche dalle sensazioni e dagli stati emotivi che esso è in grado di generare nel consumatore.

Questo passaggio dal valore funzionale al valore simbolico ed emozionale è strettamente collegato ai cambiamenti socio-culturali che hanno caratterizzato le società contemporanee. L'aumento del benessere economico nei paesi sviluppati, la diffusione della cultura dei consumi e l'intensificazione della comunicazione mediatica hanno successivamente trasformato il consumo in una pratica sempre più legata all'espressione individuale e alla costruzione dell'identità personale. In una società in cui i bisogni primari risultano ormai ampiamente soddisfatti, i consumatori tendono a orientare le proprie scelte verso beni e servizi che consentano di esprimere valori, aspirazioni e visioni del mondo. In tale contesto, i prodotti tendono a essere percepiti non solo per ciò che fanno, ma soprattutto per ciò che rappresentano. Essi

diventano portatori di significati simbolici che possono riguardare valori come l'appartenenza sociale, il prestigio, l'autenticità, la creatività o l'innovazione. Le imprese, consapevoli di questa trasformazione, hanno parallelamente sviluppato strategie di branding e di comunicazione orientate alla costruzione di universi simbolici attorno ai propri marchi.

Il ruolo del brand assume quindi una centralità crescente nella creazione di valore. Il marchio non si limita più a identificare un prodotto o a garantirne la qualità, ma diventa un sistema complesso di significati che consente al consumatore di stabilire un legame emotivo con l'azienda. Attraverso lo storytelling, il design, la comunicazione e l'esperienza di acquisto, i brand costruiscono narrazioni capaci di coinvolgere il pubblico e di rafforzare la dimensione simbolica del consumo. L'evoluzione del retail nel settore del fashion luxury non può essere pienamente compresa senza un'analisi sistematica di questo mutamento del concetto di valore. Se nelle fasi iniziali dello sviluppo del commercio moderno il successo di un prodotto era decretato quasi esclusivamente dalla sua utilità marginale e dalla capacità di soddisfare bisogni attraverso prestazioni tangibili, lo scenario contemporaneo riflette una realtà molto più articolata. Il passaggio dal valore funzionale al valore simbolico ed emozionale rappresenta infatti una delle basi su cui poggia l'intera strategia del lusso contemporaneo.

La funzionalità — intesa come qualità dei materiali, precisione delle lavorazioni o durabilità nel tempo — non scompare, ma subisce un processo di standardizzazione verso livelli qualitativi elevati. Essa non rappresenta più l'elemento differenziante principale, ma diventa un prerequisito implicito: una condizione necessaria ma non sufficiente a giustificare il posizionamento premium dei prodotti di alta gamma. La qualità è quindi data per scontata, mentre il vero elemento di differenziazione risiede nella capacità del brand di costruire significati simbolici e di generare esperienze emozionali.

Il valore simbolico emerge dunque come il vero motore del desiderio, trasformando l'oggetto di moda in un veicolo di comunicazione non verbale e in uno strumento di costruzione identitaria. Il consumatore del lusso non acquista un bene esclusivamente per ciò che l'oggetto “fa”, ma soprattutto per ciò che l'oggetto “rappresenta”. Il prodotto diventa quindi un simbolo attraverso cui il consumatore comunica la propria identità e il proprio stile di vita. Questa dimensione simbolica si alimenta anche dell'eredità storica del brand, del suo heritage, del prestigio associato al suo fondatore e della capacità della marca di costruire un immaginario culturale riconoscibile. Nel retail esperienziale, lo spazio fisico della boutique diventa il luogo in cui questo simbolismo viene reso tangibile: ogni elemento dell'ambiente contribuisce a costruire un universo di significati coerente con l'identità del brand.

L'architettura dello store, la scelta dei materiali, l'illuminazione, l'organizzazione dello spazio e la disposizione dei prodotti diventano strumenti narrativi attraverso cui il brand comunica i propri valori. Il punto vendita si trasforma quindi in un ambiente progettato non soltanto per esporre prodotti, ma per raccontare una storia e trasmettere un'esperienza. Il possesso del bene fisico diventa così il momento conclusivo di un processo simbolico più ampio, attraverso il quale il consumatore entra in relazione con l'universo valoriale del marchio. Accanto alla dimensione simbolica, anche la componente emozionale assume un ruolo fondamentale nella ridefinizione del valore percepito. Nell'economia dell'esperienza, l'emozione non rappresenta più un elemento secondario dell'acquisto, ma diventa il nucleo centrale attorno a cui viene progettata l'intera esperienza di consumo. Le decisioni di acquisto, soprattutto nel segmento del lusso, sono spesso guidate da impulsi legati alla ricerca di piacere, gratificazione e coinvolgimento sensoriale.

Per questo motivo, il valore di un'esperienza di retail non può essere misurato soltanto in termini economici, ma anche in relazione alla sua capacità di generare emozioni significative nel consumatore. Un ambiente di vendita progettato con attenzione alla dimensione sensoriale — attraverso elementi come l'illuminazione, il design degli spazi, la musica ambientale o le fragranze — contribuisce a trasformare l'atto di acquisto in un'esperienza coinvolgente e memorabile.

Uno dei contributi teorici più significativi in questo ambito è rappresentato dal concetto di *atmospherics* elaborato da Philip Kotler nel 1973. Secondo Kotler, l'ambiente commerciale non costituisce un semplice contenitore funzionale destinato alla vendita dei prodotti, ma rappresenta uno strumento strategico capace di influenzare le emozioni, le percezioni e i comportamenti dei consumatori. L'atmosfera dello spazio commerciale viene quindi progettata intenzionalmente per produrre specifici effetti emotivi nel cliente e per rafforzare il coinvolgimento esperienziale. Elementi quali illuminazione, colori, musica, profumi, materiali e organizzazione dello spazio contribuiscono alla costruzione di un ambiente capace di comunicare identità, valori e posizionamento simbolico del brand. Il punto vendita contemporaneo assume così una funzione narrativa e relazionale: non si limita a esporre prodotti, ma costruisce esperienze immersive attraverso il controllo coordinato degli stimoli sensoriali.

Nel settore del *fashion luxury*, questa dimensione appare particolarmente rilevante. I brand di lusso progettano boutique e flagship store come ambienti multisensoriali in cui ogni dettaglio contribuisce alla costruzione dell'identità del marchio. La vista viene stimolata attraverso architetture scenografiche, *visual merchandising* e palette cromatiche coerenti con l'universo estetico del brand; il suono viene utilizzato per influenzare il ritmo dell'esperienza e l'atmosfera emotiva dello spazio; l'olfatto contribuisce alla creazione di identità sensoriali riconoscibili attraverso fragranze ambientali distintive; il tatto, infine, assume un ruolo centrale nella percezione della qualità e dell'artigianalità dei materiali.

Questa evoluzione trova ulteriore sviluppo negli studi sul sensory branding elaborati da Martin Lindstrom (2005), secondo cui i brand più forti sono quelli capaci di coinvolgere simultaneamente più sensi nella costruzione dell'esperienza di consumo. Lindstrom sostiene infatti che la memorabilità di un brand dipenda sempre meno dalla semplice comunicazione visiva e sempre più dalla capacità di creare esperienze percettive integrate e coerenti. La progettazione multisensoriale dello spazio commerciale diventa quindi uno strumento strategico fondamentale per rafforzare il coinvolgimento emotivo del consumatore e consolidare il legame simbolico con il brand. In particolare, nel settore del lusso, la dimensione sensoriale contribuisce a trasformare l'esperienza d'acquisto in un momento immersivo e memorabile, nel quale il consumatore non acquista soltanto un prodotto, ma entra in relazione con un universo estetico, culturale ed emozionale coerente con la propria identità e con il proprio immaginario aspirazionale.

Inoltre, il valore emozionale si alimenta anche attraverso la relazione umana che si sviluppa tra il cliente e il brand. L'interazione con il personale di vendita, la qualità del servizio e il livello di personalizzazione dell'esperienza contribuiscono a costruire un legame emotivo tra consumatore e marca. Il cliente non si limita più a comprare un prodotto, ma vive un'esperienza che può trasformarsi in un ricordo significativo. In un contesto caratterizzato dalla crescente digitalizzazione dei consumi e dalla diffusione del commercio online, la dimensione emozionale e relazionale dell'esperienza fisica assume un valore ancora maggiore. Il punto vendita diventa uno spazio privilegiato in cui il brand può offrire un'esperienza immersiva e multisensoriale difficilmente replicabile nei canali digitali. Il consumatore del lusso non acquista soltanto un oggetto materiale, ma entra in relazione con un universo di valori e significati che riflette determinati stili di vita, visioni estetiche e modelli culturali. L'acquisto diventa quindi un atto carico di significato, attraverso il quale l'individuo può esprimere la propria personalità, il proprio gusto e il proprio posizionamento sociale.

Questa interpretazione del consumo come pratica simbolica trova un importante approfondimento teorico negli studi di Pierre Bourdieu (1979), in particolare nell'opera *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Secondo Bourdieu, il consumo non rappresenta soltanto una risposta a bisogni individuali, ma costituisce uno strumento attraverso cui gli individui producono e comunicano distinzione sociale. Le preferenze estetiche, i gusti culturali e gli stili di consumo non sono infatti il risultato di scelte puramente soggettive, ma riflettono la posizione sociale degli individui e il loro livello di capitale culturale e simbolico. Attraverso il concetto di *habitus*, Bourdieu descrive l'insieme di disposizioni culturali e comportamentali che orientano il modo in cui gli individui percepiscono il mondo, formulano giudizi estetici e costruiscono le proprie pratiche di consumo. Il gusto diventa quindi una costruzione sociale e culturale che consente agli individui di distinguersi e di affermare la propria appartenenza a determinati gruppi sociali.

Nel settore del fashion luxury, questa dinamica appare particolarmente evidente. Il lusso contemporaneo non comunica soltanto ricchezza economica, ma anche competenza estetica, raffinatezza culturale e appartenenza simbolica a un determinato universo sociale. Il valore del prodotto non dipende esclusivamente dal suo costo o dalla qualità dei materiali, ma dalla capacità del brand di incarnare codici culturali riconoscibili e desiderabili. Il passaggio dal valore funzionale al valore simbolico ed emozionale rappresenta una delle trasformazioni più rilevanti del consumo nelle economie avanzate. Comprendere questa evoluzione è fondamentale per analizzare le strategie adottate dalle imprese nel contesto del retail contemporaneo e, in particolare, nel settore del fashion luxury, dove la capacità di creare significati, emozioni ed esperienze rappresenta uno dei principali fattori di competitività.

Grafico 1: Crescita del peso esperienziale



Fonte: elaborazione propria secondo lo studio del Sensory Branding e della Customer Experience

Il grafico evidenzia l'evoluzione progressiva delle fonti di valore nel mercato contemporaneo. Se negli anni Novanta il vantaggio competitivo dei brand era prevalentemente legato alla qualità funzionale del prodotto, nel contesto attuale la qualità rappresenta un prerequisito implicito. La principale area di crescita riguarda invece il valore esperienziale, sempre più determinante nella costruzione della competitività dei brand del lusso.

1.3 La società dello spettacolo e la centralità dell'esperienza

Per comprendere in modo approfondito la centralità dell'esperienza nel consumo contemporaneo, è necessario analizzare questo fenomeno all'interno di un quadro storico, economico e socioculturale più ampio. L'evoluzione delle pratiche di consumo non rappresenta infatti un processo isolato o esclusivamente legato alle trasformazioni delle strategie di marketing, ma è strettamente connessa alle profonde mutazioni che hanno caratterizzato le società occidentali negli ultimi due secoli.

L'approdo all'economia dell'esperienza non può dunque essere considerato un fenomeno autonomo, ma deve essere interpretato come il risultato di una trasformazione sociologica radicale che ha successivamente portato alla spettacolarizzazione della vita quotidiana. In questo scenario, il consumo smette di essere un semplice atto economico finalizzato alla soddisfazione di bisogni materiali e diventa una pratica culturale e simbolica attraverso cui gli individui costruiscono significati, identità e relazioni sociali.

Uno dei riferimenti teorici più rilevanti per comprendere questa trasformazione è rappresentato dal pensiero del filosofo francese Guy Debord, che nel 1967 pubblicò l'opera *La società dello spettacolo*. In questo saggio, Debord analizza le dinamiche delle società capitalistiche avanzate e sostiene che il sistema economico moderno tende progressivamente a trasformare la realtà sociale in una forma di scenario permanente. Secondo la sua prospettiva, nelle società contemporanee l'accumulazione delle merci lascia spazio a un'accumulazione di immagini. Lo spettacolo, tuttavia, non deve essere interpretato come un semplice insieme di immagini o come una forma di intrattenimento: esso rappresenta piuttosto un rapporto sociale tra individui mediato dalle immagini. Debord afferma infatti che nella società dello spettacolo "tutto ciò che era direttamente vissuto si allontana in una rappresentazione". Questo significa che l'esperienza diretta della realtà viene progressivamente sostituita da sistemi di rappresentazione simbolica attraverso cui gli individui percepiscono e interpretano il mondo. Le immagini, le narrazioni e le rappresentazioni culturali diventano quindi strumenti fondamentali nella costruzione dei significati sociali e delle identità individuali. Applicata al contesto dei consumi, questa teoria consente di comprendere come il valore dei beni non sia più determinato esclusivamente dalle loro caratteristiche funzionali o dalla loro utilità pratica, ma dalla loro capacità di generare immaginari, narrazioni ed esperienze condivise. Il consumo non rappresenta più soltanto un atto economico finalizzato al possesso di un oggetto, ma diventa una forma di partecipazione a un sistema simbolico più ampio.

Questa interpretazione del consumo come sistema simbolico trova un ulteriore sviluppo teorico nel pensiero di Jean Baudrillard, in particolare nell'opera *The Consumer Society*. Baudrillard sostiene che nelle società contemporanee il consumo non riguarda più principalmente l'utilità materiale dei beni, ma il loro valore segnico e simbolico. Gli oggetti vengono acquistati non tanto per la loro funzione pratica,

quanto per il significato culturale e sociale che sono in grado di comunicare. Secondo questa prospettiva, il consumatore contemporaneo partecipa a un sistema di segni attraverso cui costruisce la propria identità e il proprio posizionamento sociale. I beni di consumo diventano quindi strumenti di comunicazione simbolica inseriti all'interno di codici culturali condivisi. Il valore simbolico tende a prevalere sul valore funzionale, trasformando il consumo in una pratica legata alla produzione di immagini, rappresentazioni e stili di vita.

Baudrillard introduce inoltre il concetto di simulacro per descrivere una realtà in cui i segni e le rappresentazioni finiscono per sostituire progressivamente l'esperienza diretta del reale. Nella società dei consumi avanzata, gli individui interagiscono sempre più con illustrazioni, narrazioni e modelli estetici costruiti dal sistema mediatico e commerciale. Questo processo conduce alla formazione di una condizione di iperrealtà, nella quale la rappresentazione appare più desiderabile e significativa della realtà stessa.

Nel settore del fashion luxury, tali dinamiche risultano particolarmente evidenti. Il consumatore del lusso contemporaneo non acquista soltanto un prodotto materiale, ma entra in relazione con un sistema di segni culturali che comprende prestigio, esclusività, estetica e appartenenza simbolica. Il valore dell'oggetto non dipende esclusivamente dalla qualità della manifattura o dalla funzionalità del bene, ma dalla sua capacità di evocare immaginari e di rappresentare determinati modelli culturali e identitari.

Per comprendere l'origine storica di questa trasformazione è necessario fare un passo indietro e analizzare le dinamiche che hanno accompagnato lo sviluppo della modernità industriale. Durante il XIX secolo, con l'affermazione della rivoluzione industriale, la produzione su larga scala di beni materiali determinò una profonda riorganizzazione delle strutture economiche e dei sistemi di distribuzione. In questa fase storica il consumo era ancora fortemente legato alla soddisfazione di bisogni materiali e la competizione tra imprese si basava principalmente sulla capacità di produrre beni in grandi quantità a costi sempre più ridotti. Tuttavia, già nella seconda metà dell'Ottocento iniziarono a emergere i primi segnali di una trasformazione del consumo verso forme più simboliche e spettacolari. Un esempio emblematico di questo cambiamento fu rappresentato dalla nascita dei grandi magazzini, che rivoluzionarono profondamente il modo di concepire il commercio e l'esperienza di acquisto.

Nel corso del Novecento, con la diffusione della società dei consumi e lo sviluppo dei mezzi di comunicazione di massa, questo processo si intensificò ulteriormente. La pubblicità, il cinema, la televisione e, più recentemente, i media digitali contribuirono a costruire un sistema culturale in cui le illustrazioni e le rappresentazioni simboliche acquisivano un peso sempre maggiore nella costruzione del valore dei prodotti. In questo contesto, il consumo iniziò a essere sempre più legato alla produzione di

immaginari, stili di vita e narrazioni culturali. È proprio all'interno di questo scenario che si inserisce l'analisi proposta da Debord. Secondo il filosofo, nelle società capitalistiche avanzate la realtà sociale tende progressivamente a trasformarsi in uno scenario permanente, in cui le relazioni tra individui sono mediate da immagini e rappresentazioni prodotte dal sistema economico e mediatico. Il consumo diventa una forma di partecipazione a questo sistema spettacolare.

Nel settore del fashion luxury, questa dinamica appare particolarmente evidente. Il consumo di beni di lusso non può essere interpretato esclusivamente come il possesso di oggetti di alta qualità, ma rappresenta piuttosto la partecipazione a un evento teatrale globale, nel quale il brand assume il ruolo di regista e il consumatore quello di attore protagonista. Il valore del prodotto non risiede soltanto nella sua manifattura o nella sua funzionalità, ma nella capacità di inserirsi all'interno di un universo simbolico caratterizzato da estetica, prestigio e narrazione. Questa evoluzione può essere interpretata anche come una trasformazione più profonda nella concezione stessa del valore. Se nella prima rivoluzione industriale il valore dei beni risiedeva principalmente nella loro utilità pratica — l'essere dell'oggetto — e nella seconda fase dello sviluppo capitalistico il valore era sempre più legato allo status derivante dal possesso — l'avere — nella società dello spettacolo il valore risiede nella capacità del bene di generare apparenza, visione ed emozione — l'apparire.

In questa prospettiva, il prodotto diventa un elemento all'interno di una scenografia più ampia. Il retail di lusso contemporaneo ha interiorizzato pienamente questa logica, trasformando la boutique da semplice luogo di transazione economica a vero e proprio iper-luogo di significazione. All'interno di questi spazi la merce subisce un processo di progressiva astrazione: non viene più valutata soltanto per le sue caratteristiche fisiche o per la qualità della sua manifattura, ma per la sua capacità di funzionare come oggetto simbolico all'interno di una narrazione estetica più ampia. Lo store diventa un dispositivo spettacolare progettato per isolare temporaneamente il consumatore dal mondo esterno e proiettarlo in una dimensione alternativa, quasi mitologica, in cui tempo e spazio sono regolati dai codici estetici del brand. Architettura, illuminazione, materiali, suoni e profumi contribuiscono alla creazione di un ambiente immersivo che trasforma la visita dello store in un'esperienza sensoriale ed emotiva.

La centralità dell'esperienza nel consumo contemporaneo risponde anche a una più profonda esigenza psicologica di re-incanto del mondo. In una società caratterizzata dalla riproducibilità tecnica, dalla standardizzazione dei prodotti e dalla crescente dematerializzazione digitale, il lusso offre esperienze che promettono unicità, autenticità e coinvolgimento sensoriale. Anche quando tali esperienze sono attentamente progettate e costruite dalle strategie di marketing, esse riescono comunque a soddisfare il bisogno dei consumatori di vivere momenti percepiti come straordinari e significativi. Il concetto di messa in scena del prodotto diventa centrale nelle strategie dei brand di lusso. Le boutique vengono progettate come ambienti

scenografici caratterizzati da architetture monumentali, installazioni artistiche temporanee e tecnologie immersive capaci di coinvolgere tutti i sensi del visitatore. Questa teatralizzazione dell'esperienza serve anche a rafforzare la percezione di esclusività del brand: se lo spettacolo è grandioso, il prodotto che ne deriva deve necessariamente essere percepito come straordinario. Il consumatore non acquista di conseguenza soltanto un oggetto, ma acquisisce il diritto di accedere a un determinato palcoscenico simbolico, di partecipare a una narrazione estetica e di interiorizzarne il prestigio. L'acquisto diventa così una forma di esperienza culturale e identitaria.

Negli ultimi anni, questa dinamica è stata ulteriormente amplificata dalla diffusione delle tecnologie digitali e dei social media. La società dello spettacolo descritta da Debord trova infatti nel digitale uno dei suoi strumenti più potenti. Le piattaforme social hanno reso l'immagine il principale linguaggio della comunicazione quotidiana, trasformando l'esperienza di consumo in un contenuto condivisibile. Molte esperienze di retail vengono progettate per essere "*instagrammabili*", ovvero facilmente trasformabili in immagini capaci di circolare all'interno dei social network. L'esperienza fisica dello store non è quindi più soltanto un momento di consumo privato, ma diventa un evento destinato a essere fotografato, raccontato e condiviso. Si crea così un circolo dinamico tra esperienza reale ed esperienza digitale. L'esperienza vissuta nello spazio fisico genera contenuti visivi che vengono diffusi online; questi contenuti alimentano a loro volta il desiderio di vivere quell'esperienza nel mondo reale. In questo modo il retail diventa parte integrante di un sistema spettacolare globale in cui reale e rappresentazione si rafforzano reciprocamente.

Pertanto, il consumo assume anche una dimensione performativa. Il consumatore non si limita a utilizzare i prodotti, ma li utilizza per costruire e comunicare la propria identità all'interno delle reti sociali. I prodotti di lusso, gli ambienti di vendita e gli eventi organizzati dai brand diventano scenari ideali per la produzione di contenuti visivi e per la rappresentazione pubblica del sé.

Alla luce di queste considerazioni, la crescente centralità dell'esperienza nel consumo contemporaneo può essere interpretata come il risultato di una convergenza tra dinamiche economiche, culturali e tecnologiche. Le imprese cercano di differenziarsi attraverso la creazione di esperienze memorabili, mentre i consumatori attribuiscono sempre maggiore valore a momenti di consumo capaci di generare emozioni, significati e opportunità di rappresentazione sociale. La centralità dell'esperienza nel consumo contemporaneo non può essere interpretata soltanto come una strategia di marketing, ma rappresenta il riflesso di una trasformazione più ampia delle dinamiche sociali e culturali delle economie avanzate. In una società in cui l'immagine, la rappresentazione e la narrazione assumono un ruolo sempre più centrale, la capacità dei brand di progettare universi esperienziali coerenti e coinvolgenti diventa un fattore determinante per la creazione di valore.

Il lusso, assimilando pienamente le logiche della spettacolarizzazione, si configura oggi come uno dei principali fornitori di cornici simboliche attraverso cui gli individui interpretano e rappresentano la propria identità. La forza competitiva di un brand non dipende più esclusivamente dalla sua capacità produttiva, ma dalla sua forza scenografica, ovvero dalla capacità di costruire esperienze così seducenti e coerenti da trasformare la transazione economica in un dettaglio quasi invisibile all'interno di un rito collettivo di celebrazione dell'estetica e del potere simbolico. L'esperienza d'acquisto si trasforma quindi in una forma di evasione programmata, un momento in cui lo spettacolo del lusso promette al consumatore la possibilità di accedere a una versione idealizzata e potenziata di sé stesso. In questo senso, il retail esperienziale rappresenta oggi uno dei principali strumenti attraverso cui i brand costruiscono valore, significato e relazione con il consumatore nelle economie contemporanee.

Tabella 2: Fondamenti Sociologici del Consumo nel Fashion Luxury

Autore	Concetto Chiave	Definizione	Applicazione al Fashion Luxury
Guy Debord	La Società dello Spettacolo	Rapporto sociale tra individui mediato dalle immagini.	Il brand funge da "regista" di un evento globale: la sfilata e lo store sono palcoscenici.
Jean Baudrillard	Valore Segnico	I beni sono consumati per il loro significato simbolico.	L'abito comunica status, gusto e appartenenza
Jean Baudrillard	Iperrealtà e Simulacro	La rappresentazione (segno) diventa più	La boutique come ambiente immersivo e idealizzato

		desiderabile e "vera" del reale.	
--	--	-------------------------------------	--

Fonte: elaborazione propria su Debord (1967), Baudrillard (1970; 1981)

1.4 Pine e Gilmore e le quattro dimensioni dell'esperienza: l'architettura del coinvolgimento

Il modello di Schmitt opera prevalentemente su un piano microanalitico, fornendo una chiave di lettura utile a comprendere le modalità attraverso cui le imprese progettano e articolano le esperienze di consumo. Al contrario, il modello elaborato da Pine e Gilmore si colloca su un piano macroeconomico, definendo la struttura complessiva dell'economia dell'esperienza e le sue logiche evolutive. In questo senso, i due approcci risultano complementari: il primo descrive le strategie operative del marketing esperienziale, mentre il secondo ne inquadra il contesto sistemico e le dinamiche di creazione del valore.

Negli ultimi decenni, l'evoluzione del consumo verso una dimensione esperienziale ha trovato una delle formalizzazioni teoriche più influenti nel lavoro di B. Joseph Pine II e James H. Gilmore, che nel 1999 pubblicarono il saggio *The Experience Economy*. Questo testo ha segnato una svolta significativa nella letteratura economica e di marketing, introducendo un modello attraverso il quale le aziende possono progettare esperienze di consumo come veri e propri prodotti economici, capaci di creare valore distintivo e duraturo.

Per comprendere appieno la portata innovativa della teoria di Pine e Gilmore, è necessario contestualizzare la loro opera all'interno di un panorama storico-economico segnato da profonde mutazioni strutturali. Sebbene il saggio sia stato pubblicato alla fine degli anni Novanta, le sue radici affondano nella crisi del modello fordista e nella saturazione dei mercati dei beni di consumo degli anni Ottanta. Storicamente, l'economia occidentale si era mossa lungo una traiettoria di progressiva astrazione: dai prodotti della terra delle società agricole, alla produzione di massa di oggetti tangibili nell'era industriale, fino alla fornitura di servizi intangibili nel dopoguerra. Pine e Gilmore furono i primi a identificare un quarto stadio evolutivo, sostenendo che, in un mondo in cui i servizi stavano subendo un processo di "*commoditizzazione*" (diventando cioè indistinguibili e scelti solo in base

al prezzo), l'unico modo per generare valore aggiunto risiedesse nell'orchestrazione di esperienze memorabili.

Secondo gli autori, l'economia occidentale ha attraversato una sequenza evolutiva composta da quattro fasi principali: l'economia delle materie prime, l'economia dei beni, l'economia dei servizi e infine l'economia dell'esperienza. Ogni fase rappresenta un incremento nella complessità del valore offerto al consumatore, spostandosi da una mera utilità funzionale verso una dimensione simbolica ed emotiva. Storicamente, questo processo si manifesta con evidenza già a partire dalla rivoluzione industriale: la produzione di massa di beni materiali nel XIX secolo soddisfaceva bisogni primari, mentre la nascita dei grandi magazzini e dei primi centri commerciali a cavallo tra XIX e XX secolo anticipava già la trasformazione verso forme di consumo più scenografiche e simboliche.

Il cuore pulsante della teoria risiede nel modello delle Quattro Dimensioni dell'Esperienza, spesso rappresentato graficamente attraverso due assi intersecanti che definiscono lo spazio del coinvolgimento del consumatore. Il primo asse riguarda la partecipazione del cliente, che può oscillare tra una partecipazione passiva, in cui l'individuo osserva l'evento senza influenzarlo direttamente (come accade davanti a una vetrina di un atelier di alta moda), e una partecipazione attiva, in cui il cliente agisce come co-creatore dell'evento stesso (si pensi ai servizi di *Made-to-Measure* o alla personalizzazione di un accessorio in tempo reale). Il secondo asse descrive invece la connessione ambientale, ovvero il legame tra il cliente e l'ambiente circostante, che varia tra l'assorbimento e l'immersione. Mentre l'assorbimento implica un coinvolgimento intellettuale o visivo a distanza (guardare una sfilata su uno schermo), l'immersione rappresenta lo stato in cui il soggetto è fisicamente e sensorialmente circondato dall'offerta (entrare in un flagship store che riproduce un ecosistema naturale o una galleria d'arte).

Dall'incrocio di queste coordinate emergono quattro domini esperienziali, che Pine e Gilmore definiscono come le "4E": Intrattenimento (Entertainment), Educazione (Education), Estetica (Esthetics) ed Evasione (Escapist). Queste dimensioni rappresentano non solo categorie teoriche, ma strumenti pratici attraverso cui le imprese possono progettare esperienze memorabili.

1. Esperienze di intrattenimento (Entertainment)

L'esperienza di intrattenimento è caratterizzata dalla fruizione passiva del consumatore, il quale viene stimolato principalmente a livello sensoriale ed emotivo senza richiedere un coinvolgimento attivo. Storicamente, esempi significativi si trovano nei primi spettacoli teatrali e nelle fiere popolari medievali, dove la funzione primaria era attrarre e sorprendere il pubblico. Nel settore del lusso, questa dimensione ha radici profonde, risalenti alle prime sfilate private nei salotti parigini di fine Ottocento. Oggi, i brand trasformano le boutique in veri palcoscenici: le

vetrine scenografiche, le installazioni temporanee e gli eventi esclusivi diventano strumenti attraverso cui il consumatore vive esperienze emozionali e visivamente memorabili. Qui il cliente "assorbe" la bellezza del brand attraverso i sensi, ma rimane su un piano di osservazione distaccata.

2. Esperienze estetiche (Aesthetic/Esthetics)

Le esperienze estetiche si distinguono per il loro carattere immersivo e contemplativo. Il consumatore non interviene attivamente, ma viene completamente assorbito dall'ambiente circostante. Questa dimensione ha radici storiche profonde, risalenti alla concezione rinascimentale degli spazi artistici e architettonici, dove armonia e proporzioni stimolavano emozioni e riflessioni. Nel retail di lusso, le esperienze estetiche sono spesso legate al design degli store, all'uso della luce, ai materiali pregiati e alle proporzioni architettoniche. Storicamente, le *"Cattedrali del Consumo"* come i grandi magazzini della Belle Époque (ad esempio, il Le Bon Marché a Parigi) furono i primi esempi di immersione estetica. Nel contesto contemporaneo, lo store non serve più solo a vendere, ma a "stare": il cliente gode dell'atmosfera, dell'architettura e del design dello spazio senza necessariamente dover compiere un'azione. L'estetica diventa l'invito del brand a abitare il suo mondo, trasformando il tempo della visita in un momento di contemplazione pura.

3. Esperienze educative (Educational)

Le esperienze educative richiedono una partecipazione attiva e stimolano la crescita cognitiva del consumatore. Storicamente, l'educazione come forma di esperienza risale già all'epoca delle accademie rinascimentali o dei laboratori artigianali, in cui il passaggio di conoscenza era integrato con l'esperienza pratica. Nel lusso contemporaneo, questa dimensione si manifesta attraverso workshop, laboratori creativi e servizi di personalizzazione, dove il cliente partecipa attivamente alla creazione di un prodotto o all'apprendimento di tecniche specifiche. Marchi di haute couture organizzano eventi in cui i clienti possono osservare o contribuire alla realizzazione artigianale di capi unici, trasformando l'atto di acquisto in un processo educativo e immersivo. Educare il consumatore significa aumentare il suo capitale culturale, rendendolo capace di apprezzare il valore intrinseco di un prodotto complesso. Il punto vendita diventa un luogo di apprendimento e scoperta.

4. Esperienze di evasione (Escapist)

Le esperienze di evasione richiedono un coinvolgimento attivo e immersivo del consumatore. Storicamente, questa dimensione ha legami con i carnevali rinascimentali o le scenografie teatrali interattive, in cui il pubblico diventava parte integrante dello spettacolo. Nel retail contemporaneo, soprattutto nel fashion luxury, le esperienze di evasione includono eventi VIP, ambienti tematici immersivi e simulazioni di mondi immaginari legati al brand. Il consumatore diventa protagonista,

trasformando l'atto di acquisto in un'avventura emozionale e personale. L'evasione rappresenta l'apice del coinvolgimento, sospendendo il tempo e lo spazio ordinario per offrire un'identità potenziata.

Pine e Gilmore sottolineano che l'esperienza più ricca e profonda, definita "*Sweet Spot*", si trova nel punto di equilibrio in cui tutte e quattro queste dimensioni convergono. Un brand di lusso che riesce a intrattenere il cliente, educarlo alla propria arte, avvolgerlo in un'estetica sublime e offrirgli una via di fuga dalla realtà smette di essere un semplice produttore di beni per diventare un fornitore di trasformazioni personali. Questa analisi fornisce la chiave di lettura per decodificare il successo dei moderni concept store, che non competono più sul piano della logistica o del prezzo, ma su quello della capacità di costruire un'architettura del desiderio che sia, al tempo stesso, teatro, scuola, museo e rifugio.

Nel contesto del fashion luxury, la rilevanza delle quattro dimensioni è particolarmente marcata. I brand di lusso non vendono semplicemente prodotti materiali: essi progettano mondi simbolici e scenografie che combinano intrattenimento, estetica, apprendimento ed evasione per creare esperienze uniche. Le boutique diventano spazi in cui il cliente è immerso in narrazioni coerenti e coinvolgenti, mentre il prodotto funge da catalizzatore di significati e emozioni. L'interazione con il brand diventa così un'esperienza completa, capace di consolidare la fedeltà del consumatore e di rafforzare la percezione del valore del marchio. Storicamente, il modello di Pine e Gilmore rappresenta un ponte tra la tradizione del consumo simbolico e spettacolare, radicata nei grandi magazzini ottocenteschi e nelle esperienze artistiche del Rinascimento e del Barocco, e le strategie contemporanee del retail di lusso. La progettazione dell'esperienza si rivela una leva strategica fondamentale, integrando dimensioni funzionali, simboliche ed emozionali e trasformando il consumo in un processo immersivo, coinvolgente e memorabile.

Grafico 2: Mix delle 4E nel Fashion Luxury Retail



Fonte: "Marketing Esperienziale" di Riccardo Perini,
sito: <https://www.riccardoperini.com/info/marketing-comunicazione>

CAPITOLO 2 – La trasformazione del lusso: dallo status alla cultura dell’esperienza

2.1 Le radici storiche del lusso occidentale: dalla corte alla maison

Per comprendere la traiettoria che ha condotto il lusso contemporaneo verso una dimensione sempre più esperienziale, culturale e simbolica, è necessario collocarlo all’interno di una prospettiva storica di lungo periodo, nella quale esso emerge non come semplice categoria economica, ma come dispositivo di rappresentazione sociale e politica. Nelle sue forme originarie, il lusso non può essere interpretato secondo le logiche del mercato moderno, poiché si configura piuttosto come un sistema codificato di segni, finalizzato alla legittimazione dell’ordine gerarchico e alla costruzione visibile del potere.

Nelle corti europee tra XVII e XVIII secolo, il lusso assume infatti una funzione eminentemente politica. La sua manifestazione non è mai neutra né individuale, ma profondamente regolata e performativa: esso partecipa alla costruzione dell’autorità sovrana attraverso la messa in scena della ricchezza come linguaggio del potere. In particolare, sotto il regno di Luigi XIV, il lusso diventa parte integrante di una vera e propria “macchina rappresentativa” dello Stato assoluto. Versailles non è soltanto una residenza reale, ma un sistema complesso di produzione simbolica, in cui architettura, cerimoniale, moda e arti decorative convergono in un unico dispositivo estetico-politico. In questo contesto, il controllo dell’apparenza coincide con il controllo dell’ordine sociale: governare l’estetica significa governare la visibilità stessa della gerarchia.

All’interno di questo sistema, le leggi suntuarie svolgono un ruolo fondamentale nel disciplinare la distribuzione dei segni del lusso. Esse definiscono con precisione quali materiali, colori e ornamenti siano consentiti a ciascun ordine sociale, trasformando il consumo in una forma regolata di comunicazione politica. Tessuti come il velluto, il broccato o le sete pregiate non sono semplici beni di consumo, ma marcatori visivi di status, la cui funzione principale è rendere immediatamente leggibile la posizione dell’individuo all’interno della struttura sociale. Il valore del lusso, in questa fase, non risiede ancora nella logica della distinzione individuale, ma nella riproduzione di un ordine collettivo percepito come naturale e immutabile.

La Rivoluzione Francese rappresenta la prima frattura radicale di questo sistema. Con il crollo dell’Ancien Régime e l’abolizione delle leggi suntuarie, viene meno il fondamento giuridico e simbolico del lusso aristocratico. Tuttavia, lungi dall’essere eliminato, il lusso subisce un processo di riconfigurazione profonda. La sua funzione sociale si sposta progressivamente dalla corte alla città, e in particolare alla nascente borghesia urbana, che utilizza il consumo come strumento di costruzione identitaria e di mobilità simbolica. Il lusso diventa così un linguaggio della distinzione sociale non più imposto dall’alto, ma negoziato all’interno di un mercato emergente delle apparenze.

È in questo spazio di transizione che si sviluppa il sistema delle maison parigine, che nel corso dell'Ottocento ridefiniscono in modo strutturale il significato stesso del lusso. Parigi si afferma progressivamente come capitale mondiale del gusto, non soltanto per la qualità della produzione artigianale, ma soprattutto per la capacità delle sue maison di costruire un immaginario estetico coerente e riconoscibile. Il lusso non è più soltanto un attributo materiale, ma diventa una forma di cultura visiva e simbolica, mediata da istituzioni produttive sempre più strutturate.

Un punto di svolta decisivo in questo processo è rappresentato dall'opera di Charles Frederick Worth, che nel 1858 fonda a Parigi la prima maison di *haute couture* in senso moderno. Con Worth si afferma una trasformazione fondamentale del rapporto tra produzione e consumo: il couturier non è più un semplice esecutore delle richieste aristocratiche, ma un autore che impone una propria visione estetica, definendo collezioni e stili che i clienti sono chiamati ad adottare. Questa inversione del rapporto tradizionale tra committente e creatore segna la nascita di una nuova forma di autorità estetica, in cui il nome dello stilista diventa garanzia di valore culturale e non soltanto di qualità materiale. È in questo momento che si può iniziare a parlare del brand come costruzione simbolica autonoma, capace di condensare in un segno la coerenza di un universo estetico.

Tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo, le grandi maison parigine consolidano il loro ruolo centrale nella definizione del lusso moderno. Figure come Paul Poiret, Coco Chanel, Madeleine Vionnet e Cristóbal Balenciaga non si limitano a produrre abiti, ma intervengono direttamente sulla costruzione dell'immaginario del corpo e della modernità. Attraverso la moda, esse partecipano alla ridefinizione dei codici estetici e sociali, contribuendo a trasformare la silhouette femminile e a interpretare i mutamenti culturali dell'epoca industriale e post-industriale. Il lusso si configura sempre più come un sistema culturale integrato, in cui produzione materiale e produzione simbolica risultano inseparabili.

Nonostante le interruzioni determinate dalle guerre mondiali, il secondo dopoguerra segna una fase di ulteriore consolidamento e internazionalizzazione del sistema del lusso. Le maison espandono la propria attività oltre l'*haute couture*, sviluppando linee di profumi, accessori e licenze che permettono una diffusione più ampia del marchio su scala globale. Questa fase segna l'ingresso del lusso in una dimensione industriale più complessa, nella quale la tensione tra esclusività e accessibilità inizia a diventare strutturale.

Tale tensione esplode in modo evidente tra gli anni Settanta e Ottanta con la diffusione massiva del modello delle licenze, che consente una proliferazione incontrollata dei marchi su una vasta gamma di prodotti. L'uso intensivo del logo come dispositivo di riconoscibilità immediata produce un effetto ambivalente: da un lato rafforza la visibilità dei brand, dall'altro ne erode progressivamente il capitale simbolico, trasformando segni originariamente distintivi in codici sovraesposti e potenzialmente banali. L'ubiquità del logo, unita alla crescita del mercato della contraffazione, contribuisce a indebolire la capacità del lusso di funzionare come dispositivo di distinzione sociale.

La risposta a questa crisi identitaria si sviluppa a partire dagli anni Novanta attraverso una profonda riconfigurazione del settore. Le grandi maison avviano un processo di ristrutturazione strategica che punta alla verticalizzazione della distribuzione, al controllo diretto dell'esperienza di consumo e alla ridefinizione dell'artigianalità come elemento narrativo centrale. Il lusso viene progressivamente riposizionato come esperienza culturale prima ancora che come prodotto, e lo store si trasforma da semplice spazio di vendita a dispositivo esperienziale e simbolico, in grado di mediare la relazione tra brand e consumatore attraverso la costruzione di ambienti sempre più curati, immersivi e narrativi.

In questa prospettiva, la storia del lusso occidentale può essere letta come un progressivo spostamento da un sistema fondato sulla regolazione istituzionale della visibilità, a un modello in cui la produzione del valore dipende dalla capacità dei brand di costruire universi simbolici coerenti, riconoscibili e culturalmente significativi. Tale trasformazione costituisce il fondamento storico e teorico su cui si innesta l'evoluzione contemporanea del lusso verso la dimensione esperienziale.

Grafico 3: Crescita del mercato globale del lusso (1985–2025)



Fonte: elaborazione propria su dati e stime tratte da Bain & Company, *Luxury Goods Worldwide Market Study* (edizioni 2000–2025), Deloitte, *Global Powers of Luxury Goods* (2023–2024) e McKinsey & Company, report sul mercato globale del lusso.

Il grafico evidenzia una crescita continua e strutturalmente accelerata del mercato globale del lusso nell'arco di quarant'anni, passando da circa 70 miliardi di euro nel 1985 a oltre 400 miliardi di euro nelle stime del 2025. Questa traiettoria non rappresenta una semplice espansione lineare della domanda, ma riflette una trasformazione profonda del lusso da sistema relativamente elitario e geograficamente concentrato a industria globale altamente integrata e finanziarizzata.

In particolare, la fase compresa tra il 2000 e il 2023 mostra un'accelerazione significativa, in corrispondenza di tre dinamiche strutturali: la crescente centralità dei mercati extra-europei (soprattutto asiatici), la progressiva concentrazione del settore all'interno di grandi conglomerati multinazionali e la ridefinizione del lusso come esperienza culturale oltre che come bene materiale. Tale espansione coincide inoltre con la diffusione delle logiche del branding globale e con l'intensificazione delle strategie di retail esperienziale, che contribuiscono a rafforzare il valore simbolico dei marchi oltre la mera dimensione produttiva. Il punto di svolta tra il 2010 e il 2023 risulta particolarmente rilevante: in questa fase il lusso entra pienamente in una logica di crescita sistemica sostenuta dalla combinazione tra digitalizzazione, internazionalizzazione della domanda e centralità crescente del consumatore asiatico. L'aumento dei volumi di mercato si accompagna però a una crescente tensione interna al sistema, legata alla necessità di preservare esclusività e capitale simbolico in un contesto di espansione globale.

Nel complesso, il grafico evidenzia come la crescita economica del settore non sia separabile dalla sua evoluzione culturale: l'espansione del valore monetario del lusso procede parallelamente alla sua trasformazione in dispositivo esperienziale, narrativo e simbolico, confermando la natura ibrida del lusso contemporaneo come sistema economico-culturale globale.

In conclusione, il lusso contemporaneo non può più essere interpretato esclusivamente come categoria merceologica o sistema di distinzione economica. Esso si configura piuttosto come un dispositivo culturale complesso, fondato sulla capacità dei brand di produrre esperienze, narrazioni e ambienti simbolici attraverso cui il consumatore costruisce forme di identificazione individuale e appartenenza sociale.

2.2 La struttura economica dei grandi gruppi del lusso: concentrazione, integrazione e governance

La comprensione del lusso contemporaneo non può prescindere da un'analisi della sua struttura economica e organizzativa, la quale costituisce oggi uno degli elementi determinanti nella definizione delle sue logiche di produzione del valore. A partire dagli anni Novanta, il settore ha infatti attraversato un processo di concentrazione e finanziarizzazione senza precedenti, che ha progressivamente trasformato le singole maison — storicamente nate come realtà familiari, artigianali o a gestione imprenditoriale ristretta — in unità operative integrate all'interno di grandi conglomerati multinazionali quotati sui mercati finanziari. Questo passaggio segna una discontinuità fondamentale nella storia del lusso, poiché introduce una tensione strutturale tra due logiche potenzialmente divergenti: da un lato, la razionalità economico-finanziaria tipica delle holding globali, orientata alla crescita, alla redditività e alla scalabilità; dall'altro, la natura culturale e simbolica delle maison, fondata su valori di esclusività, coerenza estetica e continuità narrativa. Il lusso

contemporaneo si sviluppa quindi all'interno di un equilibrio instabile tra standardizzazione gestionale e differenziazione simbolica.

Il caso più emblematico di questa trasformazione è rappresentato da LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton), oggi il principale conglomerato del lusso a livello globale per capitalizzazione, fatturato e ampiezza del portafoglio marchi. Nato nel 1987 dalla fusione tra Louis Vuitton e Moët Hennessy, il gruppo ha conosciuto una crescita esponenziale sotto la guida strategica di Bernard Arnault, configurandosi progressivamente come un ecosistema industriale, finanziario e culturale capace di integrare al proprio interno oltre settantacinque maison attive in settori eterogenei. Tali settori spaziano dalla moda e pelletteria alla gioielleria, dall'orologeria alla profumeria, fino ai vini e spiriti, al retail selettivo e all'hospitality di alta gamma. La forza del modello LVMH risiede nella capacità di combinare una forte diversificazione settoriale con un elevato livello di integrazione strategica. Da un lato, la pluralità delle maison consente al gruppo di presidiare differenti segmenti del mercato del lusso e di rivolgersi a pubblici eterogenei, riducendo il rischio legato alla dipendenza da un singolo brand o comparto. Dall'altro lato, la centralizzazione di funzioni chiave — in particolare approvvigionamento, distribuzione, comunicazione, data management e sviluppo retail — permette di ottenere importanti economie di scala e un controllo diretto sull'intera catena del valore. In questo senso, LVMH non si configura semplicemente come un gruppo industriale, ma come una vera e propria infrastruttura globale del lusso contemporaneo.

Un elemento centrale della strategia del gruppo riguarda il controllo diretto della distribuzione e dell'esperienza di consumo. A partire dagli anni Novanta, LVMH ha progressivamente sviluppato un modello di integrazione verticale fondato sulla gestione proprietaria delle boutique e dei flagship store, riducendo la dipendenza dai department store tradizionali e dagli intermediari commerciali. Questa scelta non risponde esclusivamente a esigenze economiche, ma riflette la volontà di controllare integralmente la rappresentazione simbolica del brand e la qualità dell'esperienza offerta al consumatore. Il controllo diretto delle boutique consente ai gruppi di garantire coerenza nella presentazione del marchio e nella gestione della relazione con il cliente. Ogni maison mantiene infatti una propria identità estetica, una direzione artistica autonoma e un patrimonio narrativo specifico, mentre le decisioni economiche e strategiche vengono coordinate a livello centrale. Tale configurazione consente di preservare l'unicità simbolica dei singoli marchi pur all'interno di una logica industriale fortemente integrata. La coesistenza tra autonomia creativa e razionalizzazione manageriale rappresenta uno degli elementi distintivi del capitalismo del lusso contemporaneo.

Un modello analogo, seppur caratterizzato da differenti priorità strategiche e assetti identitari, è adottato anche da gruppi come Kering e Richemont, che condividono una struttura organizzativa di tipo "federale". Tale modello di governance si fonda su un principio peculiare: la centralizzazione delle risorse economiche, finanziarie e manageriali a livello di holding si accompagna alla decentralizzazione dell'identità creativa delle singole maison. Ogni brand mantiene infatti una propria autonomia

estetica, una direzione creativa indipendente e una specifica narrazione di heritage, elementi essenziali per preservarne il capitale simbolico e il posizionamento distintivo all'interno del mercato globale del lusso.

Nel caso di Kering, questa configurazione si sviluppa attraverso una strategia fortemente orientata alla moda e al lusso creativo contemporaneo. Nato dalla trasformazione del gruppo Pinault-Printemps-Redoute (PPR), Kering ha progressivamente abbandonato le attività retail generaliste per concentrarsi esclusivamente sull'alta gamma, costruendo un portafoglio di marchi caratterizzati da una forte identità stilistica e da un'elevata rilevanza culturale. Maison come Gucci, Saint Laurent, Balenciaga e Bottega Veneta rappresentano esempi emblematici di questa strategia, nella quale il valore economico dipende in larga misura dalla capacità di produrre innovazione estetica, rilevanza mediale e desiderabilità culturale.

A differenza di LVMH, che punta su una forte diversificazione settoriale, Kering concentra maggiormente la propria competitività sulla costruzione di brand ad alta intensità simbolica, spesso legati ai linguaggi della contemporaneità, della cultura visuale e della moda digitale. In particolare, il gruppo ha sviluppato una notevole capacità di integrare il lusso con le dinamiche della comunicazione online, dei social media e delle collaborazioni con il mondo dell'arte, della musica e delle celebrities, trasformando le maison in piattaforme culturali capaci di dialogare con pubblici globali più giovani e culturalmente fluidi. Diversa è invece la configurazione strategica di Richemont, gruppo svizzero fondato nel 1988 e specializzato prevalentemente nei segmenti dell'orologeria e della gioielleria di alta gamma. A differenza dei conglomerati maggiormente orientati alla moda stagionale, Richemont basa la propria identità economica e simbolica sulla valorizzazione dell'artigianalità, della manifattura tecnica e della continuità storica delle proprie maison. Brand come Cartier, Van Cleef & Arpels, Jaeger-LeCoultre, IWC Schaffhausen e Piaget fondano il proprio valore non soltanto sul design, ma soprattutto sulla competenza tecnica, sulla rarità produttiva e sulla trasmissione di *savoir-faire* altamente specializzati.

La strategia di Richemont si distingue inoltre per una maggiore enfasi sulla stabilità di lungo periodo e sulla preservazione dell'esclusività, elementi che rendono il gruppo meno dipendente dalla rapidità dei cicli della moda e maggiormente orientato a una logica patrimoniale del lusso. In questo senso, il tempo assume un ruolo centrale: mentre la moda opera secondo ritmi di continua innovazione stagionale, l'orologeria e la gioielleria di alta gamma costruiscono valore attraverso la durata, la permanenza e la trasmissione intergenerazionale. Nonostante tali differenze, Kering e Richemont condividono con LVMH una caratteristica strutturale fondamentale: la capacità di trasformare il lusso in un sistema integrato in cui dimensione industriale, creatività, comunicazione e retail esperienziale operano in modo coordinato. La governance federale consente infatti di mantenere l'autonomia simbolica delle maison pur all'interno di una struttura finanziaria centralizzata, creando un equilibrio tra scala globale e unicità identitaria.

Questa configurazione ibrida rappresenta uno degli aspetti più caratteristici del lusso contemporaneo, poiché consente di risolvere — almeno parzialmente — la contraddizione tra logica industriale e logica culturale. Tuttavia, tale equilibrio non è privo di tensioni: la crescente pressione finanziaria degli stakeholder e dei mercati impone ai gruppi obiettivi di crescita costante, che possono entrare in conflitto con i tempi lunghi della creatività, della produzione artigianale e della costruzione dell'identità di marca.

Pertanto, la clientela asiatica — e in particolare cinese — rappresenta oggi una componente fondamentale della domanda globale del lusso, con una quota che, secondo diverse analisi di settore, si colloca tra il 30% e il 40% del mercato mondiale dell'alta gamma. Tale evoluzione impone ai brand una complessa strategia di adattamento culturale: da un lato, mantenere la coerenza con i codici estetici e simbolici di origine europea, che costituiscono il nucleo storico della loro legittimità; dall'altro, sviluppare forme di localizzazione dell'esperienza capaci di rispondere a sensibilità culturali differenti, soprattutto attraverso la progettazione di retail experience specifiche per i diversi mercati. Parallelamente, la struttura economica del lusso è stata profondamente trasformata dalla crescente centralità del canale digitale. Per lungo tempo, il settore ha mostrato una forte resistenza all'e-commerce, percepito come una potenziale minaccia alla ritualità dell'acquisto in boutique e alla dimensione esperienziale dello spazio fisico. Tuttavia, la pandemia di Covid-19 ha ridefinito profondamente questo equilibrio, accelerando in modo strutturale la transizione verso modelli *omnichannel*.

Oggi il digitale non rappresenta più un canale accessorio, ma una componente integrante dell'ecosistema del lusso, che interviene non solo nella fase di vendita, ma anche nella costruzione della relazione con il cliente, nella gestione dei dati e nella personalizzazione dell'esperienza. In questo contesto, le maison sono chiamate a sviluppare ecosistemi digitali ad alto contenuto narrativo e sensoriale, capaci di tradurre — pur all'interno della mediazione tecnologica — la densità emotiva e simbolica tipica dell'esperienza fisica.

Parallelamente alla riconfigurazione delle strutture produttive, distributive e comunicative del lusso attuale, si assiste a una trasformazione altrettanto significativa della figura del consumatore, che progressivamente smette di essere un soggetto definito esclusivamente dalla capacità di acquisto per diventare un attore sempre più competente sul piano simbolico, estetico e culturale. Questa evoluzione riflette il passaggio da un modello di consumo fondato principalmente sulla disponibilità economica a un sistema in cui il valore del lusso è sempre più legato alla capacità di interpretazione e decodifica dei suoi codici.

Nel sistema tradizionale del lusso aristocratico e successivamente borghese, il consumo era strettamente associato alla logica del possesso e della dimostrazione pubblica dello status. L'oggetto di lusso funzionava come segno immediatamente leggibile, la cui efficacia simbolica dipendeva dalla sua visibilità e dalla sua riconoscibilità sociale. In questo contesto, la distinzione era garantita dalla rarità materiale e dall'accesso limitato ai beni, mentre la competenza richiesta al

consumatore era relativamente ridotta, poiché il significato del lusso era incorporato direttamente nell'oggetto stesso. Con la progressiva espansione del mercato globale e la democratizzazione selettiva dell'accesso ai beni di alta gamma, questa logica si trasforma profondamente. Il consumatore contemporaneo del lusso non si limita più a riconoscere il valore del prodotto attraverso segni espliciti, ma è chiamato a decodificare un insieme sempre più complesso di elementi indiretti: materiali, proporzioni, qualità costruttiva, narrazione del brand e coerenza estetica complessiva. Il lusso diventa così un sistema semiotico avanzato, la cui comprensione richiede un capitale culturale crescente.

In questa prospettiva, si afferma la figura di un consumatore “competente”, sempre più vicino alla logica del lettore o dell'interprete piuttosto che a quella del semplice acquirente. La sua esperienza del lusso non si esaurisce nel momento dell'acquisto, ma si estende alla capacità di riconoscere differenze sottili, confrontare linguaggi estetici e attribuire valore sulla base di criteri non immediatamente visibili. Tale trasformazione è particolarmente evidente nei segmenti più recenti del mercato, dove la riduzione della centralità del logo esplicito e l'affermazione di codici estetici più discreti rendono necessaria una forma di “alfabetizzazione estetica” sempre più sofisticata. Questo mutamento implica anche una ridefinizione del rapporto tra soggetto e spazio del consumo. Il consumatore non è più un semplice destinatario della comunicazione del brand, ma diventa parte attiva di un'esperienza interpretativa che si svolge all'interno di ambienti progettati per stimolare una lettura sensoriale e culturale del lusso. In questo senso, la boutique e, più in generale, lo spazio retail assumono il ruolo di dispositivi pedagogici impliciti, attraverso cui il consumatore apprende le regole non scritte del sistema del lusso odierno.

Accanto alla trasformazione delle strutture produttive e dei modelli di consumo, un ulteriore livello fondamentale del lusso globale è rappresentato dall'evoluzione delle pratiche comunicative e dei dispositivi mediali attraverso cui il valore dei brand viene costruito, diffuso e reso socialmente riconoscibile. In questo senso, il lusso non può essere compreso esclusivamente come sistema economico o produttivo, ma deve essere interpretato anche come ecosistema mediale complesso, in cui immagini, narrazioni e codici visivi svolgono una funzione centrale nella produzione del significato.

Tradizionalmente, la comunicazione del lusso si è sviluppata attraverso forme altamente controllate e selettive di advertising, caratterizzate da una forte coerenza estetica e da una circolazione limitata dei messaggi. Le campagne pubblicitarie delle maison non avevano soltanto una funzione promozionale, ma contribuivano alla costruzione di un immaginario culturale specifico, in cui il prodotto veniva inserito all'interno di narrazioni visive fortemente codificate. In questo contesto, la fotografia di moda assume un ruolo decisivo, diventando uno dei principali strumenti attraverso cui il lusso costruisce la propria identità simbolica.

A partire dagli anni Novanta e soprattutto con l'espansione del digitale, questo sistema si trasforma radicalmente. La comunicazione del lusso si frammenta e si moltiplica in una pluralità di canali e linguaggi, che includono non solo le campagne editoriali tradizionali, ma anche piattaforme digitali, social media e nuove forme di produzione visuale distribuita. In questo scenario, l'immagine non è più un dispositivo statico e controllato, ma diventa un elemento circolante, soggetto a ricondivisione, reinterpretazione e ibridazione continua.

Un ruolo centrale in questa trasformazione è svolto dall'emergere dell'influencer economy, che introduce una nuova figura di mediazione tra brand e pubblico. L'influencer non agisce semplicemente come canale di diffusione del messaggio, ma come soggetto che integra il codice estetico del brand all'interno della propria identità personale, contribuendo a una forma di comunicazione più ibrida, immersiva e apparentemente non mediata. Questo processo modifica profondamente la natura della legittimazione simbolica del lusso, che non si basa più esclusivamente sul controllo centralizzato del messaggio, ma su dinamiche distribuite di riconoscimento sociale. Parallelamente, le social media aesthetics ridefiniscono il modo in cui il lusso viene percepito e consumato visivamente. La logica algoritmica delle piattaforme favorisce infatti la circolazione di immagini ad alta densità estetica, in cui il valore non dipende soltanto dalla qualità del prodotto, ma dalla sua capacità di generare attenzione, desiderabilità e riconoscibilità immediata all'interno di flussi visivi continui. In questo senso, il lusso entra in un regime di visibilità permanente, in cui la produzione di immagini diventa essa stessa parte integrante del processo di costruzione del valore.

Nel loro insieme, questi dispositivi comunicativi costituiscono un livello intermedio fondamentale tra la produzione del bene e la sua esperienza nello spazio retail. Essi agiscono come un sistema di mediazione simbolica che prepara, orienta e amplifica la relazione tra consumatore e brand, contribuendo a costruire l'universo percettivo entro cui il lusso viene successivamente esperito nella dimensione fisica della boutique. La sfida contemporanea del settore risiede dunque nella capacità di orchestrare un sistema complesso e multilivello, in cui dimensione industriale, creativa, geografica e digitale si integrano all'interno di un'unica architettura strategica. Il lusso contemporaneo si configura così non soltanto come insieme di prodotti o brand, ma come un vero e proprio sistema economico-culturale globale, in cui la produzione del valore dipende sempre più dalla capacità di governare simultaneamente scala, identità e esperienza.

2.3 La Boutique come Scena del Lusso: tra Narrazione Spaziale e Messa in Forma dell'Esperienza

L'evoluzione del luxury retail si inserisce all'interno di un processo storico che ha progressivamente ridefinito la natura stessa dello spazio di vendita, trasformandolo da semplice luogo di distribuzione del prodotto a dispositivo complesso di costruzione del significato. In questa prospettiva, la boutique non può essere interpretata come un contenitore neutro, ma come una forma spaziale attiva, capace di partecipare alla definizione dell'identità del brand attraverso la messa in scena di un universo estetico coerente. Nelle configurazioni originarie del retail del lusso, lo spazio commerciale era organizzato secondo una logica prevalentemente funzionale. La boutique svolgeva una funzione di intermediazione tra produzione e consumo, centrata sull'oggetto e sulla sua qualità materiale. L'allestimento era essenziale, e la relazione con il cliente si basava principalmente su dinamiche di servizio e accesso selettivo. In questa fase, il valore del lusso era comunicato soprattutto attraverso la rarità del prodotto e la discrezione dello spazio, che non aveva ancora una funzione narrativa autonoma.

Esempi di configurazione tradizionale dello spazio retail

In questa logica si possono collocare le prime strutture retail delle grandi maison del lusso, nelle quali lo spazio svolge ancora una funzione prevalentemente espositiva e non narrativa:

5. Hermès: lo spazio è organizzato secondo un principio di sobrietà controllata e di forte centralità dell'oggetto. La boutique non costruisce un universo esperienziale, ma si limita a valorizzare la dimensione artigianale del prodotto attraverso un allestimento essenziale e ordinato. L'architettura interna rimane funzionale e discreta, con l'obiettivo di lasciare piena centralità al savoir-faire, alla qualità materica e alla precisione esecutiva dell'oggetto.
6. Louis Vuitton (nelle sue prime boutique europee): lo spazio è concepito come dispositivo di esposizione della valigeria e degli oggetti da viaggio, coerentemente con l'identità originaria della maison. La funzione principale della boutique è quella di rendere immediatamente riconoscibile la solidità tecnica e la reputazione del marchio attraverso una presentazione ordinata, priva di eccessi narrativi. In questa fase, lo spazio non costruisce ancora un'esperienza autonoma, ma agisce come cornice di legittimazione del prodotto.
7. Cartier: lo spazio retail mantiene una forte subordinazione rispetto al prodotto, in particolare alla sua dimensione preziosa e simbolica. La boutique agisce come contenitore elegante ma discreto, progettato per enfatizzare la rarità e il valore intrinseco del gioiello senza interferire con la sua percezione. L'ambiente architettonico rimane neutro e non narrativo, rafforzando l'idea di continuità diretta tra oggetto e valore.

In questi casi, lo spazio non possiede ancora una funzione propriamente discorsiva: non costruisce narrazioni autonome né produce un'esperienza strutturata. Il valore del lusso rimane prevalentemente incorporato nell'oggetto stesso, la cui qualità materiale e simbolica è immediatamente leggibile. La boutique svolge quindi una funzione di supporto e legittimazione, piuttosto che di mediazione culturale. A partire dalla seconda metà del Novecento, in parallelo con l'affermazione del branding moderno e con l'espansione internazionale delle maison, lo spazio retail inizia a subire una trasformazione strutturale progressiva. La boutique non è più soltanto un luogo di transazione economica, ma diventa una manifestazione coerente e intenzionalmente progettata dell'identità del marchio.

Si sviluppa così una prima forma di “retail identity”, nella quale lo spazio non si limita a ospitare il prodotto, ma partecipa attivamente alla costruzione del suo significato attraverso una progressiva stratificazione di elementi progettuali:

1. l'architettura inizia a funzionare come linguaggio identitario, traducendo valori immateriali del brand in forme spaziali riconoscibili e coerenti;
2. l'interior design assume una funzione organizzativa e narrativa, regolando la relazione tra visibilità, selezione e percorso del cliente;
3. i materiali vengono scelti non solo per la loro qualità funzionale, ma anche per il loro valore simbolico, associato a concetti come autenticità, modernità, purezza o esclusività;
4. la disposizione degli oggetti non risponde più esclusivamente a logiche espositive, ma costruisce gerarchie visive e percorsi interpretativi che guidano lo sguardo;
5. la luce e la spazialità complessiva iniziano a svolgere un ruolo attivo nella costruzione della percezione, introducendo una prima forma di regia dell'esperienza.

In questa fase, lo spazio retail non si limita più a ospitare il prodotto, ma diventa parte integrante della costruzione del suo significato. La boutique si configura come un primo dispositivo di mediazione simbolica, in cui il valore del brand non è semplicemente esposto, ma progressivamente costruito attraverso la coerenza tra forma spaziale, identità estetica e codici culturali del lusso.

Esempi di trasformazione verso la retail identity

Le prime forme di trasformazione verso una retail identity più strutturata emergono attraverso alcune maison che iniziano a concepire lo spazio come estensione coerente del linguaggio del brand:

1. Dior: le boutique riflettono progressivamente l'evoluzione estetica della maison, traducendo l'eleganza e la raffinatezza della couture in un linguaggio architettonico misurato e riconoscibile. Lo spazio inizia a funzionare come una rappresentazione ambientale dell'identità del brand, in cui proporzioni, materiali e luce contribuiscono a costruire un'immagine coerente e controllata dell'universo Dior.

2. Gucci: le prime evoluzioni retail segnano una crescente integrazione tra identità visiva del brand e progettazione dello spazio. La boutique diventa un ambiente coerente con la costruzione estetica della maison, in cui elementi decorativi, materiali e layout iniziano a riflettere un immaginario fortemente riconoscibile e narrativo, anticipando una logica esperienziale più complessa.
3. Prada: rappresenta uno dei casi più significativi di sperimentazione spaziale, in cui lo store non si limita a tradurre l'identità del brand, ma la rielabora in chiave concettuale. Gli spazi Prada introducono una relazione più riflessiva tra ambiente e significato, spesso caratterizzata da un approccio quasi architettonico-sperimentale che mette in discussione la neutralità dello spazio retail tradizionale.

In questa fase, lo spazio inizia a funzionare come un sistema di segni coerenti, ma non ancora come esperienza immersiva pienamente strutturata. Con il consolidarsi delle strategie globali dei brand del lusso, la boutique assume progressivamente una funzione più complessa: non si limita a rappresentare il marchio, ma costruisce un percorso esperienziale interno allo spazio stesso.

Lo store diventa un ambiente progettato secondo una logica sequenziale e narrativa, in cui il movimento del visitatore è guidato da una regia spaziale precisa. L'esperienza non è più casuale o libera, ma organizzata attraverso dispositivi architettonici, percettivi e sensoriali che orientano in modo intenzionale la percezione e la costruzione del significato. In questo senso, la boutique può essere interpretata come una forma di linguaggio spaziale articolato, in cui il brand comunica attraverso elementi non verbali quali la composizione architettonica, la gestione del vuoto e del pieno, la progressione degli ambienti e la modulazione della luce.

Progressivamente, lo spazio retail evolve da semplice supporto identitario a dispositivo esperienziale attivo, in cui la visita stessa diventa parte integrante della costruzione del valore del brand. Il consumatore non si limita più a osservare o interagire con il prodotto, ma viene inserito all'interno di una sequenza spaziale progettata per produrre significato attraverso il movimento e la percezione.

Esempi di progettazione spaziale esperienziale

La progressiva affermazione di una dimensione esperienziale del retail del lusso emerge con particolare evidenza in alcune maison che hanno reinterpretato lo spazio come dispositivo sensoriale e narrativo:

1. Bottega Veneta: le boutique sono caratterizzate da una forte centralità della matericità e della luce, elementi che costruiscono l'identità del brand in assenza di loghi evidenti o segni espliciti di riconoscibilità. Lo spazio diventa così un linguaggio silenzioso, in cui il valore del brand si esprime attraverso qualità percettive sottili, come la texture delle superfici, il controllo della luminosità e la rarefazione degli elementi visivi.

2. Maison Margiela: gli store assumono una dimensione fortemente concettuale e destrutturata, in cui lo spazio viene deliberatamente sottratto alla logica espositiva tradizionale. L'ambiente retail diventa un dispositivo critico, che mette in discussione le convenzioni della visibilità commerciale e introduce una riflessione sul significato stesso dell'atto di consumo.
3. Chanel: le boutique riflettono una coerenza estetica altamente codificata, in cui ogni elemento spaziale contribuisce alla costruzione di un immaginario riconoscibile e stabile. L'ambiente è progettato come estensione dell'identità della maison, traducendo i codici del brand in una grammatica spaziale elegante, equilibrata e immediatamente leggibile.

Un elemento centrale nella trasformazione della boutique contemporanea è la costruzione dell'atmosfera come componente progettuale autonoma e deliberata. L'atmosfera non può essere interpretata come un effetto secondario o decorativo dello spazio, ma come una vera e propria struttura intenzionale attraverso cui il brand modella la percezione e orienta l'esperienza del visitatore. In questo senso, lo spazio retail non si limita a esporre prodotti, ma costruisce condizioni sensoriali e percettive che influenzano in modo diretto la relazione tra individuo e marca.

La progettazione atmosferica si fonda su una combinazione estremamente calibrata di elementi che agiscono su livelli percettivi differenti. La luce, ad esempio, non ha soltanto una funzione illuminotecnica, ma diventa uno strumento narrativo capace di guidare l'attenzione, modulare i ritmi di osservazione e costruire gerarchie visive all'interno dello spazio. Allo stesso modo, la scelta dei materiali contribuisce a definire una grammatica sensoriale coerente: superfici come marmo, vetro, metalli lucidati o tessuti materici non sono semplici finiture, ma dispositivi tattili e visivi che trasmettono valori immateriali quali purezza, solidità, trasparenza o esclusività. Anche la configurazione spaziale e le proporzioni architettoniche giocano un ruolo decisivo nel determinare la percezione del lusso, poiché la dilatazione o la compressione degli ambienti incide direttamente sulla percezione del tempo e del movimento all'interno dello store. A questi elementi si aggiunge il ritmo della percorrenza, cioè la sequenza con cui lo spazio viene attraversato, che viene progettata come una sorta di coreografia invisibile capace di guidare il corpo del visitatore. Infine, la densità visiva degli oggetti contribuisce a definire il livello di intensità percettiva dello spazio, oscillando tra rarefazione e accumulazione controllata per produrre effetti di attenzione o sospensione.

Un ulteriore elemento fondamentale nella costruzione dell'atmosfera retail è rappresentato dalla psicologia dei colori, che contribuisce in modo decisivo alla definizione dell'identità percettiva del brand. Il colore, infatti, non svolge una funzione puramente estetica, ma agisce come dispositivo psicologico capace di influenzare emozioni, percezioni di valore e comportamenti del consumatore. Nel contesto del lusso, le palette cromatiche tendono generalmente verso tonalità neutre e

desaturate — come nero, bianco, beige, grigio e avorio — che comunicano esclusività, controllo e raffinatezza, riducendo al minimo la distrazione visiva e rafforzando la percezione di qualità.

In particolare, il nero è frequentemente associato a eleganza, autorità e sofisticazione, ed è utilizzato per costruire ambienti di forte intensità simbolica e controllo visivo. Il bianco, al contrario, rimanda a purezza, minimalismo e astrazione, ed è spesso impiegato per enfatizzare la spazialità e la centralità del prodotto. Le tonalità dorate o metalliche evocano invece valore, preziosità e status, introducendo una dimensione di brillantezza controllata che rafforza la percezione di esclusività. Le gamme neutre e naturali (beige, sabbia, tortora) contribuiscono infine a costruire un senso di equilibrio, calore e continuità materica, particolarmente utilizzato nei brand che enfatizzano artigianalità e heritage.

In questa prospettiva, la boutique non si limita più a rappresentare il brand, ma lo rende esperibile attraverso una traduzione sensoriale dell'identità di marca. Il lusso, infatti, non si esprime soltanto come insieme di codici estetici o narrativi, ma come esperienza incarnata, in cui la percezione diventa il principale veicolo di significazione. Lo spazio assume così una funzione mediatrice sempre più autonoma, fino a configurarsi come un vero e proprio linguaggio tridimensionale attraverso cui il brand comunica senza ricorrere alla mediazione verbale o promozionale.

La boutique si trasforma quindi in una soglia tra brand e individuo, un luogo di transizione in cui il rapporto non si costruisce più esclusivamente attraverso il prodotto, ma attraverso l'intero ambiente che lo contiene e lo interpreta. Il visitatore non si limita a osservare oggetti, ma attraversa un campo percettivo strutturato che orienta la sua lettura del brand e ne costruisce progressivamente il significato. In questo senso, lo spazio retail diventa un sistema semiotico complesso, in cui ogni elemento contribuisce alla produzione di senso, un ambiente percettivo controllato in cui nulla è casuale, e al tempo stesso un dispositivo attraverso cui si costruisce e si rafforza l'identità del marchio.

All'interno di questa evoluzione si colloca la flagship store, che rappresenta la forma più avanzata e stratificata di tale logica spaziale. Essa non può essere ridotta a una semplice boutique di dimensioni maggiori o a un punto vendita iconico, ma va interpretata come una condensazione spaziale dell'identità del brand, una sorta di sintesi architettonica dell'universo estetico e culturale della maison. Nella flagship, infatti, il linguaggio del marchio viene tradotto in forma totale: non solo attraverso l'esposizione dei prodotti, ma attraverso la costruzione di un ambiente coerente in cui architettura, materiali, luce e percorsi concorrono a definire un'esperienza unitaria e altamente riconoscibile. In questo senso, la flagship store funziona come una forma di rappresentazione totale del brand, in cui l'identità non viene semplicemente comunicata, ma resa fisicamente attraversabile. Lo spazio diventa così un dispositivo architettonico coerente e altamente intenzionale, in grado di sintetizzare e amplificare i codici estetici della maison, trasformandoli in un'esperienza immersiva che supera la distinzione tra osservazione e partecipazione.

Esempi di flagship store come dispositivi identitari

1. Louis Vuitton flagship store sugli Champs-Élysées: lo spazio architettonico e il retail si fondono in un unico sistema narrativo, in cui la monumentalità della facciata e la complessità degli interni costruiscono un'esperienza immersiva che rafforza la dimensione iconica del brand. La boutique non si limita a esporre prodotti, ma diventa una vera e propria dichiarazione spaziale di potere simbolico e continuità storica.
2. Prada Epicenter di New York: progettato come spazio ibrido tra retail e sperimentazione architettonica, il flagship introduce una rottura rispetto alla logica tradizionale del punto vendita. L'ambiente è concepito come laboratorio percettivo, in cui il visitatore è invitato a esplorare una relazione non lineare con il prodotto, all'interno di una struttura spaziale fluida e concettualmente aperta.
3. Gucci flagship globale: lo spazio retail diventa estensione coerente e dinamica dell'identità estetica del brand, caratterizzata da una forte stratificazione visiva e da un uso intensivo di codici decorativi e narrativi. La boutique funziona come piattaforma culturale oltre che commerciale, in cui il brand costruisce un immaginario riconoscibile e altamente performativo.
4. Dior Avenue Montaigne: il flagship integra heritage e contemporaneità attraverso una costruzione spaziale che rilegge la tradizione della maison in chiave architettonica attuale. Lo spazio diventa una sintesi tra memoria storica e innovazione estetica, in cui la narrazione del brand si traduce in esperienza ambientale continua.

Nel loro insieme, questi esempi evidenziano come il flagship store non operi più come semplice dispositivo espositivo, ma come forma di sintesi spaziale dell'identità del brand, in cui la dimensione commerciale viene assorbita all'interno di una costruzione simbolica più ampia. In questa prospettiva, il punto vendita contemporaneo non si limita a rappresentare il lusso, ma ne costituisce la condizione di possibilità: lo spazio non è più il supporto del brand, ma il mezzo attraverso cui il brand si produce come forma sensibile e riconoscibile.

La boutique, e in particolare la flagship store, si configura così come una struttura di mediazione in cui l'identità di marca non viene comunicata dall'esterno, ma generata internamente attraverso l'organizzazione dello spazio, delle percezioni e dei percorsi. Ne deriva una trasformazione decisiva: il lusso non è più un contenuto veicolato dallo spazio, ma un effetto prodotto dallo spazio stesso come dispositivo culturale e percettivo.

2.4 Temporalità del lusso: tra accelerazione esperienziale e costruzione del patrimonio

Nel panorama del luxury retail contemporaneo, la dimensione temporale assume un ruolo sempre più centrale nella definizione delle strategie di marca, contribuendo a ridefinire il modo in cui il lusso viene esperito, comunicato e costruito. Questa centralità del tempo non è un fenomeno recente in senso assoluto, ma si intensifica a partire dalla seconda metà del Novecento, con l'affermazione del branding moderno e la progressiva globalizzazione delle maison, per poi accelerare ulteriormente tra gli anni Novanta e Duemila, in parallelo alla diffusione delle logiche esperienziali e digitali del consumo. In particolare, si assiste a una progressiva dissoluzione dell'idea di spazio commerciale come entità stabile e permanente, a favore di configurazioni fluide, capaci di attivarsi e disattivarsi in funzione di esigenze narrative, comunicative e relazionali.

La natura effimera di questo formato non può essere interpretata come una semplice scelta organizzativa o logistica, ma come una precisa strategia di costruzione del significato. La temporaneità introduce infatti una logica di intensificazione percettiva: ciò che esiste per un periodo limitato acquisisce automaticamente una maggiore densità simbolica, perché viene percepito come irripetibile e quindi più desiderabile. Il tempo non è più uno sfondo neutro dell'esperienza, ma un dispositivo attivo che orienta il comportamento del visitatore, generando dinamiche di urgenza, attenzione selettiva e coinvolgimento emotivo. In questo senso, il pop-up store non "occupa" semplicemente il tempo, ma lo costruisce come parte integrante dell'esperienza di marca.

Parallelamente, questi spazi si configurano come ambienti narrativi autonomi, spesso svincolati dai codici consolidati della boutique permanente. La loro funzione non è esclusivamente commerciale, ma sperimentale e discorsiva: consentono ai brand di testare linguaggi estetici, dispositivi comunicativi e modalità di interazione che difficilmente troverebbero spazio all'interno di strutture retail consolidate. Proprio questa libertà progettuale rende il pop-up uno strumento privilegiato per esplorare nuove forme di rappresentazione del lusso, in cui la relazione tra prodotto, spazio e pubblico viene continuamente rinegoziata.

Esempi di attivazioni temporanee nel luxury retail

1. Dior: Le installazioni temporanee e i pop-up stagionali legati alle collezioni Cruise si configurano come dispositivi spaziali fortemente narrativi, nei quali lo spazio non si limita a fungere da contenitore espositivo, ma diventa una vera e propria traduzione ambientale del concept di collezione. L'allestimento assume una funzione quasi scenografica, in cui ogni elemento contribuisce alla costruzione di un universo coerente e immersivo, capace di estendere la narrazione della maison oltre il prodotto. In questo senso, la temporalità dell'evento rafforza la dimensione spettacolare dell'esperienza, trasformando la boutique temporanea in un'estensione effimera ma intensamente codificata dell'identità Dior.

2. Louis Vuitton: Le attivazioni temporanee e i pop-up concept, spesso sviluppati in collaborazione con artisti contemporanei e creativi internazionali, evidenziano una progressiva ibridazione tra spazio commerciale e spazio espositivo. In questi contesti, il retail si avvicina alla logica del dispositivo museale, in cui il prodotto non è soltanto venduto ma esposto come parte di un sistema culturale più ampio. La collaborazione artistica non funziona unicamente come strategia estetica, ma come operazione di legittimazione simbolica, che rafforza la posizione del brand all'interno del sistema dell'arte e della cultura visiva contemporanea. Il pop-up diventa così uno spazio di mediazione tra consumo e cultura, in cui la dimensione commerciale viene deliberatamente estetizzata.
3. Gucci: I pop-up tematici e le attivazioni immersive si caratterizzano per una costruzione ambientale ad alta densità simbolica, in cui lo spazio viene concepito come mondo autonomo e totalizzante. La strategia narrativa del brand si traduce in una saturazione controllata dell'esperienza visiva, dove pattern, riferimenti storici e codici decorativi si stratificano all'interno di ambienti fortemente immersivi. In questo caso, il pop-up non rappresenta semplicemente una declinazione temporanea del retail, ma una forma di narrazione spaziale espansa, in cui il visitatore viene inserito all'interno di un universo estetico coerente ma volutamente iper-sensoriale. La temporalità limitata rafforza ulteriormente l'intensità dell'esperienza, trasformandola in evento.
4. Prada: Le attivazioni temporanee e i progetti sperimentali si collocano all'interno di una logica più concettuale e riflessiva, in cui lo spazio retail viene trattato come un laboratorio di ricerca sull'architettura e sulla percezione. In questo contesto, il pop-up non è finalizzato alla sola esposizione del prodotto, ma diventa uno strumento di indagine sulle modalità di interazione tra corpo, ambiente e oggetto. L'approccio progettuale privilegia spesso la discontinuità e la non linearità dell'esperienza, mettendo in discussione le convenzioni tradizionali della fruizione commerciale. Ne deriva uno spazio instabile e sperimentale, in cui il valore del brand si costruisce attraverso la produzione di una tensione intellettuale più che attraverso la semplice immersione estetica.

Un elemento decisivo di questa configurazione è la relazione con il contesto ospitante. Il pop-up non si impone come spazio neutro e autoreferenziale, ma si innesta in ambienti specifici, che possono essere urbani, culturali o simbolicamente rilevanti. Questa dimensione situazionale produce un effetto di ibridazione tra identità del brand e identità del luogo, generando esperienze che non sono mai completamente replicabili. Il significato dello spazio, in questo senso, non è predefinito, ma emerge dall'interazione tra progetto, contesto e pubblico, rafforzando la natura relazionale dell'esperienza.

La temporaneità ha inoltre implicazioni profonde sul piano della comunicazione recente. La forte componente visiva e l'eccezionalità dell'evento rendono il pop-up particolarmente adatto alla circolazione digitale, dove l'esperienza fisica viene tradotta in contenuti condivisibili. In questo processo, lo spazio si estende oltre i propri confini materiali, continuando a produrre valore simbolico anche dopo la sua chiusura. Il pop-up diventa così un dispositivo ibrido, in cui la dimensione fisica e quella mediatica si sovrappongono, amplificando la portata dell'esperienza e trasformandola in contenuto culturale.

Accanto a questa logica di accelerazione temporale, il lusso contemporaneo sviluppa tuttavia una direzione opposta, orientata alla stabilizzazione del tempo e alla costruzione della memoria. In questa prospettiva si inserisce la progressiva istituzionalizzazione del brand attraverso spazi dedicati alla conservazione e all'interpretazione del proprio patrimonio storico. Si tratta di ambienti che non hanno come obiettivo la vendita, ma la costruzione di una narrazione coerente e stratificata dell'identità della maison, in cui il tempo viene organizzato, selezionato e reso leggibile.

Questi luoghi operano una trasformazione significativa del rapporto tra brand e storia: il passato non viene semplicemente archiviato, ma reinterpretato come risorsa culturale attiva. Oggetti, documenti e collezioni non sono presentati come testimonianze statiche, ma come elementi di un discorso più ampio che contribuisce a definire la continuità e l'autorevolezza del marchio. In questo processo, la dimensione curatoriale assume un ruolo centrale, poiché la costruzione del percorso espositivo implica sempre una scelta interpretativa, una gerarchizzazione dei significati e una costruzione di senso.

Il visitatore, in questo contesto, non è coinvolto in un'esperienza di consumo immediato, ma in un processo di lettura e interpretazione. L'interazione con lo spazio assume una natura più riflessiva, in cui il valore del brand si costruisce attraverso la comprensione progressiva della sua storia e della sua evoluzione culturale. Il tempo, qui, non è accelerato ma sedimentato: diventa memoria organizzata, struttura narrativa e strumento di legittimazione. Questa trasformazione implica una ridefinizione delle strategie narrative delle maison, che sempre più spesso integrano la dimensione della responsabilità ambientale all'interno della costruzione del proprio heritage. Il passato, il presente e il futuro del brand vengono così riorganizzati all'interno di un orizzonte temporale che tende a enfatizzare la continuità piuttosto che la discontinuità, rafforzando l'idea di un lusso inteso come patrimonio culturale e materiale a lungo termine.

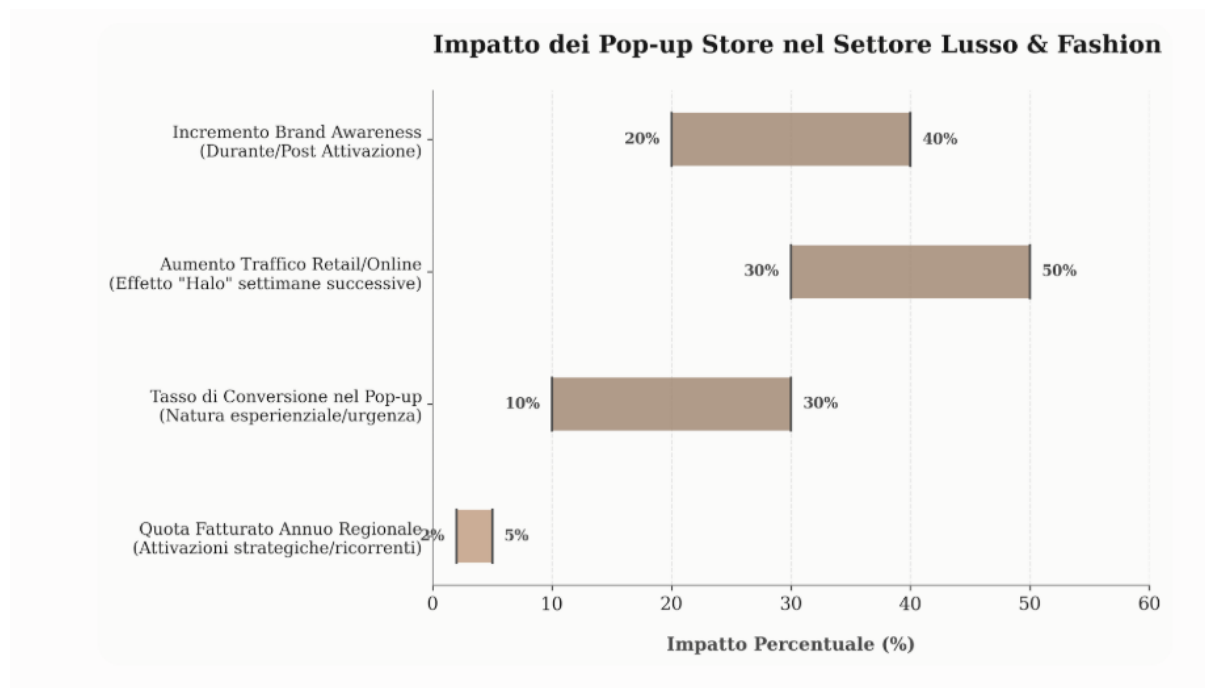
Tuttavia, tale processo non è privo di ambiguità e tensioni strutturali. La crescente centralità della sostenibilità all'interno delle strategie del lusso contemporaneo si inserisce infatti in un contesto in cui le logiche di mercato continuano a essere fortemente orientate alla crescita, all'espansione globale e alla costante produzione di novità. Ne deriva una possibile contraddizione tra la narrazione della durabilità e le pratiche effettive di accelerazione dei cicli di collezione, di stagionalità sempre più ravvicinate e di moltiplicazione dei lanci di prodotto. In questo senso, la sostenibilità

rischia talvolta di assumere una funzione prevalentemente discorsiva, configurandosi come elemento di posizionamento simbolico più che come reale trasformazione dei modelli produttivi e distributivi.

Un ulteriore elemento critico riguarda il fenomeno del cosiddetto “*green luxury branding*”, attraverso cui la sostenibilità viene incorporata nelle strategie comunicative delle maison come dispositivo di legittimazione culturale e reputazionale. In questi casi, il rischio è quello di una estetizzazione della sostenibilità, in cui valori quali responsabilità ambientale, etica della produzione e riduzione dell’impatto ecologico vengono tradotti in linguaggi visivi e narrativi altamente codificati, senza necessariamente implicare una corrispondente riduzione della pressione produttiva o dei volumi di consumo. La sostenibilità diventa così parte integrante dell’esperienza di marca, ma può perdere parte della sua capacità trasformativa in senso sistemico. A queste tensioni si aggiunge la complessità legata alla globalizzazione delle filiere del lusso, che rende difficile garantire una piena trasparenza e tracciabilità dei processi produttivi. Anche nei casi in cui le maison investono in pratiche di responsabilità ambientale e sociale, la frammentazione della produzione su scala globale introduce livelli di opacità che possono entrare in conflitto con la narrazione di un lusso “etico” e pienamente controllato. Ne risulta un campo di tensione costante tra desiderio di autenticità e struttura industriale del settore. In questo quadro, la sostenibilità non può essere interpretata come un paradigma risolto o univoco, ma come un terreno di negoziazione continua tra istanze economiche, culturali e ambientali. Essa contribuisce certamente a ridefinire la temporalità del lusso, introducendo una maggiore enfasi sulla durata, sulla riparabilità e sulla continuità del valore, ma allo stesso tempo si confronta con le contraddizioni di un sistema che continua a basarsi sulla produzione di desiderio attraverso l’innovazione e la differenziazione costante.

Di conseguenza, la relazione tra lusso e tempo, lungi dall’essere stabilizzata, si configura come uno spazio profondamente ambivalente, in cui coesistono tensioni tra autenticità e performance, tra responsabilità e strategia di marketing, tra sostenibilità come pratica concreta e sostenibilità come costruzione narrativa. È proprio all’interno di questa ambivalenza che si colloca la trasformazione attuale del lusso, la quale non elimina le contraddizioni, ma le incorpora come parte costitutiva della propria evoluzione. Questa doppia tensione tra accelerazione e sedimentazione definisce una delle caratteristiche più rilevanti del lusso contemporaneo. Da un lato, la necessità di produrre esperienze intense, temporanee e ad alto impatto emotivo; dall’altro, l’esigenza di costruire continuità, autorevolezza e profondità storica. Il valore del brand si genera precisamente all’interno di questo equilibrio instabile, in cui l’effimero e il permanente non si escludono, ma si rafforzano reciprocamente.

Grafico 4: Impatto dei Pop-up Store nel Settore Lusso & Fashion



Fonte: elaborazione propria su modello teorico di Pine II, J. B. & Gilmore, J. H., *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, 1999.

L'analisi del grafico evidenzia come i pop-up store nel settore del lusso e della moda agiscano attraverso precise leve esperienziali e commerciali, traducendosi in metriche di performance particolarmente elevate.

In primo luogo, una delle dinamiche più rilevanti è rappresentata dal cosiddetto "effetto halo", ovvero la capacità dello store temporaneo di generare ricadute positive sull'intero ecosistema del brand. Le stime di settore indicano un incremento del traffico verso i canali fisici e digitali compreso tra il 30% e il 50% nelle settimane successive all'attivazione, a conferma del ruolo del pop-up come dispositivo di amplificazione mediatica e non esclusivamente commerciale. Sul piano delle conversioni, la combinazione tra esclusività, urgenza temporale e forte componente esperienziale contribuisce ad aumentare significativamente la propensione all'acquisto. I dati disponibili nel settore indicano tassi di conversione interni al pop-up compresi tra il 10% e il 30%, valori sensibilmente superiori rispetto ai format retail tradizionali, nei quali la conversione media risulta generalmente più bassa.

Anche la dimensione di brand equity risulta fortemente influenzata da queste attivazioni. In particolare, l'impatto sulla brand awareness viene stimato tra il 20% e il 40%, grazie alla forte visibilità dell'evento e alla sua amplificazione attraverso i canali digitali e social. Tale incremento si mantiene non solo durante l'attivazione, ma anche nel periodo successivo, contribuendo al rafforzamento del posizionamento del marchio. Infine, alcune analisi di settore indicano che, in presenza di strategie

ricorrenti e integrate all'interno del piano retail, i pop-up store possono generare tra il 2% e il 5% del fatturato annuo regionale, confermando il loro ruolo non soltanto come strumenti di marketing esperienziale, ma anche come canali commerciali complementari all'interno delle strategie omnicanale del lusso.

2.5 La crisi del logo e il passaggio al quiet luxury: mutazioni del codice estetico

Tra la fine degli anni Novanta e i primi anni Duemila, il sistema del lusso entra in una fase di saturazione semiotica che segna una frattura decisiva nella sua grammatica visiva. Il logo, che per decenni aveva funzionato come dispositivo privilegiato di riconoscibilità immediata e come acceleratore simbolico del valore, diventa progressivamente un segno ipervisibile, replicato su scala globale e integrato in circuiti di consumo sempre più ampi e trasversali. Monogrammi e pattern iconici — da Louis Vuitton a Gucci, fino a Chanel — nascono come codici di distinzione altamente selettivi, ma nel tempo si trasformano in superfici onnipresenti, capaci di attraversare non solo il mercato legittimo del lusso, ma anche le sue forme parallele e informali.

Questa trasformazione produce una crisi interna alla natura stessa del segno. Il logo, infatti, non è un semplice elemento decorativo, ma un dispositivo di riconoscimento sociale che funziona solo in presenza di una certa asimmetria percettiva: deve essere visibile, ma non eccessivamente diffuso; riconoscibile, ma non banalizzato. Quando questa soglia viene superata, il segno perde progressivamente la sua capacità distintiva. Si genera così una vera e propria inflazione simbolica: più il logo si espande nello spazio sociale e geografico, più si indebolisce la sua funzione originaria di marcatore di status.

A questo processo contribuisce in modo decisivo la crescita del mercato della contraffazione, che agisce come una sorta di “ombra strutturale” del sistema del lusso. La riproducibilità tecnica del logo — facilitata dalla sua stessa natura grafica e immediata — rende possibile la proliferazione di copie sempre più sofisticate, capaci di simulare non solo la forma, ma anche la percezione sociale del prodotto originale. In questo scenario, il logo perde progressivamente la sua funzione di prova materiale di autenticità: ciò che un tempo garantiva appartenenza a un universo esclusivo diventa un segno potenzialmente ambiguo, esposto alla duplicazione e alla simulazione.

Sul piano giuridico, la crescita della contraffazione ha portato a un progressivo rafforzamento degli strumenti normativi destinati alla tutela della proprietà intellettuale e dei marchi di lusso. In ambito europeo, la protezione del marchio è disciplinata principalmente dal Regolamento (UE) 2017/1001 sul marchio dell'Unione europea e dalla Direttiva (UE) 2015/2436, che armonizza le legislazioni nazionali in materia di marchi. Tali strumenti riconoscono ai brand il diritto esclusivo

di utilizzo dei segni distintivi e consentono di contrastare la riproduzione non autorizzata di loghi, monogrammi e codici visivi associati all'identità del marchio. Parallelamente, la diffusione globale della contraffazione ha favorito un rafforzamento delle misure doganali, delle procedure di sequestro e delle strategie di enforcement internazionale, anche attraverso accordi come il TRIPS Agreement promosso dalla World Trade Organization. Tuttavia, nonostante l'intensificazione delle tutele giuridiche, la riproducibilità tecnica dei segni del lusso continua a evidenziare la fragilità del logo come garanzia assoluta di autenticità, contribuendo ulteriormente allo spostamento del valore simbolico verso elementi meno immediatamente imitabili.

Parallelamente, la diffusione delle logiche del fast fashion contribuisce a una ulteriore erosione del valore distintivo del logo. L'appropriazione di codici estetici derivati dal lusso da parte di marchi accessibili amplia enormemente la circolazione visiva di segni un tempo riservati, producendo una condizione di sovraesposizione in cui il logo non segnala più rarità, ma familiarità. Il risultato è un paradosso strutturale: il segno nasce per produrre differenza, ma la sua democratizzazione visiva finisce per neutralizzarne la funzione. Da questa configurazione emerge una tensione sempre più evidente tra due modalità di consumo del lusso. Da un lato permane una domanda ampia, legata alla dimensione aspirazionale del logo come scorciatoia simbolica verso uno status riconoscibile; dall'altro si sviluppa una fascia di consumatori caratterizzata da maggiore competenza culturale ed estetica, per i quali la visibilità eccessiva del marchio diventa un elemento di saturazione percettiva. Per questi ultimi, l'ostentazione logocentrica non produce più distinzione, ma una forma di rumore visivo, in cui il segno perde profondità e complessità.

Questa frattura emerge con particolare evidenza anche sul piano geografico e commerciale. Le recenti dinamiche del mercato globale del lusso mostrano infatti una differenziazione crescente tra mercati maturi ed economie emergenti. In paesi come India e China, una quota significativa dei consumatori continua ad associare il lusso a una dimensione fortemente aspirazionale e visibile: quasi due terzi dei consumatori di questi mercati dichiarano di aver speso oltre 20.000 euro in beni di lusso negli ultimi ventiquattro mesi, mentre l'84% dei consumatori indiani afferma di voler aumentare ulteriormente la propria spesa luxury nel prossimo anno. Negli USA, analogamente, la crescita continua a essere sostenuta dall'espansione quantitativa degli acquisti e dall'ampliamento del guardaroba luxury. In Europe, al contrario, la crescita appare maggiormente legata alla frequenza d'acquisto e a modalità di consumo più selettive e meno ostentative. Questa divergenza evidenzia come la transizione verso il quiet luxury non costituisca un fenomeno uniforme, ma un processo differenziato, in cui convivono ancora modelli logocentrici e forme più sofisticate di riconoscimento simbolico.

È proprio all'interno di questa frattura che si apre lo spazio per una riconfigurazione del codice estetico del lusso. Il passaggio al cosiddetto quiet luxury non coincide con una semplice riduzione della visibilità del marchio, ma con una trasformazione più profonda del rapporto tra segno e valore. Il lusso non scompare dalla superficie, ma si

ritira all'interno della materia stessa dell'oggetto, spostando il centro della riconoscibilità dal logo esplicito a un insieme di indizi più sottili e stratificati. La distinzione non viene più affidata a un segno immediatamente identificabile, ma a un sistema di micro-differenze: la qualità della pelle, la precisione quasi invisibile delle cuciture, la densità dei tessuti, la coerenza proporzionale del design. La riconoscibilità diventa così una competenza interpretativa, che richiede esperienza e capitale culturale per essere attivata. In questo senso, il lusso si trasforma da linguaggio dichiarativo a linguaggio implicito, in cui il valore non viene enunciato ma percepito attraverso la sensibilità al dettaglio.

Un caso emblematico di questa trasformazione è rappresentato da Bottega Veneta, che ha costruito la propria identità proprio sull'eliminazione del logo esplicito. La celebre formula "*When your own initials are enough*" sintetizza una strategia radicale: spostare la fonte del riconoscimento dal segno visibile al codice interno del prodotto. L'intrecciato, in questo contesto, non funziona come logo tradizionale, ma come struttura materica che diventa riconoscibile solo attraverso una forma di alfabetizzazione estetica. Il valore non è più dichiarato, ma suggerito, e proprio per questo diventa più selettivo e meno accessibile. Questa strategia non è tuttavia un semplice effetto stilistico, ma il risultato di una precisa evoluzione storica e direzionale del brand. A partire dalla direzione creativa di Tomas Maier, Bottega Veneta ha progressivamente costruito un'identità basata sull'idea di "*invisible luxury*", in cui l'assenza di loghi espliciti non coincide con la neutralità del segno, ma con la sua traslazione su elementi strutturali e materiali. Il principio guida non è l'eliminazione del marchio, bensì la sua interiorizzazione nel prodotto stesso, secondo una logica per cui il riconoscimento avviene attraverso la forma, la costruzione e la qualità esecutiva.

In questa prospettiva, l'Intrecciato assume una funzione quasi linguistica: non opera come ornamento, ma come sistema codificato di differenza. La sua ripetizione controllata genera un effetto di riconoscibilità non immediata, ma progressiva, che dipende dalla familiarità dell'osservatore con il codice estetico del brand. Ciò implica una trasformazione profonda del processo di lettura del lusso: non si tratta più di decodificare un segno evidente, ma di riconoscere una coerenza formale distribuita su più livelli dell'oggetto.

Un ulteriore rafforzamento di questa logica si osserva nella fase successiva della maison, sotto la direzione creativa di Daniel Lee, in cui il minimalismo radicale viene reinterpretato in chiave più espressiva, pur mantenendo invariata la centralità del principio no-logo. In questo passaggio, il brand dimostra come il quiet luxury non coincida con la sottrazione estetica, ma con una diversa economia della visibilità, in cui il segno viene reso più denso proprio attraverso la sua rarefazione. Questa evoluzione evidenzia inoltre una dinamica paradossale: l'assenza del logo, lungi dal ridurre la forza distintiva del marchio, ne amplifica la riconoscibilità tra i consumatori più esperti. Il sistema si basa quindi su una forma di distinzione selettiva, in cui il valore non è democraticamente accessibile, ma dipende dalla capacità di interpretare segnali non espliciti. In questo senso, il caso di Bottega Veneta mostra come il lusso

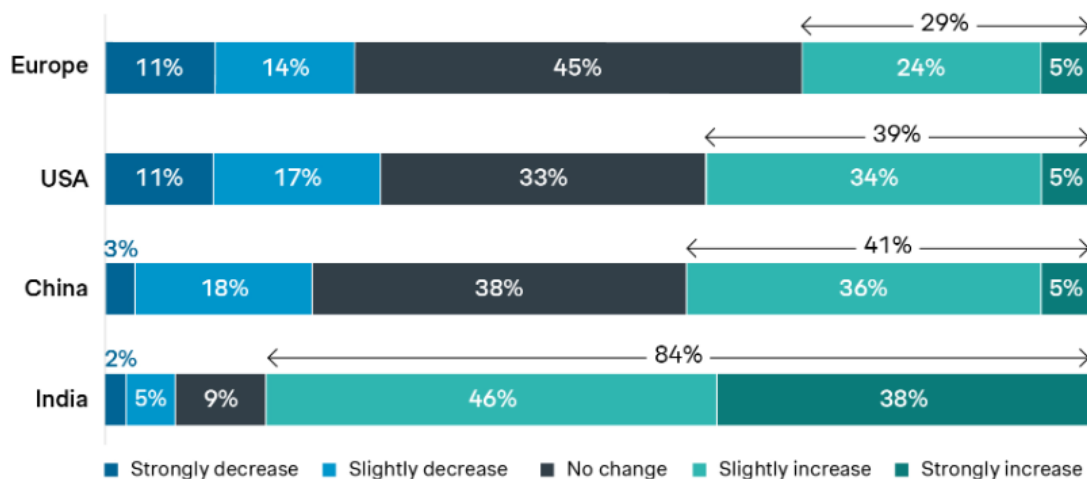
contemporaneo non elimini la logica della distinzione, ma la riconfiguri in termini di competenza percettiva.

Sul piano più generale del consumo del lusso, questa riconfigurazione ha conseguenze dirette anche sulle dinamiche della desiderabilità. Laddove il logo funzionava come acceleratore di riconoscimento sociale immediato, il nuovo paradigma introduce una forma di desiderio più lenta e stratificata, basata sulla scoperta progressiva e sulla competenza di lettura. Il lusso non è più un segno che si impone allo sguardo, ma una presenza che si rivela solo a uno sguardo addestrato.

La trasformazione investe anche le logiche di autenticazione e possesso. In un contesto in cui il logo è onnipresente e facilmente replicabile, il possesso non si definisce più soltanto attraverso l'esibizione del marchio, ma attraverso la capacità di riconoscere e distinguere l'originale dalla copia. L'autenticità diventa un valore sempre più legato alla conoscenza e alla sensibilità percettiva, piuttosto che alla semplice visibilità del segno. Il lusso, in questo senso, si sposta da una dimensione di esposizione a una dimensione di riconoscimento interno. Anche le pratiche di imitazione contribuiscono a questo processo di trasformazione. La contraffazione, lungi dall'essere un fenomeno marginale, agisce come elemento strutturale che modifica il significato stesso del logo. La sua riproducibilità diffusa rende evidente la fragilità del segno come garante di autenticità, costringendo i brand a spostare il baricentro del valore verso elementi meno facilmente replicabili: la costruzione spaziale, la narrazione del marchio, la qualità dell'esperienza e la coerenza complessiva dell'universo estetico.

In questo scenario, la transizione dal modello logocentrico al paradigma del quiet luxury non rappresenta un fenomeno uniforme, ma una dinamica differenziata che trova riscontro anche nelle evidenze empiriche relative ai mercati globali del lusso. Le trasformazioni del codice estetico si riflettono infatti in una riorganizzazione geografica e culturale delle pratiche di consumo, che evidenzia la coesistenza di modelli distinti di relazione con il segno di marca.

Grafico 5: Differenziazione geografica dei consumi luxury e transizione dal logo al quiet luxury



Fonte: elaborazione propria su dati e risultati delle ricerche Simon-Kucher, *Luxury Study: Insights into Luxury Industry Trends* e *Luxury Consumer Study 2025* (2025).

Nei mercati occidentali e storicamente maturi, l'evidenza empirica certifica una forte contrazione o, nel migliore dei casi, una stabilizzazione della spesa orientata all'ostentazione visiva, a favore di consumi più discreti. In Europa, la quota di consumatori che prevede un incremento della spesa verso il lusso esibito è la più bassa a livello globale, attestandosi a un complessivo 29% (composto da un 24% di "Slightly increase" e da un marginale 5% di "Strongly increase"). Al contrario, ben il 45% del campione europeo dichiara che non vi sarà alcuna variazione nei propri comportamenti d'acquisto ("No change"), mentre una percentuale rilevante del 25% prevede una diminuzione dell'interesse per il brand visibile, ripartita tra un 14% di decremento lieve e un 11% di decremento forte. Questo scenario evidenzia come nel contesto europeo la saturazione dei codici estetici tradizionali e la sovraesposizione dei loghi abbiano generato un distacco critico, spingendo la domanda verso una selettività estetica che premia la qualità intrinseca del prodotto e la riconoscibilità implicita.

Gli Stati Uniti mostrano dinamiche vicine a quelle europee, pur mantenendo una propensione all'acquisto leggermente superiore. Nel mercato statunitense, l'incremento totale stimato è del 39% (con il 34% di incremento lieve e il 5% di incremento forte). Anche in questo caso, la stabilità ("No change") raccoglie una quota significativa pari al 33%, mentre l'area della contrazione dei consumi logocentrici si attesta al 28% complessivo (17% "Slightly decrease" e 11% "Strongly decrease"). I dati di questi due macro-mercati confermano che nei segmenti

occidentali ad alta competenza culturale il valore simbolico si sta definitivamente spostando dal marchio esibito verso elementi non immediatamente replicabili dal fast fashion, come l'eccellenza manifatturiera e la coerenza progettuale.

Il panorama muta radicalmente se si analizzano i mercati asiatici considerati nell'illustrazione. La Cina funge da mercato di cerniera, mostrando segnali di evoluzione ma mantenendo un trend espansivo per il lusso tradizionale: la somma dei consumatori che prevedono un aumento della spesa logocentrica raggiunge il 41% (36% di incremento lieve e 5% di incremento forte), a fronte di un solido 38% che non modificherà le proprie abitudini e di appena un 21% totale orientato alla diminuzione del consumo di loghi.

Il vero e proprio motore della crescita quantitativa del lusso ostentativo è rappresentato dall'India, dove si registra una polarizzazione estrema e un orientamento massiccio verso la visibilità del brand. In questo mercato, l'incremento complessivo della spesa luxury tradizionale raggiunge lo straordinario valore dell'84% dei consumatori, trainato da un 46% di incremento lieve e da un notevole 38% di consumatori che scelgono l'opzione "*Strongly increase*". Le voci relative alla stabilità o alla diminuzione sono quasi inesistenti se confrontate con il resto del mondo: solo il 9% indica "*No change*" e una quota marginale del 7% prevede una flessione (5% lieve e 2% forte).

In conclusione, la visualizzazione quantitativa convalida la traiettoria di frammentazione globale del settore. Mentre l'Europa guida la transizione verso il *quiet luxury* — dove la discrezione diventa il nuovo codice per esprimere lo status e riflettere la competenza interpretativa del consumatore —, paesi come l'India e la Cina mantengono una forte recettività verso i modelli aspirazionali classici. In questi mercati, l'espansione economica spinge i nuovi segmenti di consumatori a utilizzare il logo visibile come uno strumento immediato ed efficace di posizionamento e riconoscimento sociale.

CAPITOLO 3 – Analisi di casi studio

3.1 Dalla vendita all'esperienza: le nuove strategie dei brand

Nel contesto dell'economia dell'esperienza, le collaborazioni tra brand, eventi, spazi culturali, artisti e piattaforme immersive rappresentano una delle strategie più rilevanti attraverso cui le imprese contemporanee costruiscono relazioni durature con i consumatori. A differenza del marketing tradizionale, orientato prevalentemente alla vendita immediata, queste strategie puntano a obiettivi di lungo periodo come la fidelizzazione, il coinvolgimento emotivo e la costruzione di un'identità condivisa tra individuo e marca. Nelle economie avanzate, caratterizzate da saturazione dei mercati e crescente omogeneità dell'offerta, il prodotto non è più sufficiente a garantire un vantaggio competitivo stabile. I brand sono quindi chiamati a costruire universi simbolici ed esperienziali, differenziandosi non solo per la funzione del prodotto, ma soprattutto per i significati e le emozioni che riescono a generare.

Le collaborazioni esperienziali si inseriscono pienamente in questo scenario. Attraverso partnership con artisti, eventi culturali, installazioni immersive, festival, piattaforme digitali e spazi temporanei, i brand trasformano il consumo in un'esperienza partecipativa e memorabile. L'obiettivo non è tanto l'incremento immediato delle vendite, quanto il rafforzamento del legame emotivo e la permanenza del brand nell'immaginario collettivo. Il valore strategico di queste iniziative risiede nella capacità di generare engagement e loyalty.

Un esempio significativo è rappresentato dalle collaborazioni tra moda e arte contemporanea. In questi casi, il prodotto perde centralità a favore dell'esperienza culturale complessiva. Mostre, installazioni, pop-up experience e fondazioni culturali consentono ai brand di rafforzare il proprio capitale simbolico e di posizionarsi come produttori di cultura oltre che di beni di consumo. In questo quadro si inserisce la Fondation Louis Vuitton, uno degli esempi più significativi di integrazione tra brand, cultura ed esperienza nell'economia contemporanea. Inaugurata nel 2014 a Parigi su iniziativa di LVMH e di Bernard Arnault, la fondazione nasce come istituzione dedicata all'arte contemporanea e alla creatività internazionale, ma svolge anche una funzione strategica di brand experience, operando come estensione fisica e simbolica dell'universo Louis Vuitton.

Essa non si configura semplicemente come museo, ma come dispositivo culturale complesso in cui architettura, programmazione espositiva e strategia di marca convergono nella costruzione di un'esperienza immersiva. Il lusso, in questo contesto, non è comunicato attraverso il prodotto in sé, ma attraverso la produzione di

un ambiente totale, in cui ogni elemento — spazio, luce, opere, percorsi e prospettive — contribuisce a rafforzare un immaginario di prestigio, innovazione e raffinatezza estetica. L'edificio progettato da Frank Gehry rappresenta il fulcro di questa costruzione emblematica. La struttura, concepita come una sorta di “vela di vetro” sospesa nel Bois de Boulogne, si compone di dodici vele in vetro e acciaio che si sovrappongono creando un effetto di movimento continuo. Questa scelta architettonica non risponde soltanto a una logica estetica, ma produce una vera e propria grammatica dell'esperienza: la percezione del visitatore cambia costantemente mentre si muove nello spazio, grazie al gioco di riflessi, trasparenze e aperture visive verso il paesaggio circostante.

Uno degli aspetti più rilevanti è proprio il rapporto tra architettura e natura. La fondazione è immersa nel parco del Bois de Boulogne, e questo dialogo tra costruito e naturale contribuisce a generare una dimensione quasi sospesa, lontana dalla densità urbana di Parigi. L'isolamento relativo del sito non è casuale: esso rafforza l'idea di soglia, di passaggio da una dimensione ordinaria a un'esperienza eccezionale, coerente con le logiche del lusso contemporaneo. Dal punto di vista curatoriale, la fondazione si distingue per una programmazione altamente dinamica e internazionale. Le esposizioni non seguono una collezione permanente tradizionale, ma si articolano attraverso mostre temporanee, retrospettive di grandi artisti contemporanei e progetti site-specific pensati in relazione diretta con l'architettura. Questa flessibilità consente allo spazio di rinnovarsi costantemente, evitando la staticità tipica dei musei tradizionali e mantenendo alta la tensione esperienziale del visitatore. In alcune occasioni, la fondazione ha ospitato mostre di artisti di primo piano dell'arte contemporanea internazionale, rafforzando così la propria posizione all'interno dei circuiti globali dell'arte. Questo elemento è cruciale: la qualità e il prestigio delle esposizioni non sono solo una scelta culturale, ma contribuiscono direttamente alla costruzione del capitale emblematico del brand.

L'esperienza del visitatore è progettata come un percorso graduale e immersivo. Gli spazi interni sono organizzati in sequenze che alternano ambienti ampi e scenografici a zone più intime e contemplative. La luce naturale, filtrata attraverso le grandi superfici vetrate, cambia durante il giorno e modifica costantemente la percezione delle opere e dell'architettura. Questo rende ogni visita potenzialmente diversa dalla precedente, rafforzando l'idea di esperienza unica e irripetibile. Un elemento centrale riguarda la relazione tra tempo e fruizione. A differenza dei ritmi accelerati del consumo contemporaneo, la fondazione promuove una temporalità lenta, quasi meditativa. Il visitatore è invitato a soffermarsi, osservare, percorrere lo spazio con gradualità. Questa gestione del tempo contribuisce a costruire un'esperienza profondamente memorabile e coerente con l'idea di lusso come sospensione della

quotidianità. Sul piano strategico, la fondazione svolge una funzione decisiva nella costruzione del posizionamento culturale di Louis Vuitton. Attraverso il sostegno strutturale all'arte contemporanea, il brand non si limita a comunicare un'identità estetica, ma partecipa attivamente alla produzione di cultura. In questo senso, il marchio si trasforma in un attore ibrido, collocato tra economia, arte e istituzione culturale.

Questa trasformazione è particolarmente significativa perché consente a Louis Vuitton di acquisire autorevolezza simbolica all'interno di un sistema culturale globale in cui l'arte contemporanea rappresenta uno dei linguaggi più legittimanti. Il brand non appare più soltanto come produttore di beni di lusso, ma come soggetto capace di sostenere, interpretare e orientare la creatività contemporanea. Dal punto di vista dell'esperienza, la fondazione costruisce una relazione indiretta ma estremamente efficace con il pubblico. Anche in assenza di consumo diretto, il visitatore entra in contatto con l'universo emblematico del brand attraverso un'esperienza culturale che genera familiarità, identificazione e coinvolgimento emotivo. Questo processo rafforza la loyalty non attraverso la persuasione commerciale, ma attraverso la costruzione di un legame affettivo e culturale.

Un ulteriore elemento distintivo riguarda la dimensione percettiva e scenografica dello spazio. L'architettura di Gehry non è neutra, ma fortemente espressiva: le superfici curve, le inclinazioni, i riflessi e le trasparenze generano un effetto quasi teatrale. Il visitatore non osserva semplicemente opere d'arte, ma si muove all'interno di una composizione spaziale che lo coinvolge attivamente. Accanto alla dimensione fisica, la fondazione è anche profondamente inserita nelle logiche della visibilità digitale contemporanea. Gli spazi, per la loro forte iconicità, sono pensati per essere fotografati e condivisi sui social media. Questo aspetto non è secondario, ma strutturale: la diffusione delle immagini della fondazione contribuisce alla costruzione di una narrazione globale del brand, trasformando ogni visitatore in un potenziale agente di comunicazione.

In questo senso, l'esperienza non si esaurisce nello spazio fisico, ma si prolunga nello spazio digitale, dove diventa contenuto, immagine e rappresentazione condivisa. La fondazione funziona così come un dispositivo ibrido che produce simultaneamente esperienza culturale, valore simbolico e visibilità mediatica. Un ultimo elemento rilevante riguarda la sua natura istituzionale ambivalente. Pur essendo formalmente una fondazione culturale, essa è profondamente integrata nella strategia di LVMH. Questa ambiguità tra autonomia artistica e funzione di branding è uno degli aspetti più sofisticati del progetto: la legittimità dell'arte contemporanea viene utilizzata per rafforzare il capitale rappresentativo del marchio senza ricorrere a forme esplicite di comunicazione commerciale.

In conclusione, la Fondation Louis Vuitton rappresenta un dispositivo culturale complesso in cui architettura, arte e branding si intrecciano in modo inscindibile. La sua efficacia risiede nella capacità di trasformare lo spazio in esperienza, l'esperienza in valore simbolico e il valore simbolico in rafforzamento identitario del brand, rendendola uno degli esempi più avanzati di economia dell'esperienza applicata al lusso contemporaneo.

Anche Gucci rappresenta uno dei casi più rilevanti nella trasformazione del lusso contemporaneo in esperienza culturale e narrativa. Negli ultimi anni il brand ha sviluppato una strategia fortemente orientata alla costruzione di un universo simbolico complesso, in cui moda, arte, memoria storica, cultura digitale e intrattenimento si fondono all'interno di un ecosistema esperienziale coerente. In questo contesto, il prodotto non costituisce più il centro esclusivo della relazione con il consumatore, ma diventa parte di una narrazione più ampia capace di coinvolgere l'individuo sul piano emotivo, culturale ed estetico. Sotto la direzione creativa di Alessandro Michele, Gucci ha progressivamente abbandonato una comunicazione tradizionalmente focalizzata sul prodotto per sviluppare una strategia basata sullo storytelling e sull'immersione esperienziale. Il marchio ha costruito un immaginario caratterizzato da riferimenti artistici, citazioni storiche, contaminazioni culturali e forte teatralità visiva. Questa trasformazione ha consentito a Gucci di posizionarsi non soltanto come brand di moda, ma come vero e proprio produttore culturale contemporaneo.

Uno degli esempi più significativi di questa strategia è rappresentato dal Gucci Garden, inaugurato a Firenze nel 2018 all'interno dello storico Palazzo della Mercanzia. Lo spazio non è concepito come un semplice museo aziendale tradizionale, ma come un ambiente immersivo e multidisciplinare in cui il visitatore entra in contatto con l'universo narrativo del brand. All'interno del Gucci Garden, moda, arte contemporanea, installazioni multimediali, archivi storici e ambientazioni scenografiche vengono integrati per creare un'esperienza altamente emozionale e sensoriale. Gli spazi sono progettati come ambienti narrativi che stimolano il visitatore attraverso colori, suoni, immagini, simboli e riferimenti culturali. Il percorso non segue esclusivamente una logica espositiva lineare, ma costruisce una dimensione quasi onirica e teatrale che riflette perfettamente l'identità estetica del marchio. L'esperienza proposta da Gucci Garden risulta particolarmente significativa perché supera la tradizionale separazione tra spazio commerciale, spazio culturale e spazio artistico. Il visitatore non entra semplicemente in un negozio o in un museo, ma in una forma di universo simbolico totale nel quale il brand costruisce una relazione immersiva con il pubblico. Questa dinamica riflette pienamente le logiche

dell'economia dell'esperienza: il valore non deriva soltanto dall'oggetto acquistato, ma dalla capacità del marchio di generare coinvolgimento emozionale e memorabilità.

La strategia di Gucci appare inoltre profondamente legata al concetto di storytelling esperienziale. Il brand costruisce costantemente narrazioni visive e culturali attraverso cui il consumatore può identificarsi e partecipare simbolicamente al mondo del marchio. Le collezioni, le campagne pubblicitarie, gli eventi e gli spazi fisici vengono progettati come capitoli di un unico racconto estetico coerente. Questo approccio è particolarmente evidente nelle numerose collaborazioni artistiche sviluppate dal brand. Gucci ha collaborato con illustratori, fotografi, registi, musicisti e artisti contemporanei al fine di ampliare continuamente il proprio immaginario culturale. In questo modo, il marchio si associa a mondi creativi differenti e rafforza la propria identità come soggetto culturale e non soltanto commerciale.

Un elemento centrale della strategia esperienziale di Gucci riguarda anche il rapporto con il digitale. Il brand è stato uno dei primi nel settore luxury a comprendere il potenziale delle piattaforme digitali e dei social media nella costruzione dell'esperienza contemporanea. Attraverso campagne immersive, contenuti visuali altamente riconoscibili e sperimentazioni nel metaverso e nella realtà virtuale, Gucci ha trasformato il digitale in uno spazio di estensione narrativa del brand. L'esperienza Gucci è progettata anche per essere fotografata, condivisa e narrata online. Gli store, le installazioni artistiche e gli eventi temporanei presentano una forte componente visuale e scenografica che favorisce la produzione di contenuti digitali da parte dei visitatori. In questo senso, il consumatore non è più soltanto destinatario della comunicazione del brand, ma diventa parte attiva della costruzione della sua visibilità simbolica. La dimensione immersiva e spettacolare delle esperienze Gucci assume inoltre una funzione strategica nella costruzione della loyalty contemporanea. Il cliente non sviluppa un legame con il marchio esclusivamente per la qualità del prodotto, ma perché si riconosce nei valori culturali, estetici e identitari che il brand rappresenta. Gucci crea quindi una forma di appartenenza simbolica che rafforza la relazione emozionale con il consumatore.

Dal punto di vista sociologico, Gucci rappresenta un esempio emblematico della trasformazione del lusso contemporaneo da sistema produttivo a sistema narrativo. Il valore del marchio non deriva più esclusivamente dalla qualità manifatturiera o dall'esclusività materiale dei prodotti, ma dalla capacità di costruire universi simbolici e culturali in grado di coinvolgere il consumatore sul piano emozionale. In questa prospettiva, l'esperienza assume un ruolo centrale nella produzione del valore percepito. Attraverso mostre immersive, collaborazioni artistiche, progetti digitali e ambienti scenografici, Gucci trasforma il consumo in una forma di partecipazione

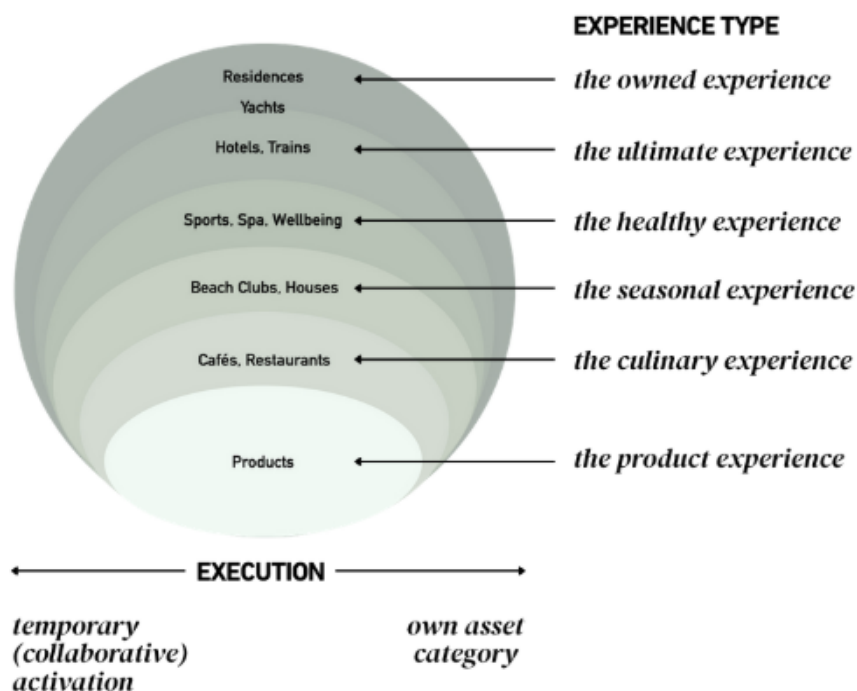
culturale. Il cliente non acquista semplicemente un bene di lusso, ma entra in relazione con un immaginario complesso che contribuisce alla definizione della propria identità sociale e personale. La strategia del brand evidenzia quindi come il retail contemporaneo stia evolvendo verso modelli in cui cultura, esperienza e narrazione diventano elementi fondamentali per costruire relazioni durature con il pubblico e favorire processi di fidelizzazione.

Parallelamente allo sviluppo del retail esperienziale, numerosi brand hanno progressivamente orientato le proprie strategie verso una crescente integrazione con il settore dell'intrattenimento e degli eventi live. Concerti, festival musicali, manifestazioni sportive, installazioni temporanee ed esperienze immersive rappresentano oggi strumenti privilegiati attraverso cui le imprese cercano di stabilire connessioni significative con il pubblico. Questa evoluzione riflette un cambiamento più ampio nelle modalità di creazione del valore nelle economie contemporanee. In un contesto caratterizzato da saturazione comunicativa e crescente competizione per l'attenzione dei consumatori, i brand tendono infatti a inserirsi all'interno di esperienze percepite come autentiche e rilevanti, capaci di generare partecipazione e memorabilità. L'obiettivo di queste collaborazioni non consiste tanto nella promozione diretta dei prodotti quanto nella costruzione di associazioni simboliche tra il marchio e momenti di forte coinvolgimento personale e collettivo. In questo modo, il brand entra a far parte delle pratiche culturali e sociali degli individui, acquisendo significati che vanno oltre la sua funzione commerciale. Musica, sport e intrattenimento possiedono infatti una particolare capacità di favorire processi di identificazione, appartenenza e condivisione. Quando un marchio riesce a integrarsi in questi contesti in maniera coerente, tende a beneficiare delle emozioni positive generate dall'esperienza stessa.

Questa dinamica appare particolarmente evidente nel caso dei festival musicali contemporanei. Molti brand internazionali collaborano con artisti ed eventi non soltanto per ottenere visibilità, ma per posizionarsi all'interno di specifici universi culturali e generazionali. La musica costituisce infatti uno dei più potenti strumenti di costruzione identitaria nelle società contemporanee, influenzando gusti, stili di vita e forme di appartenenza sociale. Attraverso tali collaborazioni, i marchi possono appropriarsi simbolicamente dei valori associati a determinati contesti culturali, venendo percepiti come innovativi, creativi, esclusivi o alternativi. Nel settore del fashion luxury e dello streetwear questa strategia assume una rilevanza ancora maggiore, poiché contribuisce ad accrescere il capitale simbolico del brand e a rafforzarne la legittimazione culturale presso le nuove generazioni.

Anche gli eventi sportivi rappresentano una risorsa strategica nell'ambito dell'economia dell'esperienza. Lo sport genera infatti forme particolarmente intense di coinvolgimento emotivo e identificazione collettiva. Le collaborazioni con atleti, squadre o competizioni consentono ai brand di associare la propria immagine a valori quali performance, determinazione, successo e superamento dei limiti. Inoltre, nell'ecosistema digitale contemporaneo, gli eventi producono contenuti altamente condivisibili che amplificano la visibilità e la rilevanza simbolica dei marchi sui social media. Nel settore del lusso, tali iniziative diventano spesso occasioni di accesso a esperienze esclusive, rafforzando il senso di appartenenza e la relazione tra brand e consumatore. In conclusione, le collaborazioni tra brand, intrattenimento ed eventi live rappresentano una delle manifestazioni più significative dell'economia dell'esperienza contemporanea. Attraverso queste strategie, le imprese superano la logica della semplice transazione commerciale per costruire relazioni fondate sulla partecipazione, sull'identificazione simbolica e sul coinvolgimento culturale. Il valore del marchio non risiede più soltanto nei prodotti offerti, ma nella capacità di generare esperienze significative che contribuiscono alla costruzione dell'identità e delle pratiche sociali dei consumatori.

Grafico 6: L'evoluzione del luxury brand experience



Fonte: Riedmeier, J. (2025). *The luxury brand experience evolution model*.

A completamento dell'analisi delle strategie d'integrazione tra retail, cultura e intrattenimento, il modello illustrato nella Figura, mappa visivamente l'architettura di *brand extension* attraverso cui le imprese del lusso contemporaneo realizzano il passaggio critico dal prodotto materiale all'ecosistema esperienziale. La struttura a cerchi concentrici evidenzia come il fulcro tradizionale del business, rappresentato dall'esperienza del prodotto (*the product experience*), non costituisca più il punto d'arrivo della relazione con il consumatore, bensì la base di partenza per una progressiva espansione verso universi di consumo sempre più complessi, immateriali e ad alto valore simbolico. Muovendosi dall'interno verso l'esterno, il grafico intercetta fedelmente le tappe analizzate nei casi studio di Louis Vuitton e Gucci: il coinvolgimento del consumatore si intensifica attraverso l'offerta culinaria di caffè e ristoranti, si stagionalizza con l'introduzione di beach club e case temporanee, e si arricchisce sul piano edonistico mediante servizi dedicati al benessere e allo sport. Questo percorso culmina nei livelli più alti dell'esperienza d'acquisto (*the ultimate experience* e *the owned experience*), dove l'immersione nel brand diventa totale e pervasiva, traducendosi in soggiorni in hotel di lusso, viaggi su treni storici o, infine, nel possesso effettivo di asset immobiliari e yacht firmati.

L'efficacia strategica di questo modello è governata dall'asse della modalità di esecuzione posto alla base dello schema, il quale definisce la duplice natura degli investimenti aziendali nell'economia dell'esperienza. Da un lato, l'asse si orienta verso le attivazioni temporanee e collaborative (*temporary activation*), che si riflettono nelle partnership con festival musicali, eventi live o installazioni pop-up descritte in precedenza; queste iniziative, per loro natura effimere e flessibili, fanno leva sulla scarsità temporale per generare picchi di engagement emotivo e contenuti altamente condivisibili nello spazio digitale. Dall'altro lato, la freccia si estende verso la categoria degli asset proprietari (*own asset category*), che rappresenta la solidificazione permanente della marca nel tessuto sociale e urbano, configurandosi in dispositivi culturali e architettonici stabili come la Fondation Louis Vuitton o il Gucci Garden. In questo modo, la figura sintetizza visivamente come il lusso contemporaneo sia riuscito a trasformare la tradizionale transazione commerciale in una vera e propria grammatica dell'esperienza, capace di ridefinire l'identità del consumatore e di assicurare al brand una rilevanza duratura nell'immaginario collettivo.

3.2 Il caso di Adoratorio Studio: esperienza immersiva, branding culturale e interazione digitale

Nel panorama contemporaneo del retail esperienziale e dell'experience marketing, Adoratorio Studio rappresenta un caso particolarmente significativo di integrazione tra tecnologia immersiva, narrazione digitale e costruzione simbolica del brand. Lo studio italiano si colloca infatti all'interno di quella trasformazione del marketing contemporaneo in cui il valore non deriva più esclusivamente dal prodotto o dalla comunicazione pubblicitaria tradizionale, ma dalla capacità di creare situazioni coinvolgenti, memorabili e culturalmente rilevanti.

Nel corso degli anni, Adoratorio Studio ha collaborato con importanti brand internazionali appartenenti ai settori moda, lusso, entertainment, automotive e tecnologia, tra cui Diesel, Moncler, Netflix, Zegna, Salvatore Ferragamo, Google, Lufthansa, Gucci, Maserati e Off-White, consolidando una posizione di rilievo nel panorama internazionale dell'experience design e della comunicazione immersiva. Il lavoro di Adoratorio Studio si sviluppa attraverso la progettazione di ambienti immersivi, installazioni interattive, esperienze phygital, realtà aumentata, contenuti digitali e sistemi narrativi che permettono ai brand di costruire una relazione più

profonda con il consumatore. L'obiettivo principale non consiste semplicemente nel generare attenzione visiva, ma nel trasformare il pubblico da spettatore passivo a partecipante attivo dell'esperienza.

Queste informazioni sono state inoltre approfondite nel corso di un confronto diretto con Camilla Zampolini, CEO dello studio, che ha evidenziato come la ricerca creativa e l'innovazione tecnologica costituiscano elementi centrali nella costruzione di dinamiche capaci di generare coinvolgimento emotivo e valore culturale per i brand. La rilevanza internazionale dello studio è confermata anche dalla presenza dei suoi progetti all'interno di importanti media e pubblicazioni internazionali come AdAge, WWD, People, Sky, Corriere della Sera, The New York Times, Forbes, L'Officiel, Vogue, Elle Decor, Brand News, Mindsparkle Magazine, Communication Arts e Fubiz. Questa visibilità testimonia come le esperienze progettate da Adoratorio Studio non vengano percepite soltanto come operazioni di comunicazione commerciale, ma come veri e propri progetti culturali e creativi capaci di influenzare il linguaggio contemporaneo del branding esperienziale.

Uno degli aspetti più interessanti del modello sviluppato dallo studio riguarda la ridefinizione stessa del concetto di esperienza digitale. Nel marketing tradizionale, lo schermo rappresentava prevalentemente uno strumento di visualizzazione passiva. Nel modello esperienziale sviluppato da Adoratorio Studio, invece, il digitale diventa un ambiente immersivo e relazionale all'interno del quale il consumatore interagisce attivamente con il brand. La transizione da semplice visualizzazione a vera esperienza viene misurata attraverso diversi indicatori legati al coinvolgimento dell'utente. Tra questi assumono particolare rilevanza il *dwell time* — ovvero il tempo di permanenza davanti all'installazione o all'esperienza — il livello di interazione fisica con i dispositivi digitali, la produzione spontanea di contenuti condivisi sui social media, il numero di utenti che completano il percorso esperienziale e la raccolta volontaria di dati e feedback da parte dei partecipanti. In questo contesto, il KPI principale non è esclusivamente la vendita immediata, ma la capacità dell'esperienza di generare memorabilità, partecipazione e coinvolgimento emotivo.

Un ulteriore elemento centrale riguarda la riduzione dell'attrito esperienziale all'interno degli spazi retail. Le installazioni digitali progettate dallo studio non svolgono soltanto una funzione estetica o spettacolare, ma migliorano concretamente l'esperienza pratica dell'utente. Attraverso sistemi interattivi, ambienti immersivi e contenuti dinamici, il digitale facilita l'orientamento nello spazio, riduce la percezione del tempo d'attesa, favorisce la scoperta dei prodotti e rende il punto vendita più intuitivo e coinvolgente. L'esperienza tecnologica diventa quindi uno strumento capace di aumentare il comfort psicologico e relazionale del consumatore. Secondo la logica dell'economia dell'esperienza descritta da Pine e Gilmore, il valore

contemporaneo si costruisce infatti attraverso il coinvolgimento sensoriale ed emozionale dell'individuo. Adoratorio Studio applica concretamente questo principio progettando esperienze che amplificano la realtà fisica attraverso elementi visivi, sonori e interattivi che non sarebbero possibili nello spazio tradizionale. L'esperienza in-store viene quindi enfatizzata e aumentata tramite l'integrazione tra mondo reale e dimensione digitale.

Lo studio inizia a sperimentare queste logiche immersive già nel 2019, sviluppando progetti in cui il digitale non sostituisce la realtà fisica, ma la espande e la arricchisce. Un caso particolarmente significativo è rappresentato dal progetto realizzato nel 2021 per Zegna, brand storicamente legato alla sostenibilità ambientale e alla valorizzazione delle materie prime naturali. Il progetto nasce dalla volontà del marchio di trasmettere ai clienti cinesi il significato simbolico dell'Oasi Zegna, area naturalistica situata in Piemonte e profondamente connessa all'identità del brand. L'azienda non desiderava comunicare questo patrimonio culturale attraverso strumenti tradizionali come brochure o siti web, ma attraverso un'esperienza immersiva capace di coinvolgere direttamente il visitatore all'interno dello store.

A causa delle limitazioni imposte dalla pandemia da Covid-19, Adoratorio Studio sviluppò il progetto interamente da remoto, sfruttando le potenzialità digitali presenti all'interno della location in Cina a Sanya. Lo spazio del mall era infatti ricoperto da schermi LED 4x6 metri, che permisero allo studio di trasformare l'ambiente retail in un ecosistema immersivo tridimensionale ispirato alla natura dell'Oasi Zegna. L'esperienza ricostruiva digitalmente flora, fauna, suoni naturali, comportamenti della luce e ombre realistiche, simulando il ciclo completo della giornata attraverso un sistema di *time-lapse* sincronizzato con l'orario cinese. Durante la giornata, il visitatore assisteva alla trasformazione progressiva dell'ambiente: dall'alba al tramonto fino alla notte, creando una percezione estremamente realistica e coinvolgente dello spazio naturale.

L'obiettivo non consisteva nella semplice spettacolarizzazione tecnologica, ma nella costruzione di una relazione emozionale tra il consumatore e i valori culturali del brand. La natura, la sostenibilità, la qualità delle materie prime e il legame con il territorio piemontese venivano tradotti in esperienza sensoriale immersiva. In questo modo, il consumatore poteva entrare simbolicamente nell'universo valoriale di Zegna anche a migliaia di chilometri di distanza dall'Oasi reale. Il progetto dimostra chiaramente come il retail contemporaneo si stia progressivamente trasformando in ambiente narrativo ed esperienziale. L'esperienza sviluppata da Adoratorio Studio fu successivamente riutilizzata anche negli Stati Uniti per il lancio di nuovi store e presso Harrods, confermando la capacità delle installazioni immersive di diventare strumenti strategici di costruzione dell'identità globale del brand.

Un ulteriore caso emblematico riguarda la collaborazione con Gucci per il progetto “Gucci Ancora”, sviluppato durante l’arrivo di Sabato De Sarno alla direzione creativa della maison. In questa fase, Gucci stava attraversando una trasformazione identitaria molto significativa: il nuovo direttore creativo proponeva infatti un’estetica profondamente diversa rispetto a quella precedente di Alessandro Michele, maggiormente legata alla cultura architettonica, artistica e al design milanese contemporaneo. Il problema principale riguardava la necessità di accompagnare il consumatore globale verso questo nuovo immaginario culturale. Se in Europa il cambiamento risultava relativamente comprensibile sul piano dei codici visivi e culturali, in altri mercati internazionali — in particolare negli Stati Uniti e in Asia — il rischio era quello di creare una distanza percettiva rispetto alla nuova identità del brand.

Per affrontare questa transizione, Adoratorio Studio sviluppò un’esperienza immersiva in realtà aumentata e mixed reality accessibile tramite dispositivi come Apple Vision Pro e piattaforme Meta. Il progetto trasformava il contenuto editoriale “Gucci Ancora” in una mostra immersiva digitale composta da oggetti, immagini, ambientazioni e riferimenti culturali tridimensionali. L’esperienza venne inizialmente installata in Asia e successivamente diffusa all’interno degli store Gucci globali e integrata anche nel sito del brand. Il consumatore poteva così esplorare il nuovo universo creativo della maison attraverso una forma di storytelling interattivo e immersivo che facilitava il passaggio simbolico verso la nuova identità del marchio.

A differenza del progetto Zegna, maggiormente contemplativo e ambientale, l’esperienza Gucci assumeva una dimensione più ludica e partecipativa. Il visitatore veniva coinvolto attivamente attraverso dispositivi interattivi che trasformavano l’esperienza retail in una forma di esplorazione narrativa e digitale. Questa integrazione tra spazio fisico e dimensione virtuale riflette perfettamente le logiche della convergenza phygital contemporanea. Il consumatore non distingue più rigidamente tra esperienza reale e digitale, ma vive il brand all’interno di un ecosistema integrato in cui realtà fisica, contenuti virtuali e interazione immersiva si fondono continuamente.

Nel 2024, Adoratorio Studio ha collaborato con Gucci allo sviluppo del progetto “Gucci Tennis”, una temporary immersive experience progettata per connettere il linguaggio del luxury fashion con la cultura globale del tennis contemporaneo. Il progetto venne realizzato in concomitanza con la campagna “Gucci is a Feeling”, che vedeva protagonista il tennista italiano Jannik Sinner, global ambassador della maison. L’esperienza si sviluppava attraverso una serie di installazioni OOH (Out Of Home advertising) immersive collocate in città strategiche come Milan, New York City e Shanghai. Gli interventi urbani assumevano la forma di grandi murali digitali

e installazioni tridimensionali interattive integrate nello spazio pubblico. A differenza della pubblicità tradizionale, gli OOH contemporanei non si limitano infatti alla semplice esposizione di immagini promozionali, ma trasformano la città stessa in uno spazio esperienziale e narrativo capace di coinvolgere attivamente il pubblico.

Il progetto metteva in scena una rappresentazione immersiva di Jannik Sinner attraverso visuali in 3D e animazioni digitali che enfatizzavano il dialogo tra heritage sportivo ed estetica luxury. Il tennista appariva con due borse simboliche: da un lato l'iconico borsone da viaggio Gucci, elemento storico dell'identità della maison; dall'altro la propria borsa tecnica da tennis, creando così una fusione visiva tra performance sportiva e raffinatezza fashion. Sullo sfondo compariva la scritta "Gucci is a Feeling", slogan centrale della campagna globale del brand. L'intervento urbano trasformava così la comunicazione pubblicitaria in un'esperienza phygital immersiva. I murales e le installazioni erano progettati per generare un forte impatto visivo nello spazio cittadino e incentivare la partecipazione digitale del pubblico attraverso fotografie, condivisioni social e interazioni con i contenuti tridimensionali. La campagna contribuiva inoltre a rafforzare il posizionamento di Gucci all'interno dell'immaginario culturale contemporaneo del tennis, settore verso cui numerosi brand luxury stanno investendo in modo crescente.

La figura di Jannik Sinner risultava particolarmente strategica all'interno del progetto poiché rappresenta perfettamente la convergenza tra sport, lifestyle e moda di lusso. La collaborazione tra il tennista e Gucci aveva già acquisito forte visibilità internazionale negli anni precedenti, soprattutto dopo la scelta di Sinner di portare in campo i borsoni Gucci personalizzati durante tornei internazionali come Wimbledon e US Open, ridefinendo simbolicamente i codici estetici tradizionali del tennis professionistico.

Un ulteriore progetto particolarmente significativo è rappresentato da "Gucci Time Maze", sviluppato per celebrare oltre cento anni di storia della maison. In questo caso, Adoratorio Studio collaborò con Gucci nella direzione creativa per realizzare uno showroom immersivo caratterizzato dai toni verdi iconici del brand e da un forte utilizzo di elementi scenografici digitali. L'esperienza valorizzava gli archivi storici e i prodotti più rappresentativi della maison attraverso installazioni immersive e ambientazioni interattive capaci di trasformare la memoria storica del marchio in un'esperienza contemporanea e multisensoriale.

Un altro lavoro rilevante è "Gucci Prospettive", sviluppato nel 2024 all'interno degli store Gucci di Shanghai, Seoul, Tokyo e Hong Kong. L'esperienza era focalizzata sulla valorizzazione del design italiano e delle nuove tecnologie immersive applicate al retail. Adoratorio Studio progettò contenuti tridimensionali interattivi integrati

direttamente negli spazi commerciali: i visitatori potevano osservare prodotti digitalizzati in 3D, esplorare passerelle virtuali con i modelli che indossavano i capi della maison e interagire con citazioni e frasi iconiche legate all'identità culturale del brand. Il progetto trasformava così il punto vendita in uno spazio narrativo dinamico, in cui moda, design e tecnologia convergevano in un'unica esperienza immersiva.

Tra i progetti più significativi figura anche “Gucci Timepieces Maison”, mostra organizzata a Kyoto nel 2024 per celebrare la storia della maison attraverso l'esposizione di archivi storici e prodotti iconici. In questo caso, la richiesta principale del brand riguardava la possibilità di rendere accessibile l'esperienza anche a coloro che non potevano visitare fisicamente l'esposizione. Adoratorio Studio sviluppò quindi una trasposizione digitale e immersiva della mostra attraverso tecnologie di realtà aumentata e digitalizzazione tridimensionale degli archivi storici Gucci. Molti prodotti esistevano esclusivamente in forma fisica e possedevano una documentazione digitale limitata; il progetto richiese quindi un importante lavoro di ricostruzione e modellazione digitale.

L'esperienza non aveva soltanto funzione divulgativa, ma contribuiva anche alla conservazione e valorizzazione del patrimonio storico del brand. Il digitale diventava quindi non solo strumento di engagement, ma anche archivio culturale e dispositivo di memoria del marchio. Queste esperienze generarono un livello estremamente elevato di *user generated content*: circa il 90% dei contenuti condivisi dagli utenti durante l'evento derivava direttamente dalle installazioni interattive. Questo dato dimostra come il valore dell'esperienza contemporanea risieda anche nella capacità di trasformare il consumatore in produttore spontaneo di contenuti e ambasciatore simbolico del brand.

Particolarmente significativa è la riflessione strategica emersa da questo progetto: l'obiettivo principale non era il fatturato immediato, ma la costruzione di una cultura di marca e di un universo immaginario coerente. Le esperienze immersive servivano infatti a creare “un mondo magico” attorno al brand, aumentando il valore simbolico percepito e differenziando il marchio rispetto ai competitor.

Questa stessa logica appare evidente anche nel progetto sviluppato nel 2021 per Ferragamo in occasione del cambiamento della direzione creativa del brand. Ferragamo desiderava intercettare un pubblico più giovane e ridefinire la propria immagine rispetto alla percezione tradizionale della maison. La strategia narrativa venne costruita attorno a un film ambientato a Milano, in cui una ladra rubava alcuni pezzi iconici del marchio attraversando la città. A partire da questo immaginario, Adoratorio Studio sviluppò un'esperienza digitale integrata nel sito del brand e collegata anche a pop-up store fisici.

L'esperienza assumeva la forma di un *board game* digitale suddiviso in quattro livelli. Una volta completato il percorso, l'utente riceveva un regalo digitale e l'accesso anticipato alla nuova collezione. Il progetto ottenne risultati particolarmente rilevanti: oltre l'86% degli utenti completò l'intero gioco e condivise volontariamente i propri dati, mentre il 67% apparteneva esattamente al target ricercato dal brand. Questo caso dimostra come l'esperienza interattiva possa diventare uno strumento estremamente efficace di coinvolgimento non invasivo. Il consumatore non percepisce la raccolta dati come un'interruzione pubblicitaria aggressiva, ma come parte naturale di un'esperienza ludica e narrativa.

Un ulteriore progetto sviluppato da Adoratorio Studio riguarda la collaborazione con Boysloft, realtà italiana legata al mondo fashion e streetwear contemporaneo, conosciuta per la selezione di brand internazionali e per una forte attenzione alle culture urbane, al design e alla sperimentazione estetica. Nel corso degli anni, Boysloft ha costruito un'identità visiva fortemente connessa ai linguaggi contemporanei della moda, del retail esperienziale e della ricerca creativa applicata agli spazi commerciali. Nel 2023, Adoratorio Studio ha riprogettato le vetrine del negozio di Brescia attraverso un'installazione tridimensionale immersiva ispirata ai technical textiles e ai materiali ad alte prestazioni utilizzati nell'abbigliamento contemporaneo outdoor e streetwear. Il progetto nasceva dall'osservazione del clima freddo della città e dalla volontà di trasformare un elemento quotidiano — come i tessuti imbottiti dei puffer jacket indossati durante l'inverno — in un'esperienza visiva e narrativa capace di dialogare con lo spazio urbano.

Le superfici delle vetrine vennero infatti rivestite con materiali tecnici e texture futuristiche che richiamavano direttamente il linguaggio estetico dei capi outdoor contemporanei. L'installazione combinava elementi fisici, volumi tridimensionali e suggestioni digitali per creare un ambiente visivamente impattante, quasi sospeso tra fashion design, arte urbana e sperimentazione tecnologica. Il progetto assumeva così la forma di una vera e propria outdoor AR installation, in cui la vetrina non veniva più percepita esclusivamente come spazio espositivo commerciale, ma come dispositivo immersivo capace di ridefinire la relazione tra retail, architettura urbana e immaginario visivo contemporaneo. Attraverso l'utilizzo di materiali tecnici, superfici reflective e composizioni immersive, Adoratorio Studio trasformò l'estetica funzionale dell'abbigliamento in una narrazione spaziale capace di rafforzare l'identità innovativa e sperimentale di Boysloft.

Dal punto di vista sociologico e manageriale, Adoratorio Studio rappresenta quindi un esempio estremamente significativo delle trasformazioni contemporanee del branding e del retail esperienziale. I brand non si rivolgono allo studio esclusivamente per incrementare il fatturato immediato, ma per costruire significato

culturale, immaginario simbolico e relazioni sensazionali durature. L'esperienza immersiva diventa così uno strumento di costruzione identitaria del marchio. Attraverso realtà aumentata, ambienti interattivi, storytelling digitale e installazioni multisensoriali, il brand costruisce una forma di "magia" attorno al prodotto, aumentando il valore percepito e rafforzando la loyalty contemporanea. In questo contesto, il consumatore non acquista semplicemente un bene materiale, ma partecipa a un ecosistema culturale ed emozionale nel quale il marchio assume un significato identitario molto più profondo. Il valore competitivo non deriva quindi soltanto dalla qualità funzionale del prodotto, ma dalla capacità del brand di creare esperienze memorabili, condivisibili e culturalmente rilevanti.

3.3 Il caso Golden Goose: la retail experience come leva strategica nel luxury brand

Nel panorama contemporaneo del lusso, il retail non rappresenta più esclusivamente un luogo destinato alla vendita del prodotto, ma assume il ruolo di spazio esperienziale capace di costruire relazioni, trasmettere valori e rafforzare l'identità del marchio. Il caso di Golden Goose costituisce un esempio particolarmente significativo di questa evoluzione. Il brand nasce nel 2000 a Venezia dall'iniziativa di Alessandro Gallo e Francesca Rinaldo, con l'obiettivo di creare un marchio capace di unire artigianalità italiana, influenze streetwear e linguaggi tipici del lusso contemporaneo. Fin dalla sua fondazione, Golden Goose si distingue nel panorama fashion per una proposta estetica innovativa e controcorrente, lontana dall'idea tradizionale di perfezione tipica del luxury fashion.

L'azienda inizia il proprio percorso concentrandosi principalmente sulla produzione di sneakers artigianali Made in Italy, caratterizzate da un aspetto volutamente vissuto, consumato e imperfetto. Questa scelta rappresenta sin dall'inizio un elemento rivoluzionario nel settore del lusso: mentre molti brand puntavano sulla perfezione estetica e sull'eleganza impeccabile del prodotto, Golden Goose introduce il concetto di autenticità attraverso scarpe apparentemente usurate, sporche o segnate dal tempo. Tale estetica diventa rapidamente il tratto distintivo del marchio e contribuisce alla costruzione di un'identità riconoscibile a livello internazionale.

La filosofia del brand si basa sull'idea che la perfezione non appartenga alla vita reale e che proprio le imperfezioni rendano ogni individuo unico. Per questo motivo le

sneakers Golden Goose vengono percepite non soltanto come prodotti di lusso, ma come oggetti capaci di raccontare una storia personale. Ogni scarpa appare diversa dall'altra e trasmette un senso di vissuto e autenticità che favorisce l'identificazione emotiva del consumatore con il brand.

Nel corso degli anni l'azienda ha ampliato progressivamente il proprio business, sviluppando non solo calzature, ma anche collezioni di abbigliamento, accessori, borse e profumi. Parallelamente, Golden Goose ha consolidato la propria presenza internazionale attraverso l'apertura di numerosi flagship store nelle principali capitali della moda e del lusso. I mercati più rilevanti per il marchio risultano essere gli Stati Uniti e l'Europa, aree che generano la quota maggiore del valore complessivo del brand.

Uno degli aspetti più importanti nella crescita di Golden Goose riguarda la capacità di combinare artigianalità italiana e dimensione internazionale. Tutte le produzioni mantengono infatti un forte legame con il Made in Italy e con il know-how artigianale, elemento che contribuisce a rafforzare il posizionamento luxury del marchio. Allo stesso tempo, il brand ha saputo intercettare i cambiamenti culturali e sociali della moda contemporanea, avvicinandosi a un consumatore che ricerca autenticità, individualità ed esperienze personalizzate. Anche il nome "Golden Goose" richiama simbolicamente l'idea di unicità e valore. L'azienda ha costruito la propria immagine attorno a una narrativa che unisce viaggio, libertà creativa, contaminazione culturale e stile di vita informale, differenziandosi dai codici più rigidi del lusso tradizionale. Venezia, città d'origine del brand, rappresenta ancora oggi una fonte di ispirazione fondamentale: molti elementi estetici presenti negli store e nelle campagne richiamano infatti l'atmosfera veneziana, reinterpretata in chiave contemporanea e internazionale.

Nel tempo Golden Goose ha inoltre rafforzato il proprio posizionamento attraverso strategie retail fortemente orientate all'esperienza. Gli store non vengono progettati come semplici spazi commerciali, ma come ambienti narrativi capaci di trasmettere l'identità del marchio. Ogni punto vendita presenta elementi unici, legati sia alle origini veneziane del brand sia alla cultura della città in cui si trova. L'obiettivo è creare una connessione emotiva con il cliente e trasformare l'acquisto in un'esperienza memorabile.

Attraverso l'intervista realizzata con una figura professionale interna all'azienda, operante nell'ambito retail e marketing, emerge infatti come il brand utilizzi l'experience come elemento centrale della propria strategia competitiva. Golden Goose non punta esclusivamente alla vendita del prodotto, ma alla costruzione di un universo esperienziale capace di generare appartenenza, fidelizzazione e

coinvolgimento emotivo. In questo senso, il retail diventa uno strumento strategico attraverso cui il brand comunica valori, stile di vita e identità culturale.

All'interno dell'azienda vengono distinte due aree principali di marketing: il brand marketing e il consumer marketing. Il primo ha l'obiettivo di acquisire il cliente e rafforzare l'identità del marchio nel lungo periodo, mentre il secondo è orientato direttamente all'incremento delle vendite e alla misurazione delle performance economiche attraverso specifici KPI. Il brand marketing si sviluppa tramite campagne di comunicazione, attivazioni ed eventi legati al lancio di nuove collezioni, capsule o prodotti, ma anche attraverso iniziative continuative che restano attive durante tutto l'anno.

Il consumer marketing, invece, si concentra maggiormente sui risultati economici e commerciali. L'azienda monitora costantemente indicatori come il ROS (Return on Sales), il conversion rate e l'average ticket, ossia il valore medio dello scontrino. Quest'ultimo rappresenta un dato particolarmente importante perché consente di comprendere il livello medio di spesa del cliente e verificare la coerenza con il posizionamento luxury del marchio. Golden Goose utilizza inoltre sistemi per individuare i top client e per valutare l'impatto delle attività marketing sulle vendite retail. Ad esempio, dopo un evento o una specifica attivazione, l'azienda osserva l'andamento delle vendite nei giorni successivi per comprendere se l'iniziativa abbia generato un ritorno concreto.

Dal punto di vista gestionale, viene analizzato il fatturato complessivo retail e viene elaborato il conto economico di ogni singolo negozio, così da valutarne marginalità e redditività. Attraverso questi strumenti il brand riesce a comprendere quali store performino meglio e se una determinata città giustifichi o meno la presenza di un punto vendita fisico. La valutazione avviene generalmente nel medio periodo, dopo due o tre anni di attività, e può portare alla decisione di mantenere, rilocare o chiudere uno store. Fondamentale è anche l'analisi like for like, che permette di confrontare le performance dello stesso negozio rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente, garantendo una comparazione omogenea e affidabile.

Uno degli elementi più distintivi della strategia di Golden Goose riguarda il modo in cui viene concepito il retail. L'obiettivo non è semplicemente vendere il prodotto, ma creare un ambiente capace di trattenere il cliente, generare affiliazione e costruire una relazione emotiva duratura. Gli store del brand si differenziano volutamente dai codici estetici tipici del lusso tradizionale. Non vengono utilizzate linee perfettamente pulite, divani eleganti o materiali eccessivamente raffinati; al contrario, gli ambienti presentano elementi vissuti, arredamenti anche usati e dettagli che trasmettono autenticità e imperfezione. Particolarmente significativa è la presenza della carta da

parati in stile veneziano, reinterpretata in chiave contemporanea per richiamare le origini del brand, nato a Venezia. Questo elemento non rappresenta soltanto una scelta estetica, ma assume un forte valore simbolico e identitario. Venezia costituisce infatti una fonte continua di ispirazione per Golden Goose: la città viene evocata attraverso texture, colori, richiami artistici e dettagli decorativi che contribuiscono a trasmettere il patrimonio culturale italiano del marchio. La volontà dell'azienda è quella di mantenere vivo il legame con le proprie radici artigianali e culturali anche all'interno degli spazi retail internazionali.

Gli store Golden Goose si distinguono inoltre per un design volutamente lontano dai codici tradizionali del lusso contemporaneo. Non si tratta di ambienti minimalisti, perfettamente ordinati e standardizzati, ma di spazi caratterizzati da elementi vissuti, arredi recuperati, materiali grezzi e oggetti dall'aspetto vintage. Molti complementi d'arredo vengono selezionati o riutilizzati proprio per trasmettere autenticità e creare un'atmosfera meno artificiale e più umana. Questa scelta rispecchia pienamente la filosofia del brand, fondata sull'idea di imperfezione come valore distintivo. Ogni punto vendita incorpora inoltre elementi che richiamano la città in cui si trova, creando un dialogo tra identità locale e identità del marchio. L'azienda evita infatti una standardizzazione totale degli store e preferisce sviluppare concept differenti a seconda del contesto geografico e culturale. In questo modo il negozio non appare come uno spazio "replicato", ma come un ambiente unico capace di integrarsi con il territorio circostante. Questa strategia permette al cliente di vivere un'esperienza sempre diversa e contribuisce a rafforzare il senso di esclusività.

L'approccio adottato da Golden Goose può essere interpretato come una forma di storytelling spaziale: il negozio diventa uno strumento narrativo attraverso cui il brand comunica la propria storia, i propri valori e il proprio immaginario estetico. L'ambiente retail non è quindi neutro, ma costruito per evocare emozioni, ricordi e sensazioni coerenti con il posizionamento del marchio. Anche la disposizione dei prodotti contribuisce a rafforzare la narrazione identitaria costruita da Golden Goose all'interno dei propri spazi retail. Le sneakers vengono spesso esposte in modo non convenzionale, appese alle pareti, collocate in ambienti apparentemente disordinati o inserite in contesti dal forte impatto visivo, lontani dall'ordine rigoroso tipico del lusso tradizionale. Questa scelta non è casuale, ma rappresenta una precisa strategia comunicativa attraverso cui il brand intende trasmettere spontaneità, autenticità e vicinanza al consumatore. L'estetica dell'imperfezione costituisce infatti uno dei tratti distintivi più forti dell'identità di Golden Goose. Le scarpe appaiono volutamente rovinate, sporche o segnate dal tempo, proprio per comunicare l'idea che il consumatore possa riconoscersi in un prodotto non perfetto, perché nemmeno le persone lo sono. Attraverso questa rappresentazione il marchio rompe con i codici

estetici del lusso classico, tradizionalmente associato alla perfezione assoluta, all'eleganza impeccabile e alla distanza simbolica dal consumatore comune.

Golden Goose propone invece un lusso più autentico, vissuto e umano, in cui l'imperfezione diventa sinonimo di unicità e personalità. Le sneakers non vengono percepite semplicemente come prodotti nuovi e immacolati, ma come oggetti che sembrano già possedere una storia, un'esperienza e un'identità propria. Questo approccio favorisce una maggiore identificazione emotiva del cliente con il prodotto e contribuisce a creare una relazione più personale con il brand. Anche l'apparente disordine presente negli store assume quindi una funzione narrativa: gli spazi retail non vogliono trasmettere freddezza o perfezione artificiale, ma ricreare un'atmosfera spontanea e autentica, coerente con la filosofia aziendale. In questo modo il negozio diventa parte integrante dello storytelling del marchio e contribuisce a rafforzare la percezione di Golden Goose come brand capace di reinterpretare il lusso in chiave contemporanea, emotiva e anticonvenzionale.

La customer experience viene curata attraverso una serie di piccoli gesti che contribuiscono a rafforzare il rapporto emotivo con il cliente. Ogni sales assistant, ad esempio, è obbligato per policy aziendale a presentarsi personalmente al consumatore, instaurando una relazione diretta e meno impersonale. In alcune campagne, come "Con Amore", il cliente viene coccolato attraverso dettagli simbolici come il fiore lasciato dopo l'acquisto, il cioccolatino brandizzato o piccoli gift esclusivi. Anche nell'e-commerce vengono inseriti omaggi, spille, ciondoli o lacci personalizzati. Il brand evita volutamente la pratica dello sconto, considerata incoerente con il posizionamento luxury: il valore viene mantenuto attraverso esclusività, gifting ed esperienza, non tramite riduzioni di prezzo.

Un altro elemento centrale della strategia di Golden Goose è la crescente attenzione al mondo sportivo, in particolare al padel e al tennis. La scelta di questi sport non è casuale, ma risponde alla volontà del brand di associarsi a discipline percepite come espressione di uno stile di vita premium, elegante e contemporaneo, perfettamente coerente con il proprio posizionamento nel settore luxury. Golden Goose non utilizza infatti lo sport esclusivamente come strumento di sponsorizzazione, ma lo interpreta come un'estensione della propria identità e del proprio immaginario estetico. Nel panorama della moda contemporanea, il legame tra lusso e sport è diventato sempre più rilevante. Discipline come tennis e padel vengono associate a contesti esclusivi, socialità selettiva e lifestyle sofisticati, elementi che consentono ai brand di lusso di avvicinarsi a un pubblico giovane e internazionale senza compromettere la propria immagine premium. Golden Goose sfrutta questo fenomeno per rafforzare il proprio posizionamento e ampliare la propria community attraverso esperienze fisiche, eventi e collezioni dedicate.

La scelta di non legarsi al calcio risulta altrettanto significativa. Sebbene si tratti dello sport più popolare a livello globale, esso viene percepito dall'azienda come troppo distante dall'universo valoriale e dall'estetica del brand. Il calcio richiama infatti una dimensione più mass market e meno coerente con l'idea di esclusività e lifestyle ricercata da Golden Goose. Tennis e padel, al contrario, permettono di mantenere una percezione più sofisticata, internazionale e aspirazionale. La Golden Padel Arena nasce come evoluzione naturale della strategia esperienziale sviluppata da Golden Goose negli ultimi anni ed è situata a CityLife, uno dei distretti urbani più moderni e iconici di Milano. Questa collocazione non è casuale, ma risponde alla volontà del brand di inserirsi all'interno di un contesto fortemente contemporaneo, caratterizzato da architetture innovative, alta frequentazione internazionale e forte vocazione lifestyle. CityLife rappresenta infatti un'area simbolica della Milano moderna, in cui si concentrano shopping, uffici direzionali, spazi residenziali di alto livello e aree dedicate al tempo libero. La scelta di posizionare qui la Golden Padel Arena permette a Golden Goose di intercettare un pubblico coerente con il proprio posizionamento luxury e di rafforzare la propria presenza in un quartiere percepito come hub del lifestyle urbano contemporaneo.

L'intervento architettonico porta la firma di Fabio Novembre / Novembre Studio, che interpreta lo spazio non come semplice contenitore funzionale, ma come icona urbana. Lo spazio, che si sviluppa su circa 2.800 metri quadrati, comprende nove campi da padel (indoor, outdoor e un campo professionale tecnologicamente avanzato), inseriti in una composizione architettonica che fonde estetica industriale e linguaggio scenografico contemporaneo.

Il progetto supera la concezione tradizionale del retail per dare vita a un ambiente immersivo capace di far coesistere sport, moda, intrattenimento e socialità. L'obiettivo è la metamorfosi del brand in un centro di aggregazione dove il consumatore possa vivere un'esperienza continuativa, che vada ben oltre il momento dell'acquisto. Tale transizione risponde ai mutamenti del lusso contemporaneo, in cui le nuove generazioni di consumatori – non più soddisfatte dal mero prodotto – cercano l'identificazione in un sistema valoriale condiviso, spingendo i marchi a edificare community solide attraverso la leva di spazi fisici memorabili.

La decisione di puntare sul padel risulta strategica anche dal punto di vista culturale e sociale. Negli ultimi anni questo sport ha conosciuto una crescita estremamente rapida, soprattutto nelle grandi città europee e internazionali, diventando simbolo di uno stile di vita dinamico, contemporaneo e premium. A differenza di altri sport più popolari e massificati, il padel viene percepito come attività fortemente legata alla socialità, al networking e al tempo libero di fascia alta. Golden Goose sfrutta quindi questa disciplina non solo come attività sportiva, ma come strumento identitario

coerente con il proprio posizionamento luxury.

La Golden Arena viene progettata come uno spazio interamente brandizzato, in cui ogni elemento richiama l'estetica e i valori del marchio. Il design dell'ambiente mantiene infatti le caratteristiche tipiche dell'universo Golden Goose: materiali vissuti, dettagli vintage, atmosfera informale ma sofisticata e forte attenzione allo storytelling visivo. Anche in questo caso il brand evita la perfezione estetica tradizionale del lusso e preferisce costruire un ambiente autentico, creativo e riconoscibile. Un elemento centrale della Golden Arena è proprio la sua natura ibrida. Lo spazio non ospita soltanto campi da padel, ma integra differenti funzioni tra loro complementari. Il retail store propone collezioni dedicate allo sport e al lifestyle, mentre il café/lounge permette ai visitatori di fermarsi, socializzare e vivere il brand anche al di fuori dell'esperienza di acquisto. Questa combinazione trasforma la Golden Arena in un luogo di permanenza e relazione, più vicino al concetto di club esclusivo che a quello di semplice negozio.

La presenza del café assume una funzione strategica fondamentale. Golden Goose comprende infatti che nel lusso contemporaneo il valore non deriva soltanto dal prodotto venduto, ma dal tempo e dalle emozioni che il consumatore associa al brand. Creare un ambiente in cui le persone possano incontrarsi, trascorrere tempo libero e condividere esperienze permette di rafforzare il coinvolgimento emotivo e aumentare il senso di appartenenza alla community del marchio. Dal punto di vista comunicativo, la Golden Arena rappresenta anche un potente strumento di branding. Lo spazio viene utilizzato per ospitare eventi, attivazioni, incontri sportivi e iniziative esperienziali capaci di generare contenuti altamente condivisibili sui social media. In questo modo il progetto contribuisce non solo alla fidelizzazione del cliente già acquisito, ma anche all'acquisizione di nuovi consumatori attraverso la visibilità digitale e il passaparola.

La Golden Arena riflette inoltre la volontà del brand di evolversi da semplice azienda fashion a luxury lifestyle brand. Golden Goose non vuole essere percepita esclusivamente come produttrice di sneakers o abbigliamento, ma come un marchio capace di rappresentare uno stile di vita completo, basato su autenticità, creatività, sport e socialità. Attraverso la Golden Padel Arena, il retail assume una dimensione completamente nuova: non più soltanto luogo di vendita, ma piattaforma esperienziale in cui sport, moda e hospitality convivono per costruire relazioni durature con il consumatore. Questo progetto dimostra come Golden Goose utilizzi l'experience non come attività accessoria, ma come elemento strategico centrale per differenziarsi nel panorama competitivo del lusso contemporaneo. Le collaborazioni con eventi sportivi internazionali rappresentano un ulteriore tassello della strategia esperienziale sviluppata da Golden Goose. In particolare, il legame costruito con il

mondo del tennis assume un valore altamente simbolico per il brand, poiché questo sport incarna eleganza, heritage, esclusività e lifestyle internazionale, elementi perfettamente coerenti con il posizionamento luxury dell'azienda.

In occasione di The Championships, Wimbledon, uno degli eventi sportivi più prestigiosi e iconici al mondo, Golden Goose ha sviluppato una capsule collection e una campagna dedicate, reinterpretando in chiave contemporanea l'estetica tradizionale del torneo. Le collezioni hanno utilizzato i colori simbolici di Wimbledon — verde, viola e bianco — sia nelle sneakers sia nell'abbigliamento, creando un forte collegamento visivo con l'identità storica dell'evento.

La scelta di Wimbledon non è casuale. Il torneo londinese rappresenta infatti uno dei simboli più forti dell'eleganza sportiva internazionale e possiede un immaginario fortemente legato al lusso, alla tradizione e all'esclusività. Associarsi a questo contesto consente a Golden Goose di rafforzare ulteriormente il proprio posizionamento premium e di inserirsi all'interno di un universo valoriale già riconosciuto e consolidato a livello globale. L'attivazione non si è limitata alla semplice realizzazione di prodotti dedicati, ma ha coinvolto anche atleti e figure rappresentative del tennis contemporaneo come Jasmine Paolini, Zizou Bergs e Gabriel Diallo. La presenza degli atleti contribuisce a rendere il brand più credibile nel contesto sportivo e permette di avvicinare Golden Goose a un pubblico internazionale giovane e attento ai linguaggi contemporanei dello sport e della moda.

Dal punto di vista comunicativo, questa strategia permette al brand di creare contenuti altamente esperienziali e fortemente condivisibili sui social media. Il tennis, infatti, non viene utilizzato soltanto come disciplina sportiva, ma come elemento narrativo attraverso cui costruire un immaginario lifestyle aspirazionale. Le campagne legate a Wimbledon richiamano atmosfere sofisticate, club esclusivi, summer lifestyle e momenti di socialità premium, contribuendo a rafforzare l'universo estetico del marchio. Un aspetto particolarmente rilevante riguarda anche il concetto di capsules collection. Golden Goose utilizza queste collezioni limitate per aumentare la percezione di esclusività e desiderabilità del prodotto. Le capsule permettono infatti di creare un senso di rarità e unicità, elementi fondamentali nelle strategie dei luxury brand contemporanei. Collegare tali collezioni a eventi iconici come Wimbledon consente inoltre di trasferire parte del prestigio e del valore simbolico dell'evento direttamente sul prodotto.

Questa operazione dimostra come Golden Goose utilizzi gli eventi sportivi non solo per ottenere visibilità, ma soprattutto per rafforzare la propria identità e consolidare il legame emotivo con il consumatore. In questo contesto nasce la “House” di Marghera, uno spazio esperienziale dedicato alla riparazione e customizzazione delle

sneakers che rappresenta uno dei progetti più significativi della strategia retail ed esperienziale dell'azienda. La House non viene concepita come un tradizionale punto vendita, ma come un luogo narrativo e relazionale in cui il consumatore può entrare in contatto diretto con il processo creativo e artigianale del marchio. Il cliente ha infatti la possibilità di prenotare uno slot e partecipare personalmente alle attività di customizzazione o riparazione delle proprie sneakers, sia nel caso di prodotti acquistati online sia offline. Questo coinvolgimento diretto trasforma il consumatore da semplice acquirente a parte attiva dell'esperienza di marca.

Il progetto assume un forte valore simbolico perché permette a Golden Goose di riportare al centro il concetto di artigianalità in un settore sempre più dominato dalla produzione industriale e standardizzata. Attraverso la House, il brand rende visibile il lavoro manuale che si nasconde dietro il prodotto finale, valorizzando il know-how italiano e la dimensione umana della produzione. La sneaker non viene più percepita come semplice bene di consumo, ma come oggetto unico, costruito attraverso competenze artigianali e interventi personalizzati. La possibilità di customizzare il prodotto rappresenta inoltre una risposta ai cambiamenti del consumatore contemporaneo, sempre più interessato a esperienze individuali e personalizzate. Nel lusso moderno, infatti, il valore non deriva soltanto dalla qualità materiale del prodotto, ma anche dalla capacità del brand di offrire unicità ed espressione personale. Permettere al cliente di intervenire direttamente sulla sneaker significa offrirgli la possibilità di raccontare sé stesso attraverso il prodotto, aumentando il coinvolgimento emotivo e il senso di appartenenza.

Anche il servizio di riparazione assume una funzione strategica molto importante. In un mercato caratterizzato da consumi sempre più rapidi, Golden Goose introduce una logica opposta, basata sulla durata e sulla continuità della relazione con il prodotto. Riparare una sneaker anziché sostituirla significa attribuirle valore affettivo e prolungarne la vita, rafforzando il legame tra consumatore e brand. Questo approccio si collega anche ai temi della sostenibilità e dell'economia circolare, oggi sempre più rilevanti nel settore moda. Dal punto di vista esperienziale, la House di Marghera diventa un vero e proprio spazio di storytelling. Il consumatore non vive soltanto un servizio tecnico, ma entra all'interno dell'universo creativo di Golden Goose, osservando materiali, strumenti, lavorazioni e processi artigianali.

La House rappresenta inoltre un'evoluzione del concetto di retail contemporaneo. Lo spazio fisico non viene utilizzato principalmente per incentivare la vendita immediata, ma per creare contenuti, relazioni ed engagement. L'obiettivo principale non è la transazione economica, bensì la costruzione di una connessione emotiva duratura con il cliente. In questo senso, il progetto dimostra come Golden Goose utilizzi l'experience come leva strategica per aumentare loyalty, memorabilità e

valore percepito del brand. Anche il forte legame con il territorio veneziano assume un ruolo importante.

Attraverso questo progetto, Golden Goose riesce quindi a unire artigianalità, sostenibilità, esperienza e personalizzazione in un unico format innovativo, trasformando il rapporto tra consumatore e prodotto in una relazione molto più profonda, partecipativa ed emotiva. Una funzione simile è presente anche nello store di Cusani a Milano, definito “forward store”, dove il cliente può portare le proprie scarpe per attività di riparazione e customizzazione. All’interno dello spazio sono inoltre presenti ceste dedicate alla raccolta di sneakers usate, appartenenti sia al brand sia ad altre aziende, introducendo così anche una dimensione legata alla sostenibilità e all’economia circolare.

Golden Goose realizza frequentemente anche esperienze temporanee e workshop creativi finalizzati principalmente alla loyalty. Nel quartiere Marelli di Milano, ad esempio, il brand ha organizzato eventi dedicati ad attività manuali e artistiche come ricamo, argilla e puzzle. In questo caso non era presente uno store tradizionale, ma uno spazio interamente pensato per l’esperienza e la relazione con il consumatore. Ciò dimostra come, all’interno della strategia aziendale, il confine tra finalità economica e finalità relazionale risulti sempre più sfumato.

Particolarmente interessante è anche il caso dello store aeroportuale di Venezia. Il negozio è stato progettato attorno al concept della collezione “*Journey*” e richiama il tema del viaggio attraverso scenografie che ricordano un aereo in partenza. L’obiettivo è creare nel consumatore un momento emotivamente positivo e coerente con il contesto aeroportuale. In questo caso, tuttavia, la finalità commerciale risulta più evidente, anche grazie alla collocazione nel duty free, che consente vantaggi fiscali e un’elevata visibilità internazionale.

Lo store di Golden Goose a Forte dei Marmi rappresenta uno degli esempi più interessanti della strategia di riattivazione e reinterpretazione degli spazi retail storici del brand, in cui il concetto di esperienza viene adattato e rinnovato nel tempo mantenendo però una forte coerenza identitaria. In questo caso, il punto vendita si inserisce all’interno di un contesto territoriale molto specifico: Forte dei Marmi è una delle località balneari più esclusive d’Italia, storicamente frequentata da un pubblico alto-spendente, internazionale e fortemente orientato al lifestyle. Proprio per questo, Golden Goose utilizza questo spazio non come semplice negozio, ma come luogo esperienziale che cambia nel tempo, seguendo logiche simili a quelle di un’installazione temporanea o di un concept store in continua evoluzione. Un elemento particolarmente significativo riguarda la trasformazione del locale stesso, che nel tempo ha cambiato identità anche a livello narrativo e scenografico: da una

precedente ambientazione ispirata a una “pescheria” a una successiva evoluzione in “frutteria”. Questa scelta non è casuale, ma rientra nella strategia del brand di costruire ambienti retail fortemente immersivi, capaci di evocare immaginari quotidiani reinterpretati in chiave artistica e luxury. L’idea di utilizzare elementi come una pescheria o una frutteria nasce dalla volontà di rompere completamente con i codici tradizionali del lusso, che normalmente privilegiano ambienti neutri, minimalisti e altamente controllati. Golden Goose, al contrario, introduce nel contesto retail riferimenti alla vita reale e alla quotidianità, trasformandoli però in elementi estetici e narrativi. In questo modo, anche un ambiente apparentemente semplice e ordinario diventa parte di un’esperienza esclusiva e altamente curata.

La logica della trasformazione dello store riflette inoltre il concetto di “*temporary identity*” tipico del brand: gli spazi non sono mai completamente statici, ma possono evolvere nel tempo, cambiando tema, allestimento e storytelling in funzione delle stagioni, delle collezioni o delle strategie di comunicazione. Questo approccio consente di mantenere alto il livello di interesse del cliente e di incentivare visite ripetute, trasformando lo store in una destinazione esperienziale più che in un punto vendita tradizionale. Lo store di Forte dei Marmi diventa così un esempio concreto di come Golden Goose utilizzi il retail come piattaforma narrativa. Il negozio non serve soltanto a esporre prodotti, ma a costruire un immaginario coerente con l’identità del brand, fatto di imperfezione, autenticità e reinterpretazione creativa del quotidiano. Anche la scelta di un contesto così esclusivo rafforza il posizionamento luxury del marchio, mentre la scenografia ispirata a elementi popolari come pescherie e frutterie crea un contrasto voluto che rende l’esperienza ancora più distintiva e memorabile.

Dall’analisi emerge quindi come Golden Goose abbia trasformato il retail in uno strumento strategico di costruzione identitaria. Gli spazi fisici non vengono progettati esclusivamente per vendere prodotti, ma per generare esperienze, creare appartenenza e sviluppare relazioni emotive durature con il consumatore. Attraverso l’integrazione di moda, sport, artigianalità, eventi e storytelling, il brand riesce a distinguersi nel panorama del lusso contemporaneo, proponendo un modello in cui autenticità e imperfezione diventano elementi centrali della value proposition.

3.4 Il caso di Valentino: dall'archivio della memoria alla moda esperienziale tra heritage, arte e clienti d'élite

Il caso di Valentino rappresenta uno degli esempi più significativi di come una maison del lusso contemporaneo utilizzi heritage, cultura e retail esperienziale come strumenti integrati di posizionamento e comunicazione. Il brand nasce a Roma nel 1960 dall'omonimo stilista Valentino Garavani, che insieme a Giancarlo Giammetti dà vita a una delle più importanti maison della moda italiana e internazionale. Fin dalle origini, Valentino si afferma come simbolo di eleganza assoluta, raffinatezza e alta sartorialità, diventando punto di riferimento per l'haute couture e per una clientela internazionale appartenente all'élite culturale ed economica.

La crescita della maison avviene rapidamente negli anni '60 e '70, quando Valentino conquista l'attenzione della scena internazionale della moda grazie a uno stile riconoscibile, caratterizzato da linee pulite, femminilità sofisticata e dall'iconico "Rosso Valentino", diventato nel tempo un vero e proprio codice identitario del brand. In questo periodo la maison si consolida come uno dei principali rappresentanti del Made in Italy nel mondo, costruendo una reputazione fondata su qualità artigianale, attenzione al dettaglio e capacità di interpretare il lusso come forma di cultura oltre che di estetica. Nel tempo, la visione del brand si è evoluta mantenendo però saldi alcuni principi fondamentali. La mission di Valentino può essere interpretata come la volontà di preservare e valorizzare l'heritage della maison, continuando al tempo stesso a reinterpretarlo in chiave contemporanea per dialogare con le nuove generazioni di consumatori. La visione si basa quindi sull'idea di un lusso che non è statico, ma in continua evoluzione, capace di coniugare tradizione sartoriale, innovazione creativa e apertura al dialogo con l'arte e la cultura contemporanea.

Attraverso l'intervista realizzata con una figura professionale interna all'azienda, operante nell'ambito retail e marketing, è emerso che negli anni più recenti, il brand ha vissuto una progressiva trasformazione strategica, ampliando il proprio ruolo da semplice maison di moda a piattaforma culturale. Questa evoluzione si inserisce in un contesto in cui il lusso non è più soltanto prodotto, ma esperienza, narrazione e costruzione identitaria. In questo senso, Valentino ha rafforzato il proprio legame con la propria storia attraverso la valorizzazione dell'archivio storico e lo sviluppo di progetti culturali e museali, con l'obiettivo di preservare il DNA creativo della maison e renderlo accessibile sia al pubblico sia ai clienti più esclusivi.

Un elemento centrale di questa strategia è la nascita della Fondazione Valentino, situata a Roma all'interno di Palazzo Mignanelli, uno degli edifici storici più rappresentativi del centro urbano e strettamente legato alla storia della maison Valentino. La scelta di questa sede non è casuale, ma risponde alla volontà di radicare la conservazione dell'heritage del brand in un luogo che già di per sé incarna storia, prestigio e continuità culturale. Palazzo Mignanelli si trova infatti in prossimità di Piazza di Spagna e di Trinità dei Monti, un'area storicamente associata alla moda, all'arte e all'alta cultura romana. L'edificio, di origine storica, è stato nel tempo progressivamente integrato nel tessuto creativo della maison fino a diventare uno dei suoi poli identitari principali. La sua architettura riflette il linguaggio dei palazzi nobiliari romani, caratterizzati da facciate monumentali, spazi interni articolati e una forte dimensione simbolica legata al potere culturale e sociale della città.

Dal punto di vista del design, gli spazi della Fondazione Valentino sono concepiti come un equilibrio tra conservazione museale e contemporaneità. Gli interni sono pensati per valorizzare gli abiti e gli oggetti d'archivio attraverso un allestimento essenziale, in cui la luce, i materiali neutri e la pulizia visiva permettono di mettere al centro i capi storici senza distrazioni estetiche eccessive. Le sale espositive sono organizzate in modo da guidare il visitatore attraverso un percorso cronologico e tematico, che racconta l'evoluzione della maison dalle origini fino alle interpretazioni più recenti. L'archivio storico rappresenta il cuore della Fondazione ed è strutturato come un sistema integrato fisico e digitale. Al suo interno vengono conservati abiti d'alta moda, accessori iconici, schizzi, fotografie e materiali di lavorazione che documentano l'intero percorso creativo della maison. La digitalizzazione dell'archivio consente non solo la conservazione a lungo termine, ma anche una maggiore accessibilità interna, rendendo il patrimonio storico uno strumento attivo a supporto della ricerca creativa e del design contemporaneo.

La Fondazione non ha però una funzione esclusivamente conservativa, ma anche culturale e relazionale. Essa nasce infatti con l'obiettivo di preservare il DNA creativo della maison e allo stesso tempo renderlo vivo attraverso esposizioni, progetti artistici e collaborazioni con creativi contemporanei. In questo senso, l'heritage non viene trattato come qualcosa di statico, ma come una risorsa dinamica da reinterpretare continuamente. Un aspetto fondamentale è il ruolo della Fondazione nel rapporto con la clientela più esclusiva. Alcuni capi storici vengono infatti selezionati e prestati per eventi privati dedicati ai VIC (Very Important Clients), trasformando il patrimonio archivistico in un'esperienza personale e altamente esclusiva. In questo modo, l'archivio non ha una funzione esclusivamente conservativa, ma diventa anche uno strumento attivo di relazione con il cliente. Il patrimonio storico della maison viene così reinterpretato come risorsa esperienziale,

in cui la memoria del brand si trasforma in un elemento vivo e fruibile all'interno di contesti privati e altamente personalizzati.

L'organizzazione di viaggi, soggiorni in hotel e inviti a eventi esclusivi, rientra in una strategia di fidelizzazione avanzata che mira a consolidare il legame emotivo con i clienti top spender. Di notevole importanza all'interno delle strategie di retail esperienziale adottate dai brand del lusso sono i *trunk show*, eventi esclusivi organizzati nei diversi punti vendita con l'obiettivo di presentare in anteprima le nuove collezioni ai clienti più fidelizzati. Si tratta di esposizioni temporanee durante le quali vengono mostrati capi e accessori che, nella maggior parte dei casi, non saranno immediatamente disponibili negli store o potrebbero non essere inclusi nell'assortimento permanente del punto vendita.

I trunk show offrono ai clienti l'opportunità di entrare in contatto diretto con le nuove collezioni prima del loro lancio ufficiale sul mercato, consentendo di osservare, toccare e provare i prodotti in un contesto esclusivo e personalizzato. Durante questi eventi, il personale di vendita e gli specialisti del brand accompagnano il cliente nella scoperta delle proposte stagionali, illustrandone caratteristiche, materiali e ispirazioni creative. Dal punto di vista commerciale, i trunk show svolgono una funzione strategica poiché permettono di raccogliere preordini sui prodotti presentati. I clienti possono infatti selezionare e prenotare in anticipo gli articoli di loro interesse, assicurandosi l'accesso a capi particolarmente richiesti prima della distribuzione ufficiale.

Questo sistema di relazioni privilegiate non si limita alla semplice offerta di servizi luxury, ma costruisce un vero e proprio ecosistema esperienziale attorno al cliente, in cui ogni interazione diventa parte di una narrazione più ampia legata alla storia e all'identità della Valentino. Questo meccanismo rafforza ulteriormente il legame tra la maison e i suoi clienti più fedeli, creando una connessione diretta tra storia del brand e consumo contemporaneo del lusso. La Fondazione Valentino ospita inoltre mostre temporanee e progetti speciali che mettono in dialogo la moda con altre discipline artistiche, rafforzando la dimensione culturale della maison Valentino. Tra le iniziative più significative si distingue la collaborazione con l'artista portoghese Joana Vasconcelos, che ha reinterpretato gli abiti storici della maison attraverso installazioni contemporanee, dando vita a un percorso espositivo immersivo in cui heritage sartoriale e linguaggio artistico si intrecciano in modo diretto e dinamico. Il progetto, avviato nel gennaio 2026 e proseguito fino all'estate dello stesso anno, ha trasformato gli spazi della Fondazione in un ambiente esperienziale, in cui gli abiti non vengono semplicemente osservati, ma riletti e ricontestualizzati attraverso opere monumentali e interventi visivi di forte impatto scenografico. In questo modo, il patrimonio storico della maison viene sottratto a una dimensione puramente museale

e reinterpretato come materia viva, capace di generare nuove narrazioni estetiche e culturali.

L'iniziativa assume un valore ancora più rilevante se letta nel contesto della recente scomparsa di Valentino Garavani, evento che ha ulteriormente accentuato il significato simbolico del progetto. La mostra diventa infatti anche un momento di riflessione sulla continuità della memoria creativa, sottolineando il ruolo della Fondazione come spazio di transizione tra passato e futuro. In questa prospettiva, Palazzo Mignanelli non si limita a essere una sede espositiva, ma si configura come un vero e proprio dispositivo culturale, in grado di custodire e allo stesso tempo rigenerare l'identità della maison. La Fondazione, attraverso queste attività, trasforma l'heritage in un'esperienza immersiva e continuamente rinnovata, rendendo la storia di Valentino un elemento attivo, accessibile e profondamente radicato nel presente contemporaneo.

Un altro elemento distintivo è la gestione altamente personalizzata della clientela. Nei flagship store, come quello di Milano recentemente rinnovato, sono presenti spazi privati dedicati ai clienti più importanti, sale d'attesa riservate e ambienti in cui l'esperienza di acquisto viene completamente personalizzata. In alcuni casi, per i clienti di altissimo profilo, il pagamento stesso viene gestito in modo invisibile, eliminando la dimensione transazionale esplicita e rafforzando la percezione di esclusività assoluta.

Parallelamente, la maison ha sviluppato una forte strategia di attivazioni internazionali nei flagship store, in particolare a New York, Parigi e Roma. Un esempio significativo è la collaborazione tra il flagship store di Madison Avenue e il festival di musica sperimentale Terraforma, che ha trasformato lo spazio retail in un ambiente immersivo dedicato all'ascolto e all'esperienza sonora. L'intervento dell'artista Suzanne Ciani ha contribuito a rafforzare il dialogo tra moda, arte e musica, evidenziando la volontà del brand di posizionarsi come attore culturale oltre che commerciale.

L'attivazione non si limita a una semplice operazione di intrattenimento all'interno dello store, ma rappresenta una vera e propria riconfigurazione dello spazio retail come piattaforma culturale. Il flagship di Madison Avenue viene infatti ripensato come luogo ibrido, in cui la dimensione espositiva della moda si fonde con performance artistiche, installazioni sonore e momenti di fruizione immersiva. In questo modo, il negozio perde temporaneamente la sua funzione tradizionale di punto vendita per diventare uno spazio esperienziale aperto alla sperimentazione. La scelta della musica elettronica sperimentale e di artisti come Suzanne Ciani non è casuale: si tratta di linguaggi artistici che enfatizzano la componente sensoriale e percettiva,

creando un'esperienza altamente immersiva e coerente con la strategia del brand. L'obiettivo è quello di coinvolgere il cliente non solo sul piano visivo e tattile, tipico della moda, ma anche su quello sonoro ed emotivo, ampliando così la dimensione dell'esperienza retail.

In questo contesto si inserisce L'Atelier Sonore, il progetto sviluppato da Valentino in collaborazione con Terraforma all'interno del flagship store di Madison Avenue. Lo spazio, collocato al piano rialzato della boutique, è stato progettato dall'architetto Francesco Lupia e concepito come una vera e propria listening room dedicata all'ascolto profondo e alla contemplazione sonora. L'ambiente è stato sviluppato attorno a un sistema audio personalizzato realizzato dal sound designer Giorgio Di Salvo, insieme a una console d'ascolto artigianale e a sedute modulari pensate per favorire un'esperienza immersiva e raccolta. L'inaugurazione del progetto si è svolta il 15 maggio 2025 attraverso una programmazione musicale dal vivo della durata di dieci ore consecutive, con la partecipazione di artisti e musicisti provenienti dalla scena sperimentale internazionale. Sebbene l'evento fosse rivolto principalmente a ospiti invitati dalla maison, una quota limitata di posti è stata resa accessibile al pubblico tramite prenotazione online, consentendo anche ai clienti e agli appassionati del brand di prendere parte all'esperienza.

Successivamente, L'Atelier Sonore è rimasto attivo da metà maggio fino alla fine di agosto 2025 attraverso un calendario di aperture e listening session dedicate. Lo spazio non è stato quindi concepito come un'installazione temporanea limitata all'evento inaugurale, ma come una piattaforma culturale continuativa capace di ospitare incontri, performance e momenti di ascolto collettivo. Tra gli appuntamenti più significativi figura la sessione del 31 luglio 2025 con Suzanne Ciani, pioniera della musica elettronica e della sintesi modulare, organizzata nell'ambito della seconda fase del progetto. L'evento è stato dedicato a un gruppo di studenti internazionali provenienti da diverse università newyorkesi, sottolineando ulteriormente la volontà della maison di promuovere attività culturali rivolte non solo ai consumatori del lusso, ma anche a comunità creative e formative. Attraverso iniziative come L'Atelier Sonore, Valentino ridefinisce il ruolo del flagship store contemporaneo, trasformandolo da semplice spazio commerciale a luogo di produzione e diffusione culturale. L'esperienza sonora diventa così uno strumento di costruzione dell'identità di marca, capace di generare engagement attraverso contenuti culturali autentici e di rafforzare il posizionamento del brand all'interno di un ecosistema che integra moda, design, arte e musica.

Questa tipologia di attivazioni si inserisce in una strategia più ampia che mira a trasformare i flagship store di Valentino in veri e propri hub culturali, capaci di ospitare eventi interdisciplinari e collaborazioni con artisti internazionali. L'idea è quella di creare un calendario di esperienze che renda lo spazio sempre dinamico e in continua evoluzione, incentivando la visita ripetuta e rafforzando il legame emotivo con il brand. Dal punto di vista strategico, queste iniziative permettono inoltre di posizionare la maison all'interno di un ecosistema culturale globale, in cui moda, arte contemporanea e musica diventano linguaggi complementari. Il retail non è più quindi solo un canale di vendita, ma una piattaforma di produzione culturale, in cui il brand costruisce valore simbolico attraverso la sperimentazione e il dialogo con creativi di diversi settori.

Un ulteriore elemento identitario è rappresentato dalla figura simbolica del gatto, animale particolarmente amato da Valentino Garavani e progressivamente trasformato in una vera e propria icona narrativa della maison Valentino. Questo simbolo è stato reinterpretato in chiave contemporanea attraverso accessori, borse, gioielli e anche attraverso attivazioni digitali innovative, fino ad arrivare a rappresentazioni in forma di ologramma utilizzate in alcune campagne esperienziali. In particolare, il gatto è stato utilizzato come elemento scenografico e di comunicazione all'esterno delle boutique di riferimento del brand, tra cui New York, Parigi e Roma, dove installazioni fisiche e digitali lo hanno trasformato in una sorta di mascotte urbana della maison. L'obiettivo di queste attivazioni era quello di attirare l'attenzione dei passanti e generare curiosità attorno all'universo Valentino, trasformando lo spazio urbano in una continuazione dell'esperienza retail. Il gatto, posizionato come figura quasi "animata" attraverso tecnologie visive e proiezioni digitali, diventa così un punto di contatto immediato tra brand e pubblico, capace di stimolare engagement sia fisico sia social.

Questo tipo di strategia si inserisce all'interno di una più ampia logica di retail esperienziale e comunicazione immersiva, in cui la boutique non è più confinata ai suoi spazi interni, ma si estende all'esterno attraverso installazioni e interventi urbani. L'esperienza del brand inizia quindi già dalla strada, prima ancora dell'ingresso nel negozio, contribuendo a rafforzare la dimensione narrativa e simbolica della maison. Parallelamente, queste attivazioni si collegano anche al progetto della "chat de la maison", un'iniziativa digitale pensata per creare un canale diretto e narrativo con il pubblico, in cui il gatto diventa un elemento guida dell'universo comunicativo del brand. Questo tipo di storytelling digitale contribuisce a rendere più accessibile e contemporaneo l'immaginario della maison, avvicinando il linguaggio del lusso alle modalità comunicative dei social media e delle piattaforme interattive.

In questa fase evolutiva, sotto la direzione creativa di Alessandro Michele, il simbolo del gatto assume un ruolo ancora più centrale come elemento di contaminazione tra heritage personale, estetica pop e sperimentazione visiva. L'approccio creativo enfatizza infatti la dimensione narrativa e simbolica del brand, trasformando ogni elemento iconico in una storia da vivere e condividere. Nel complesso, il gatto diventa molto più di un semplice riferimento estetico: si configura come una vera e propria mascotte esperienziale che unisce fisico e digitale, boutique e città, heritage e contemporaneità, contribuendo a rafforzare l'identità narrativa e immersiva della maison.

Un altro progetto significativo è la collaborazione con il Palazzo Avino a Ravello, in Costiera Amalfitana, dove la maison ha realizzato una customizzazione di un beach club. In questo caso il retail esperienziale si fonde con il turismo di lusso, creando un ambiente immersivo in cui la collezione viene presentata direttamente all'interno di uno stile di vita coerente con l'immaginario del brand. Questa strategia permette di intercettare un pubblico internazionale in un contesto altamente aspirazionale.

Nel complesso, la strategia di Valentino evidenzia come il retail esperienziale e la valorizzazione dell'heritage non siano soltanto strumenti di comunicazione, ma veri e propri asset strategici. Tuttavia, pur avendo un forte impatto in termini di immagine, tali iniziative non sono necessariamente i principali driver di fatturato diretto. Il prodotto rimane comunque il fulcro della performance economica, mentre l'esperienza svolge una funzione di supporto fondamentale nella costruzione del valore percepito, della fidelizzazione e della differenziazione del brand.

In questo senso, il caso Valentino dimostra come il lusso contemporaneo non possa più essere interpretato esclusivamente attraverso la dimensione del prodotto, ma debba essere letto come un sistema complesso in cui heritage, cultura, esperienza e relazione concorrono alla costruzione dell'identità della maison.

CAPITOLO 4 – Ricerca empirica

4.1 Metodologia della ricerca

La presente ricerca è stata condotta attraverso un approccio di tipo quantitativo, il quale si basa sulla raccolta di dati misurabili e sulla loro successiva elaborazione statistica. Questo tipo di metodologia è particolarmente adatto quando l'obiettivo dello studio è quello di descrivere un fenomeno in termini numerici, individuare eventuali ricorrenze e confrontare le risposte di un gruppo di soggetti in modo il più possibile oggettivo e replicabile.

La scelta dell'approccio quantitativo è stata guidata dall'esigenza di ridurre la soggettività nell'interpretazione dei dati e di ottenere risultati standardizzati, cioè uguali per tutti i partecipanti e quindi facilmente confrontabili. Attraverso questo metodo, infatti, le informazioni raccolte non vengono analizzate in base a interpretazioni personali, ma trasformate in dati numerici che possono essere contati, confrontati e rappresentati tramite percentuali, grafici o tabelle. In questo modo è possibile individuare con maggiore chiarezza eventuali tendenze, comportamenti prevalenti o differenze significative all'interno del campione analizzato.

Un ulteriore vantaggio dell'approccio quantitativo consiste nella possibilità di lavorare su un numero anche relativamente elevato di risposte, mantenendo comunque ordine e sistematicità nell'analisi. L'utilizzo di strumenti strutturati, come il questionario, consente infatti di raccogliere dati omogenei, evitando interpretazioni ambigue e garantendo che tutti i partecipanti rispondano alle stesse domande nelle stesse modalità. Questo aspetto è fondamentale per assicurare la validità e l'affidabilità dei risultati ottenuti. Inoltre, la natura quantitativa della ricerca permette di rendere lo studio potenzialmente replicabile, cioè ripetibile da altri ricercatori nelle stesse condizioni, ottenendo risultati confrontabili. Questo elemento rappresenta un aspetto importante dal punto di vista scientifico, poiché conferisce maggiore solidità alle conclusioni della ricerca.

Lo strumento utilizzato per la raccolta dei dati è stato un questionario strutturato, costruito appositamente per la ricerca. Il questionario rappresenta uno degli strumenti più utilizzati nelle indagini quantitative, poiché consente di raccogliere informazioni in modo uniforme e di facilitare la successiva fase di analisi dei dati. Nel caso specifico, il questionario è stato articolato in diverse tipologie di domande, al fine di ottenere sia dati facilmente quantificabili sia una minima parte di informazioni più approfondite.

Una prima tipologia di domande presenti nel questionario è costituita dalle domande dicotomiche, ossia domande a risposta chiusa che prevedono esclusivamente due alternative possibili, generalmente “sì” o “no”. Questa forma di domanda rappresenta una delle soluzioni più semplici e immediate nella costruzione di uno strumento di rilevazione quantitativa, poiché obbliga il rispondente a prendere una posizione netta rispetto all’affermazione proposta, senza possibilità di risposte intermedie o ambigue. Dal punto di vista metodologico, le domande dicotomiche risultano particolarmente utili quando si intende verificare la presenza o l’assenza di un determinato comportamento, opinione o condizione. La loro struttura essenziale consente infatti di trasformare facilmente le risposte in dati numerici, attribuendo ad esempio il valore “1” alla risposta “sì” e il valore “0” alla risposta “no”. Questa codifica rende possibile l’utilizzo di strumenti statistici di base, come il calcolo delle frequenze assolute e percentuali, che permettono di descrivere in modo chiaro la distribuzione delle risposte all’interno del campione analizzato.

Un ulteriore vantaggio delle domande dicotomiche è la loro elevata chiarezza interpretativa: essendo prive di sfumature o scale intermedie, riducono al minimo il rischio di interpretazioni soggettive sia da parte del rispondente sia da parte del ricercatore in fase di analisi. Questo contribuisce ad aumentare la coerenza e l’affidabilità dei dati raccolti, rendendo i risultati più facilmente confrontabili tra i diversi soggetti coinvolti nella ricerca.

Tuttavia, è importante sottolineare che questa tipologia di domanda, pur essendo molto efficace dal punto di vista della semplicità e della misurabilità, presenta anche alcuni limiti. In particolare, la struttura binaria “sì/no” non consente di cogliere sfumature, intensità o motivazioni alla base delle risposte, riducendo quindi il livello di profondità dell’informazione raccolta. Per questo motivo, le domande dicotomiche vengono spesso affiancate ad altre tipologie di item più articolati, al fine di ottenere un quadro più completo del fenomeno studiato.

Una seconda tipologia di domande utilizzata nel questionario è rappresentata dalle domande a scelta multipla con preferenze predefinite. In questo caso, ai partecipanti non veniva richiesto di rispondere liberamente, ma di selezionare una o più opzioni all’interno di un insieme di alternative già stabilite in fase di costruzione dello strumento di rilevazione. Questo tipo di domanda ha lo scopo di orientare le risposte entro categorie precise, definite in anticipo dal ricercatore, così da rendere i dati raccolti più ordinati e facilmente analizzabili.

Dal punto di vista metodologico, le domande a scelta multipla risultano particolarmente utili quando si vogliono indagare opinioni, abitudini o preferenze che possono essere ricondotte a un numero limitato di categorie. La presenza di risposte predefinite consente infatti di ridurre la variabilità delle risposte e di evitare formulazioni troppo diverse tra loro, che potrebbero rendere complessa la fase di analisi. In questo modo, ogni risposta viene automaticamente inserita all'interno di una categoria ben precisa, facilitando il confronto tra i diversi partecipanti. Un elemento importante di questa tipologia di domanda è la standardizzazione delle informazioni raccolte. Poiché tutti i soggetti intervistati scelgono tra le stesse opzioni, i dati risultano omogenei e quindi facilmente trasformabili in valori numerici. Questo consente di effettuare analisi statistiche semplici ma efficaci, come il conteggio delle frequenze di ciascuna opzione o la rappresentazione dei risultati tramite grafici a barre o a torta, che permettono di visualizzare in modo immediato le distribuzioni delle preferenze.

Inoltre, le domande a scelta multipla presentano il vantaggio di guidare il rispondente, riducendo il rischio di risposte fuori tema o difficilmente interpretabili. Questo aspetto contribuisce a migliorare la qualità complessiva dei dati raccolti e a rendere più efficiente la fase di elaborazione. Tuttavia, è importante considerare che la presenza di alternative già definite può anche limitare l'espressione completa delle opinioni dei partecipanti, poiché non sempre tutte le possibili risposte vengono incluse nelle opzioni proposte.

Infine, il questionario comprende anche una domanda aperta, inserita con l'obiettivo di raccogliere osservazioni, opinioni o considerazioni personali che non potevano essere completamente espresse attraverso le domande chiuse o a scelta multipla. A differenza delle altre tipologie di item, la domanda aperta non prevede alternative di risposta prestabilite, ma lascia al partecipante la possibilità di esprimersi liberamente, utilizzando parole proprie e strutturando autonomamente il contenuto della risposta.

Dal punto di vista metodologico, l'inserimento di una domanda aperta all'interno di un questionario prevalentemente quantitativo rappresenta una scelta utile per arricchire la qualità complessiva dei dati raccolti. Infatti, mentre le domande chiuse consentono una misurazione precisa e standardizzata delle risposte, la domanda aperta permette di cogliere aspetti più soggettivi e personali, che spesso non emergono all'interno di categorie predefinite. Questo consente di integrare l'analisi quantitativa con elementi di tipo qualitativo, offrendo una comprensione più completa del fenomeno indagato. Un ulteriore vantaggio di questa tipologia di domanda è la possibilità di raccogliere informazioni non previste in fase di progettazione del

questionario. Le risposte aperte possono infatti evidenziare opinioni, esperienze o punti di vista che il ricercatore non aveva considerato inizialmente, contribuendo così ad ampliare la prospettiva di analisi.

Tuttavia, è importante sottolineare che le domande aperte richiedono un processo di analisi più complesso rispetto alle domande chiuse, poiché le risposte non sono immediatamente codificabili in forma numerica. È necessario infatti procedere a una lettura attenta dei testi prodotti dai partecipanti e a una successiva categorizzazione dei contenuti, individuando eventuali temi ricorrenti o elementi significativi. La somministrazione del questionario è avvenuta in forma anonima, in modo da garantire la riservatezza dei partecipanti e favorire la sincerità delle risposte. Le istruzioni sono state formulate in maniera chiara e semplice, così da evitare fraintendimenti e assicurare una compilazione corretta e uniforme da parte di tutti i soggetti coinvolti nella ricerca. La somministrazione del questionario è avvenuta tramite la piattaforma Google Moduli, che ha permesso una raccolta dei dati rapida, ordinata e facilmente accessibile. Il questionario è stato compilato online dai partecipanti, i quali hanno potuto rispondere in autonomia utilizzando dispositivi personali come smartphone, tablet o computer. La scelta della modalità digitale ha facilitato la diffusione dello strumento e ha reso possibile la raccolta delle risposte in tempi brevi. La compilazione è avvenuta in un contesto non controllato direttamente dal ricercatore, garantendo comunque la libertà e la spontaneità delle risposte. Il tempo medio di compilazione è stato relativamente breve, consentendo ai partecipanti di completare il questionario senza particolari difficoltà o interruzioni.

Successivamente alla raccolta dei dati, le informazioni ottenute sono state sottoposte a un processo di analisi statistica descrittiva, finalizzato a sintetizzare e rappresentare in modo chiaro l'insieme delle risposte raccolte. La statistica descrittiva rappresenta una fase fondamentale della ricerca quantitativa, poiché consente di organizzare i dati grezzi e di trasformarli in informazioni interpretabili, attraverso strumenti come frequenze, percentuali, tabelle e rappresentazioni grafiche. In particolare, le risposte fornite alle domande dicotomiche (sì/no) e alle domande a scelta multipla sono state codificate in forma numerica, assegnando a ciascuna risposta un valore preciso. Questo processo di codifica ha permesso di trasformare le informazioni qualitative espresse dai partecipanti in dati quantitativi analizzabili. Una volta codificati, i dati sono stati elaborati attraverso il calcolo delle frequenze assolute, cioè il numero di volte in cui una determinata risposta è stata scelta, e delle percentuali, che permettono di osservare la distribuzione delle risposte in rapporto al totale del campione.

L'utilizzo di frequenze e percentuali ha consentito di evidenziare in modo immediato le tendenze principali emerse dalla ricerca, facilitando il confronto tra le diverse categorie di risposta e rendendo i risultati più leggibili e interpretabili. Inoltre, questa modalità di analisi permette una rappresentazione sintetica ma efficace dei dati, utile sia per la descrizione del fenomeno sia per l'eventuale costruzione di grafici esplicativi.

Per quanto riguarda la domanda aperta, essa è stata analizzata attraverso un approccio di tipo qualitativo, in quanto le risposte non erano predefinite né immediatamente quantificabili. In questo caso, si è proceduto alla lettura attenta dei testi forniti dai partecipanti, con l'obiettivo di individuare le tematiche ricorrenti, i concetti principali e le eventuali opinioni comuni emerse. Successivamente, tali elementi sono stati raggruppati in categorie interpretative, in modo da rendere più ordinata e comprensibile la varietà delle risposte. Questo tipo di analisi ha permesso di arricchire i risultati della ricerca, integrando i dati numerici con informazioni più descrittive e approfondite, utili a comprendere meglio il punto di vista dei partecipanti. In questo modo, la combinazione tra analisi quantitativa e qualitativa ha contribuito a fornire una visione più completa e articolata del fenomeno oggetto di studio.

La metodologia adottata presenta diversi vantaggi che ne giustificano l'utilizzo all'interno della presente ricerca. In primo luogo, l'approccio quantitativo basato su questionario consente di raccogliere un numero significativo di dati in tempi relativamente brevi, rendendo il processo di indagine efficiente sia nella fase di somministrazione sia in quella di raccolta delle risposte. Questo aspetto risulta particolarmente rilevante quando si lavora con un campione di partecipanti anche ampio, poiché permette di ottenere rapidamente un insieme di informazioni strutturate e omogenee.

Un ulteriore punto di forza riguarda la confrontabilità dei dati. L'utilizzo di domande chiuse, come quelle dicotomiche e a scelta multipla, permette infatti di ottenere risposte standardizzate, facilmente trasformabili in valori numerici. Questo facilita l'analisi statistica e consente di individuare con chiarezza eventuali tendenze, differenze o ricorrenze all'interno del campione. Di conseguenza, i risultati ottenuti risultano più immediati da interpretare e più facilmente rappresentabili attraverso tabelle e grafici. Accanto a questi vantaggi, la metodologia adottata presenta anche un elemento di arricchimento dato dalla presenza di una domanda aperta. Quest'ultima ha permesso di integrare i dati quantitativi con alcuni spunti di tipo qualitativo, offrendo ai partecipanti la possibilità di esprimere liberamente osservazioni e

considerazioni personali. Sebbene tale contributo qualitativo sia limitato rispetto a una ricerca interamente qualitativa, esso rappresenta comunque un valore aggiunto, poiché consente di cogliere aspetti più soggettivi e sfumature che non emergerebbero attraverso le sole domande chiuse. Nonostante i numerosi vantaggi legati all'utilizzo della metodologia quantitativa e del questionario strutturato, la presente ricerca presenta alcuni limiti che è opportuno considerare nell'interpretazione dei risultati. In primo luogo, il principale limite riguarda la dimensione del campione, che potrebbe non essere sufficientemente ampia da garantire una piena rappresentatività della popolazione di riferimento. Di conseguenza, i risultati ottenuti descrivono in modo attendibile il gruppo analizzato, ma non possono essere generalizzati in maniera assoluta.

Un ulteriore limite è legato alla natura delle domande chiuse utilizzate (sì/no e a scelta multipla), che, pur consentendo una raccolta di dati chiara e facilmente analizzabile, riducono la possibilità per i partecipanti di esprimere sfumature più complesse delle proprie opinioni. Questo può comportare una semplificazione eccessiva di fenomeni che, nella realtà, risultano più articolati. Per quanto riguarda la domanda aperta, sebbene essa abbia permesso di integrare l'analisi con elementi qualitativi, le risposte fornite possono risultare influenzate dal livello di comprensione individuale delle domande e dalla capacità espressiva dei partecipanti. Questo può aver determinato una certa variabilità nella qualità e nella profondità delle risposte raccolte.

Infine, un ulteriore limite della ricerca è rappresentato dalla presenza di una componente qualitativa molto ridotta rispetto a quella quantitativa. Questo implica che lo studio sia maggiormente orientato alla descrizione dei dati numerici piuttosto che all'approfondimento delle motivazioni sottostanti ai comportamenti o alle opinioni rilevate.

La combinazione tra approccio quantitativo e inserimento di una domanda aperta ha permesso di costruire un impianto di ricerca equilibrato, in grado di coniugare la sistematicità e la confrontabilità dei dati numerici con un livello minimo di approfondimento qualitativo. In questo modo è stato possibile non solo descrivere il fenomeno oggetto di studio attraverso indicatori misurabili e statisticamente analizzabili, ma anche cogliere alcuni elementi interpretativi utili a comprendere meglio le opinioni espresse dai partecipanti.

L'integrazione tra dati strutturati e contributi liberi ha inoltre consentito di arricchire l'analisi complessiva, offrendo una lettura più completa e articolata del fenomeno

indagato. Tale impostazione metodologica si è rivelata coerente con gli obiettivi della ricerca, in quanto ha garantito al tempo stesso rigore nell'elaborazione dei dati e apertura a considerazioni di natura descrittiva.

4.2 Analisi dei risultati

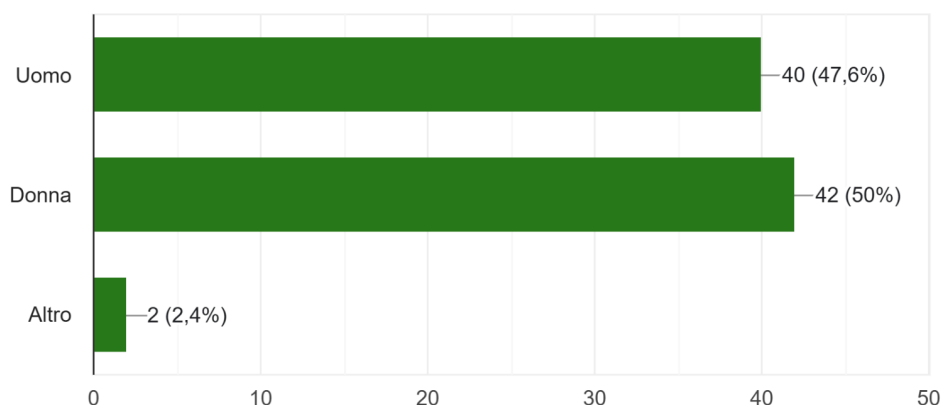
L'elaborazione dei dati raccolti consente di tradurre le risposte del campione in evidenze concrete, delineando il quadro empirico della ricerca e mostrando le tendenze prevalenti rispetto all'esperienza vissuta dai consumatori all'interno dei punti vendita fisici. L'obiettivo centrale di questa analisi consiste nel comprendere in che misura le strategie di marketing esperienziale implementate nel contesto retail siano in grado di generare valore per il consumatore, esaminando i fattori ambientali e relazionali che trasformano la semplice visita in-store in un ricordo memorabile. La presentazione dei risultati segue una logica sequenziale che descrive inizialmente le caratteristiche demografiche dei rispondenti, per poi analizzare l'impatto delle componenti esperienziali sul comportamento d'acquisto, sulla percezione del brand e sulla fedeltà futura, integrando infine i contributi testuali liberi.

La rilevazione ha registrato un totale di 84 risposte, delineando un campione caratterizzato da un forte equilibrio di genere e da una spiccata concentrazione giovanile. La ripartizione per genere mostra una distribuzione quasi perfettamente simmetrica, con la componente femminile che si attesta al 50% (42 rispondenti), seguita da vicino da quella maschile pari al 47,6% (40 rispondenti), mentre il restante 2,4% (2 rispondenti) si identifica nella categoria altro.

Grafico 7: Ripartizione per genere

GENERE

84 risposte



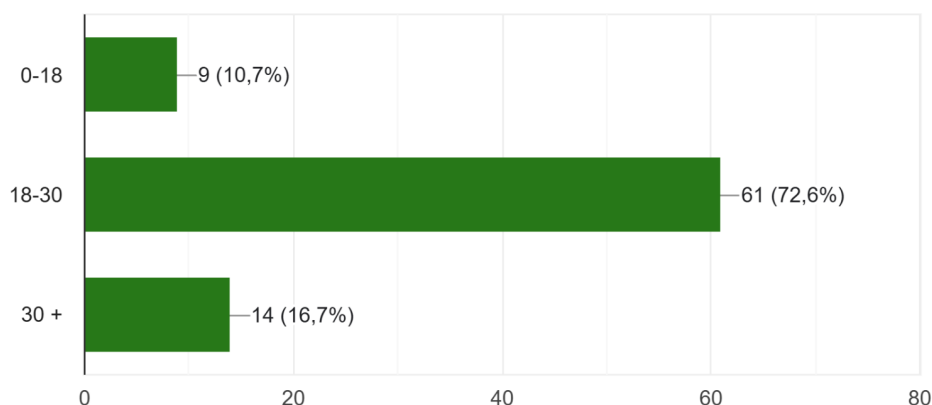
Fonte: Report intervista attraverso Google Moduli

Per quanto riguarda la segmentazione anagrafica, si evidenzia una netta prevalenza della fascia d'età compresa tra i 18 e i 30 anni, che rappresenta il 72,6% del campione totale con 61 rispondenti. Le restanti quote si dividono tra i soggetti con più di 30 anni, pari al 16,7% (14 rispondenti), e la fascia più giovane tra gli 0 e i 18 anni, che incide per il 10,7% (9 rispondenti). L'indagine descrive quindi un target composto prevalentemente da giovani adulti, un segmento particolarmente sensibile alle dinamiche di innovazione e coinvolgimento nei contesti di vendita retail. Questa marcata concentrazione giovanile all'interno del campione offre una chiave di lettura cruciale per interpretare l'intero set di dati. I consumatori compresi in questa fascia anagrafica manifestano infatti aspettative radicalmente diverse rispetto al passato nei confronti del negozio fisico: non considerano più lo store come un semplice punto di approvvigionamento di beni, bensì come uno spazio di aggregazione, scoperta e intrattenimento. Si tratta di una generazione cresciuta nell'ecosistema digitale, abituata alla rapidità e all'efficienza dell'e-commerce, che si reca nel punto vendita retail principalmente per cercare ciò che il canale online non può offrire, ossia l'interazione sensoriale, l'emotività e l'immersione fisica nei valori del brand.

Grafico 8: Segmentazione anagrafica

ETA'

84 risposte



Fonte: Report intervista attraverso Google Moduli

Entrando nel merito della valutazione dello store, un apposito quesito a scelta multipla ha indagato i motivi specifici per cui un determinato negozio è rimasto impresso nella memoria dei consumatori, offrendo la possibilità di selezionare i fattori ritenuti determinanti. Il fattore principale in assoluto è costituito dal design e dall'architettura dello store, elemento indicato da ben 59 rispondenti, pari al 71,1% del totale. Questa evidenza dimostra l'impatto cruciale esercitato dalla componente visiva e strutturale nel catturare l'attenzione del cliente. Seguono in ordine di importanza l'atmosfera, l'illuminazione e la musica, che raccolgono il 34,9% delle preferenze (29 rispondenti), e il servizio offerto dal personale, ritenuto decisivo dal 32,5% del campione (27 rispondenti). Ruoli più marginali, sebbene comunque significativi, sono occupati dalle installazioni artistiche o scenografiche con il 26,5% (22 rispondenti) e dagli eventi o attività organizzati nello store, che si attestano al 22,9% (19 rispondenti).

La netta predominanza del design e dell'architettura strutturale conferma l'assoluta centralità del canale visivo nei processi percettivi del consumatore contemporaneo. L'estetica dello spazio non risponde più a una mera esigenza funzionale di disposizione delle merci, ma si configura come la prima forma di comunicazione non verbale del brand (*visual merchandising*). Un'architettura d'impatto funge da vero e

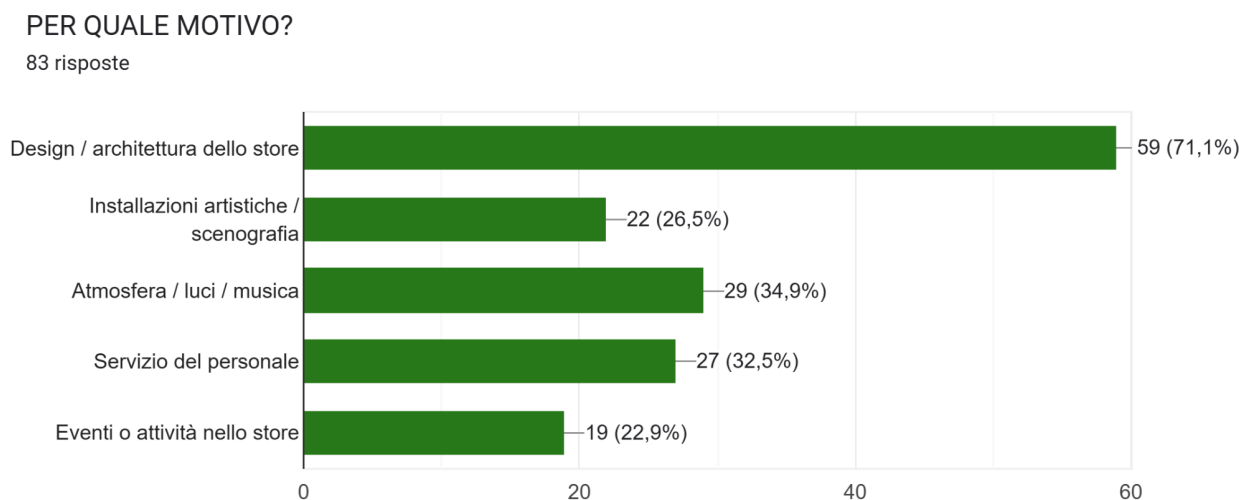
proprio attrattore cognitivo ed emotivo, capace di generare quel senso di stupore che fissa il ricordo dello store nella mente del cliente a lungo termine.

Il legame organico tra il design strutturale e il secondo fattore emerso, ovvero l'atmosfera multisensoriale (luci e musica al 34,9%), evidenzia come il punto vendita debba essere progettato come un ecosistema immersivo coerente. Se l'architettura definisce i confini identitari dello spazio, sono gli stimoli intangibili come l'illuminazione e il sottofondo sonoro a modulare lo stato d'animo del visitatore, influenzando inconsciamente il tempo di permanenza in-store e riducendo le barriere psicologiche all'acquisto.

Un altro dato estremamente rilevante sotto il profilo strategico è il 32,5% ottenuto dal servizio del personale. Questa percentuale dimostra che, nonostante la forte digitalizzazione dei punti vendita e l'autonomia decisionale dei consumatori, la componente relazionale e l'interazione umana (*human touch*) rimangono pilastri insostituibili dell'esperienza fisica. Il personale di vendita non è più percepito come un semplice intermediario transazionale, bensì come un consulente di fiducia e un ambasciatore dei valori del marchio, in grado di personalizzare l'esperienza e di trasformare l'atto pratico dello shopping in un momento di scambio sociale ed empatico.

Infine, il posizionamento più contenuto delle installazioni artistiche (26,5%) e degli eventi (22,9%) suggerisce che, per il campione esaminato, la memorabilità dello store si costruisce principalmente sulla continuità quotidiana dell'eccellenza ambientale e relazionale del negozio, piuttosto che su iniziative estemporanee o eventi spot. Questi ultimi mantengono una forte validità come amplificatori di notorietà e generatori di passaparola, ma acquistano reale valore strategico solo quando si innestano su una solida e preesistente identità strutturale e atmosferica del punto vendita.

Grafico 9: Valutazione dello store



Fonte: Report intervista attraverso Google Moduli

I successivi quesiti dicotomici mettono in luce la profonda efficacia commerciale delle strategie esperienziali. Un primo dato rilevante evidenzia che il 71,1% dei partecipanti (59 rispondenti) ha effettuato un acquisto effettivo all'interno del negozio segnalato, a fronte del 30,1% (25 rispondenti) che ha dichiarato di non aver acquistato. Questo sbilanciamento a favore dell'azione d'acquisto offre lo spunto per una riflessione cruciale sul ritorno sull'investimento (*ROI*) delle politiche di *store design* e marketing sensoriale. Un tasso di conversione superiore al 70% all'interno di un punto vendita fisico rappresenta un indicatore eccezionale, soprattutto se contestualizzato nell'attuale scenario competitivo retail, fortemente minacciato dalla comodità dei canali digitali. Tale evidenza dimostra che l'investimento nella creazione di un ambiente d'impatto non produce soltanto un beneficio intangibile in termini di immagine o di semplice intrattenimento, ma si traduce in un potente stimolo transazionale diretto.

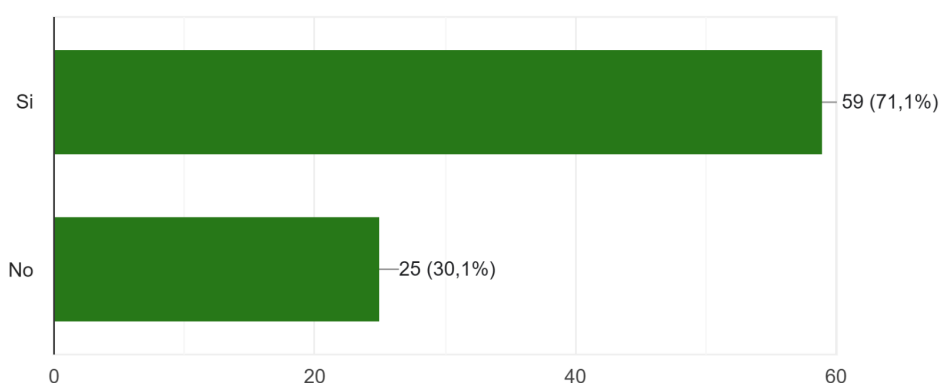
Dal punto di vista psicologico, la forte correlazione tra la memorabilità dello store e l'atto d'acquisto suggerisce che un ambiente sensoriale stimolante sia in grado di ridurre la razionalità d'acquisto classica (basata puramente sul confronto di prezzi e caratteristiche del prodotto), attivando dinamiche di acquisto d'impulso o edonistico. Il consumatore, avvolto da un'atmosfera coerente e gratificante, sperimenta uno stato di benessere emotivo che giustifica e accelera la decisione di spesa, percependo il prodotto acquistato non come un mero oggetto, bensì come il "souvenir" tangibile di

un'esperienza memorabile vissuta all'interno dello store. Il punto vendita si trasforma così da semplice luogo di scambio a vero e proprio generatore di valore economico attraverso il coinvolgimento emotivo.

Grafico 10: Efficacia commerciale

HAI ACQUISTATO QUALCOSA IN QUEL NEGOZIO?

83 risposte



Fonte: Report intervista attraverso Google Moduli

Questo riscontro si lega direttamente alla capacità dell'esperienza di orientare le decisioni del consumatore: alla domanda specifica sull'influenza del contesto in-store sul comportamento d'acquisto reale o potenziale, la quasi totalità del campione, pari al 91,6% (76 rispondenti), fornisce una risposta positiva, riducendo la quota dei riscontri negativi a un marginale 8,4% (7 rispondenti). Un dato così plebiscitario, che sfiora il 92% dei consensi, offre una conferma empirica di fondamentale importanza: lo spazio fisico non viene percepito come uno sfondo neutro all'interno del quale si colloca la merce, ma come un agente attivo, una vera e propria "architettura delle scelte" capace di esercitare una forte spinta gentile (*nudge*) sui processi cognitivi del visitatore. Nella psicologia del consumatore contemporaneo, il tradizionale percorso lineare che conduce dall'intenzione all'azione viene fortemente condizionato e rimodellato dagli stimoli ambientali immediati.

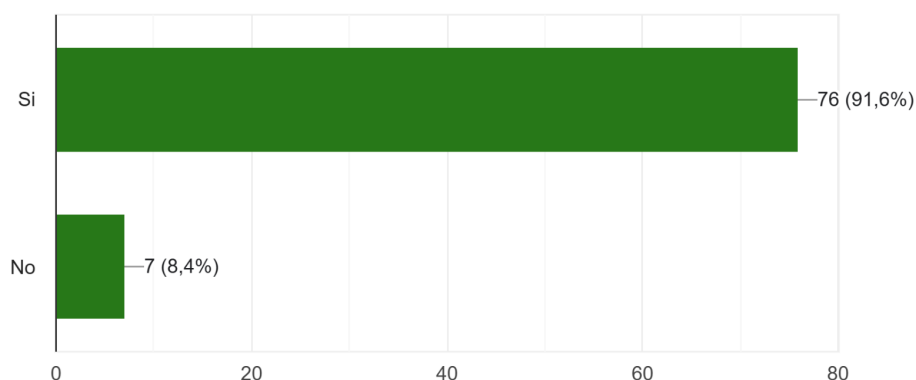
Il fatto che la quasi totalità degli intervistati riconosca apertamente questa influenza dimostra la consapevolezza, da parte del consumatore stesso, del valore aggiunto racchiuso nel contesto di vendita. Le variabili in-store agiscono come facilitatori commerciali: un layout intuitivo, una narrazione di marca coerente e un'atmosfera

coinvolgente riducono lo sforzo cognitivo legato alla scelta e aumentano il valore percepito dell'offerta. Di conseguenza, l'8,4% di risposte negative rappresenta una quota eccezionalmente ridotta, probabilmente riconducibile a una nicchia di consumatori caratterizzata da un approccio d'acquisto puramente utilitaristico, guidato esclusivamente da logiche di pianificazione rigida ed estrema sensibilità al prezzo. Per la stragrande maggioranza del target, al contrario, l'esperienza vissuta nello store non è un elemento di contorno, ma diventa la lente interpretativa attraverso cui viene valutato il prodotto stesso, sancendo il definitivo primato del marketing esperienziale sulle leve promozionali tradizionali.

Grafico 11: Psicologia del consumatore

L'ESPERIENZA HA INFLUENZATO IL TUO ACQUISTO/POTENZIALE ACQUISTO?

83 risposte



Fonte: Report intervista attraverso Google Moduli

Oltre all'effetto immediato sulle vendite, l'esperienza vissuta genera un impatto profondo e duraturo sul posizionamento mentale del marchio. Il 75,9% degli intervistati (63 rispondenti) afferma infatti che la percezione del brand è cambiata in seguito alla visita dello store, confermando il ruolo del punto vendita fisico come canale strategico di comunicazione e non solo come mero luogo di transazione commerciale. Soltanto il 24,1% (20 rispondenti) non ha registrato variazioni nella propria considerazione del marchio.

Questo risultato sposta l'asse della riflessione da una dimensione puramente commerciale (legata alle vendite a breve termine) a una prospettiva di natura prettamente strategica e di lungo periodo, legata alla costruzione della *brand equity*. Il fatto che per oltre tre quarti del campione la visita in-store abbia ridefinito la percezione del marchio dimostra che lo spazio fisico possiede una capacità comunicativa superiore rispetto a qualsiasi canale di marketing tradizionale o digitale. All'interno dello store esperienziale, l'identità del brand non viene semplicemente raccontata attraverso uno schermo o un manifesto, ma viene "fatta vivere" e sperimentare concretamente attraverso tutti i cinque sensi.

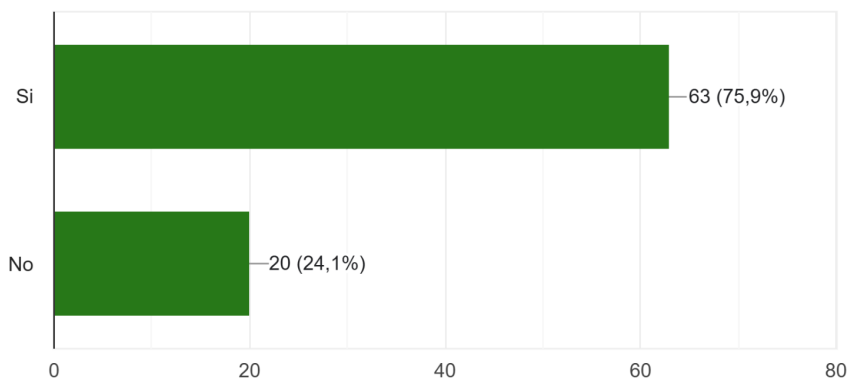
Sotto il profilo manageriale, tale evidenza legittima gli ingenti investimenti necessari per l'apertura e il mantenimento di flagship store spettacolari o punti vendita ad alto impatto emotivo. Questi spazi non devono essere valutati esclusivamente attraverso le metriche di redditività al metro quadro, bensì come formidabili media di comunicazione proprietari. L'esperienza in-store agisce come un catalizzatore cognitivo: un consumatore che sperimenta un'interazione memorabile tende a riposizionare il brand verso l'alto nella propria gerarchia mentale, associandovi attributi di innovazione, esclusività, cura del dettaglio e vicinanza valoriale.

Al contrario, la quota del 24,1% di rispondenti che non ha registrato variazioni nella propria percezione rappresenta un dato fisiologico. Questa resistenza al cambiamento d'immagine può essere interpretata in duplice modo: da un lato, potrebbe trattarsi di individui che possedevano già una fiducia e una conoscenza del brand consolidate e strutturate (per i quali lo store ha svolto una funzione di semplice conferma e non di rottura), dall'altro, potrebbe riflettere la presenza di consumatori meno ricettivi agli stimoli ambientali. Nel complesso, tuttavia, la netta prevalenza dei giudizi modificati conferma che il retail fisico, se correttamente progettato come piattaforma relazionale, rimane lo strumento più potente a disposizione delle imprese per ridefinire la propria identità e cementare il proprio posizionamento competitivo sul mercato.

Grafico 12: Percezione del brand

LA PERCEZIONE DEL BRAND DOPO LA VISITA E' CAMBIATA?

83 risposte



Fonte: Report intervista attraverso Google Moduli

Il successivo quesito solleva un tema cruciale legato alla fidelizzazione e al valore aggiunto dell'investimento esperienziale. Alla domanda se si tornerebbe nello stesso punto vendita anche qualora non offrisse più un'esperienza particolare come quella vissuta, le risposte mostrano un margine di incertezza molto più serrato. Il 54,9% dei rispondenti (45 soggetti) dichiara che tornerebbe comunque, mentre una quota considerevole pari al 46,3% (38 soggetti) esprime un parere negativo.

Questo quasi perfetto bilanciamento delle risposte costituisce uno degli elementi più interessanti e controversi dell'intera indagine empirica, poiché mette in luce la duplice natura del legame che si instaura tra il consumatore e il punto vendita. La quota maggioritaria del 54,9%, incline a frequentare lo store anche in assenza di stimoli unici, attesta l'esistenza di una forma di fedeltà strutturale o di marca. Per questa parte del campione, l'esperienza iniziale ha svolto con successo il ruolo di "ancora", ma la successiva propensione al riacquisto si poggia su basi più tradizionali, quali l'assortimento dei prodotti, la fiducia consolidata nel brand o la convenienza logistica e geografica dello store fisico.

Di contro, il dato più dirompente è rappresentato dal 46,3% di risposte negative. Quasi la metà degli intervistati dichiara apertamente che non tornerebbe nel punto vendita qualora venisse meno quella specifica componente esperienziale che lo ha reso memorabile. Sotto il profilo strategico, questa evidenza evidenzia un rischio di "assuefazione all'esperienza": il marketing sensoriale e la spettacolarizzazione degli spazi non vengono più percepiti come un gradito elemento opzionale, ma come un

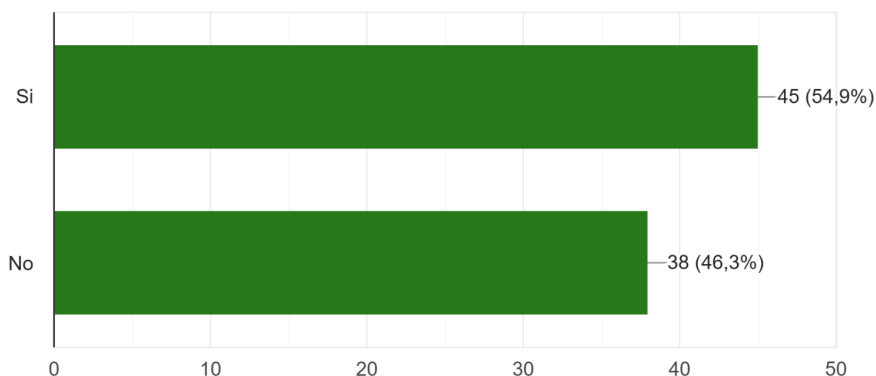
prerequisito rigido e indispensabile. Per questo segmento di consumatori, se lo store perde il suo carattere di eccezionalità ed emotività, si svuota immediatamente di valore, declassandosi a mero luogo transazionale interscambiabile con qualsiasi alternativa online o concorrente fisica.

Dal punto di vista manageriale, ciò implica che l'investimento nell'esperienza in-store non può essere concepito come un intervento isolato nel tempo o come una campagna di marketing temporanea. Al contrario, per mantenere alta la capacità di attrazione verso quasi la metà della propria base clienti, i retailer sono condannati a un processo di innovazione continua, volto a rinnovare costantemente i fattori di stimolo visivi, tecnologici e atmosferici. La fedeltà generata dall'esperienza si dimostra tanto intensa nel breve periodo quanto volatile nel lungo, condizionando la ritenzione del cliente alla capacità dell'azienda di mantenere intatta e competitiva la promessa di un coinvolgimento emotivo costante all'interno dello spazio commerciale.

Grafico 13: Efficaci dell' experience economy

TORNERESTI IN QUESTO STORE ANCHE SE NON OFFRISSE UN'ESPERIENZA PARTICOLARE COME QUELLA CHE HAI VISSUTO?

82 risposte



Fonte: Report intervista attraverso Google Moduli

Il quadro empirico si completa attraverso la disamina sistematica delle risposte aperte fornite da 82 partecipanti, ai quali è stato richiesto di indicare liberamente il nome e la localizzazione geografica del punto vendita che ha generato l'esperienza più memorabile. L'analisi del contenuto delle risposte libere non costituisce un mero censimento di insegne commerciali, ma rappresenta uno strumento diagnostico

essenziale per identificare quali strategie di posizionamento della moda e del lusso siano realmente capaci di radicarsi nella memoria del consumatore contemporaneo. Dall'esame complessivo dei contributi testuali emerge una mappa concettuale definita, polarizzata attorno a specifiche tendenze competitive che caratterizzano l'evoluzione del retail nel settore dell'*alto di gamma* e dell'abbigliamento.

La prima grande tendenza è rappresentata dalla dominanza dei flagship store e dei punti vendita delle storiche maison dell'alta moda e del lusso tradizionale, intesi come veri e propri avamposti culturali del brand. Il settore si impone nella memoria del campione attraverso le case di moda più prestigiose del panorama globale, a partire dai punti vendita di Prada, con citazioni distribuite tra le capitali del lusso come Firenze, New York e Parigi. Emergono in modo altrettanto sistematico le menzioni per Louis Vuitton, Saint Laurent (con focus sulle sedi di Venezia e Milano), Burberry a Milano e i negozi di Polo Ralph Lauren a Miami e Jacquemus a Ibiza. A questi si affiancano i grandi magazzini storici internazionali del settore moda, come Harrods e Selfridges a Londra, con una specifica menzione per l'atmosfera immersiva vissuta durante il periodo natalizio. L'analisi di questo primo cluster evidenzia come, nel segmento del lusso d'élite, la memorabilità in-store venga associata a concetti di esclusività estetica, cura millimetrica del dettaglio architettonico e un servizio al cliente personalizzato d'eccellenza, dove lo spazio fisico funge da estensione tangibile del mito e del patrimonio della maison.

La seconda macro-categoria evidenziata dai rispondenti, particolarmente coerente con il profilo giovane e dinamico del campione analizzato, riguarda l'emergere dei brand contemporanei legati alla cultura dello *streetwear* di lusso e ai marchi fortemente supportati da community digitali. Si osserva una spiccata concentrazione di risposte dedicate a marchi di culto come Golden Goose, citato capillarmente nelle sedi della Toscana, di Forte dei Marmi e presso lo store aeroportuale di Venezia, e Off-White, con menzioni per i punti vendita di Ibiza, Parigi e Cala Jondal. A questi si integrano i canali fisici di brand di nuova generazione capaci di ridefinire il concetto di abbigliamento contemporaneo, come Nude Project (con citazioni per gli store di Milano, Madrid e Ibiza), Supreme a Milano, Diesel (con le sedi di Milano e Marostica) e lo stile d'avanguardia di Rick Owens a Milano o Gcds. Questa evidenza dimostra che per le nuove coorti di consumatori la memorabilità non richiede necessariamente una secolare storicità del marchio, ma si costruisce sulla capacità dello store di riflettere i codici d'abbigliamento subculturali di riferimento, trasformando il negozio in un luogo di appartenenza sociale e di forte impatto visivo.

Un terzo filone di grande rilievo strategico è costituito dal fast fashion d'impatto e dai fashion hub multimarca territoriali d'eccellenza. Sul fronte dell'abbigliamento di massa evoluto, emergono ripetutamente le menzioni per gli store Zara, con riferimenti alle sedi di Barcellona, Roma, Dubai e della Nave de Vero a Mestre, dimostrando come le logiche del design e della gestione dei flussi possano nobilitare anche contesti di acquisto quotidiani. Parallelamente, la memoria dei consumatori premia i fashion retailer multibrand d'avanguardia radicati sul territorio, tra cui spiccano realtà iconiche come Eraldo a Ceggia o Hamal a Mestre, e boutique storiche di abbigliamento come Nicole P a Jesolo o Gurreridge, mete in cui la curatela stilistica e la selezione dei capi offrono un'alternativa d'alto livello alle boutique monomarca.

Infine, l'indagine qualitativa fa emergere una sezione dedicata alla cosmesi di lusso, alla profumeria artistica e alla cura della persona premium, intese come estensioni naturali dell'esperienza sensoriale legata al fashion. Vengono segnalati store focalizzati sul benessere olfattivo e tattile come Sephora, Douglas (con menzione specifica per la sede di Schildergasse a Colonia), Rituals, The Ordinary, Lush a Treviso e il canale retail di Veralab a Venezia. Un ruolo d'onore spetta infine a istituzioni storiche della cosmesi artistica come l'Officina Profumo-Farmaceutica di Firenze, che unisce la rarità del prodotto alla monumentalità storica dello spazio fisico.

Nel complesso, questa articolata mappatura qualitativa dimostra che l'eccellenza dell'esperienza in-store nel mondo della moda non segue un unico modello universale. Essa si realizza con successo sia quando persegue la strada della monumentale esclusività tipica delle maison storiche, sia quando punta sulla capacità dello *streetwear* di intercettare lo stile di vita delle community giovanili, sia infine quando fa leva sulla profumazione e sulla multisensorialità. L'insieme dei casi analizzati evidenzia come, nel panorama contemporaneo del retail tessile e dell'alto di gamma, il punto vendita fisico mantenga una forte rilevanza strategica solo nel momento in cui supera la tradizionale funzione di mero espositore di prodotto, evolvendo in una piattaforma attiva capace di generare stile, senso di appartenenza e coinvolgimento emotivo.

CAPITOLO 5 - La metamorfosi esperienziale del Fashion Luxury

5.1 Le contraddizioni dell'esperienza nel lusso contemporaneo

L'affermazione dell'economia dell'esperienza ha profondamente trasformato il settore del *fashion luxury*, modificando non soltanto le strategie operative e di marketing delle imprese, ma anche il significato stesso, la percezione e lo statuto ontologico del lusso nella società contemporanea. Se da un lato l'esperienza rappresenta oggi uno dei principali vettori strategici attraverso cui i brand creano valore intangibile, generano *premiumness* e costruiscono relazioni fiduciarie e durature con i consumatori, dall'altro essa si fa promotrice di una serie di tensioni strutturali, paradossi e contraddizioni sistemiche che mettono in discussione i principi cardine storicamente associati al concetto di lusso.

Il settore si trova infatti ad affrontare una sfida complessa e multidimensionale: ampliare la propria capacità di coinvolgimento, di risonanza emotiva e di attrazione nei confronti di una platea globale e digitalizzata, senza però compromettere o diluire quell'esclusività d'élite che costituisce il fondamento originario della sua legittimazione simbolica e del suo valore di mercato.

Nel corso degli ultimi decenni, il lusso ha smesso di essere un fenomeno circoscritto a geografie e classi sociali ristrette per trasformarsi in un ecosistema globale e iper-connesso. La straordinaria crescita economica dei mercati emergenti (in particolare nell'area APAC), l'espansione quantitativa delle classi benestanti e dell'alta borghesia manageriale a livello internazionale, unitamente all'avvento e alla pervasività delle tecnologie digitali, hanno consentito a milioni di individui di entrare in contatto – visivo, informativo o commerciale – con universi valoriali e stilistici che in passato erano rigorosamente protetti da barriere d'accesso invalicabili.

Questa evoluzione democratizzante ha indubbiamente favorito una crescita economica senza precedenti per i grandi conglomerati del lusso, ma ha simultaneamente sollevato interrogativi cruciali e urgenti riguardo alla reale capacità dei marchi di preservare la propria "aura" di eccezionalità, sacralità e distacco dal quotidiano.

La prima e più evidente contraddizione intrinseca al lusso contemporaneo risiede nella frizione dialettica tra spinta alla democratizzazione e mantenimento dell'esclusività. Storicamente, l'archetipo del lusso si è strutturato sul principio dogmatico della scarsità, sia materiale che sociale. Possedere un determinato bene o accedere a un servizio significava l'iscrizione automatica a un club ristretto, un meccanismo di differenziazione e di posizionamento posizionale che separava

nettamente l'individuo dalla massa. L'esclusività, in questo senso, non era una mera conseguenza di un prezzo di listino proibitivo, ma derivava da una serie di barriere sistemiche:

1. La limitata disponibilità fisica e la deliberata lentezza dei processi produttivi artigianali;
2. Una distribuzione rigidamente selettiva e geograficamente concentrata nelle capitali storiche dello shopping d'élite;
3. Una distanza culturale e simbolica che intimidiva e scoraggiava il consumatore non iniziato.

L'evoluzione contemporanea del mercato ha scardinato questo assetto. Per soddisfare le richieste di crescita dei mercati finanziari, le grandi *maison* hanno implementato aggressive strategie di internazionalizzazione e di penetrazione commerciale che hanno esteso la presenza dei marchi a livello globale. L'apertura di imponenti *flagship store* nelle metropoli di ogni continente, la nascita di piattaforme di e-commerce proprietarie e multimarca operanti h24, le collaborazioni strategiche con il mondo dello *streetwear* e le campagne pubblicitarie globali e onnipresenti hanno reso i codici visivi e i prodotti del lusso infinitamente più visibili e accessibili. A questo si aggiunge la proliferazione del cosiddetto "lusso accessibile" o aspirazionale (attraverso linee di accessori, pelletteria d'ingresso, *beauty* e *eyewear*), che ha permesso a segmenti di popolazione sociologicamente distanti dall'alto di gamma di appropriarsi temporaneamente di un frammento del sogno del brand.

Se sotto il profilo puramente economico e finanziario questa strategia di estensione ha generato ritorni straordinari – ampliando la *customer base*, massimizzando i ricavi volumetrici e consolidando la capitalizzazione dei grandi gruppi del settore – sotto il profilo sociologico essa rischia di minare il pilastro della desiderabilità: la percezione di rarità. Questa tensione produce un effetto strutturale di progressiva erosione del valore distintivo, in cui l'espansione dei codici estetici e commerciali del lusso ne riduce la capacità di funzionare come marcatore di differenziazione sociale.

Le imprese si trovano dunque costrette a governare un equilibrio instabile tra l'istanza della crescita quantitativa e la tutela dell'esclusività qualitativa. Questa tensione si riverbera con forza sulla progettazione delle esperienze: i brand investono massicciamente per coinvolgere un pubblico vasto ed eterogeneo attraverso mostre pubbliche, eventi pop-up ed esperienze immersive aperte alla collettività, ma sanno che un'eccessiva banalizzazione di questi momenti rischia di alienare il consumatore

Core (gli individui ad altissimo potenziale di spesa), il quale ricerca nell'esperienza proprio la riaffermazione del proprio privilegio e della propria distanza dalla massa.

La seconda contraddizione esamina l'impatto disruptive delle piattaforme digitali sulla dimensione del mistero e della distanza, elementi storicamente costitutivi del fascino del lusso. L'avvento di social network visuali come Instagram, TikTok e YouTube ha radicalmente riconfigurato le grammatiche della comunicazione di marca. Questi strumenti offrono alle *maison* l'opportunità senza precedenti di disintermediare la comunicazione, raggiungendo istantaneamente miliardi di utenti, umanizzando il brand e costruendo narrazioni interattive capaci di generare tassi di *engagement* straordinariamente elevati.

Dal punto di vista del management, i social media sono asset insostituibili. Permettono di mostrare il "dietro le quinte" degli atelier, valorizzare il *savoir-faire* degli artigiani, trasmettere in diretta streaming sfilate altrimenti blindate e ingaggiare *digital influencer* e *celebrities* in grado di tradurre i valori storici del brand nel linguaggio iper-contemporaneo delle nuove generazioni (Gen Z e Alpha), la cui centralità nei piani di sviluppo futuri del settore è ormai assoluta. Tuttavia, questa politica di trasparenza radicale e di costante esposizione mediatica produce effetti collaterali profondamente ambivalenti. Per sua natura, il lusso si è sempre nutrito di inaccessibilità, di segreto e di asimmetria informativa. La difficoltà nel reperire informazioni su un prodotto o l'impossibilità di assistere a un evento esclusivo agivano come moltiplicatori del desiderio, ammantando la marca di un'aura quasi mitologica. Oggi, l'iper-visibilità digitale scardina questa sacralità: ogni sfilata viene sezionata in tempo reale da migliaia di smartphone, ogni prodotto è immediatamente screenshottato, commentato e replicato virtualmente, e la vita all'interno degli eventi più esclusivi diventa di pubblico dominio nel giro di pochi secondi attraverso le *stories*.

Questa dematerializzazione e disponibilità visiva permanente rischia di convertire la rarità in familiarità. Il consumatore contemporaneo consuma visivamente il lusso in modo continuativo e quotidiano attraverso lo schermo del proprio dispositivo, sviluppando una forma di assuefazione cognitiva all'eccezionalità. L'universo del lusso cessa di essere un altrove sognato e distante per diventare un contenuto multimediale tra i tanti nel flusso del *feed*. Per contrastare questa deriva di svalutazione simbolica, i brand stanno elaborando contro-strategie di selettività digitale e fisica:

1. La creazione di "stanze digitali" private o canali di comunicazione criptati e riservati solo ai clienti top;
2. Il lancio di *drop* di prodotto in edizioni limitatissime comunicati solo a ristrette nicchie di collezionisti;
3. L'organizzazione di eventi fisici rigorosamente "*no-phone*", dove è proibito scattare foto, nel tentativo di ricreare artificialmente quella dimensione di mistero e di irripetibilità dell'esperienza che la trasparenza del web ha parzialmente dissolto.

La terza contraddizione si focalizza sulla dimensione spazio-temporale della globalizzazione e sulla conseguente minaccia di omologazione culturale delle esperienze di consumo. L'espansione geografica nei mercati internazionali ha spinto le *maison* a replicare i propri modelli operativi e i propri standard estetici nei nodi cruciali del commercio mondiale (da Via Montenapoleone a Fifth Avenue, fino ai mall ultra-tecnologici di Shanghai, Dubai e Seoul). Questa capillarità ha garantito una straordinaria efficienza logistica e una riconoscibilità immediata del brand a ogni latitudine, intercettando i flussi del turismo d'alta gamma globale.

Il paradosso emerge nel momento in cui la standardizzazione delle strutture e delle esperienze entra in rotta di collisione con la radice antropologica del lusso, la quale affonda le proprie ragioni d'essere nell'autenticità, nel *genius loci*, nella specificità di una tradizione manifatturiera radicata in un territorio ben preciso (si pensi al concetto di *Made in Italy* o all'alta moda parigina). Quando l'esperienza d'acquisto all'interno di una boutique di Pechino risulta identica, nei profumi, nel layout espositivo, nel comportamento del personale e nei servizi offerti, a quella vissuta a Parigi o a New York, si verifica un fenomeno di "*McDonaldisazione*" del lusso.

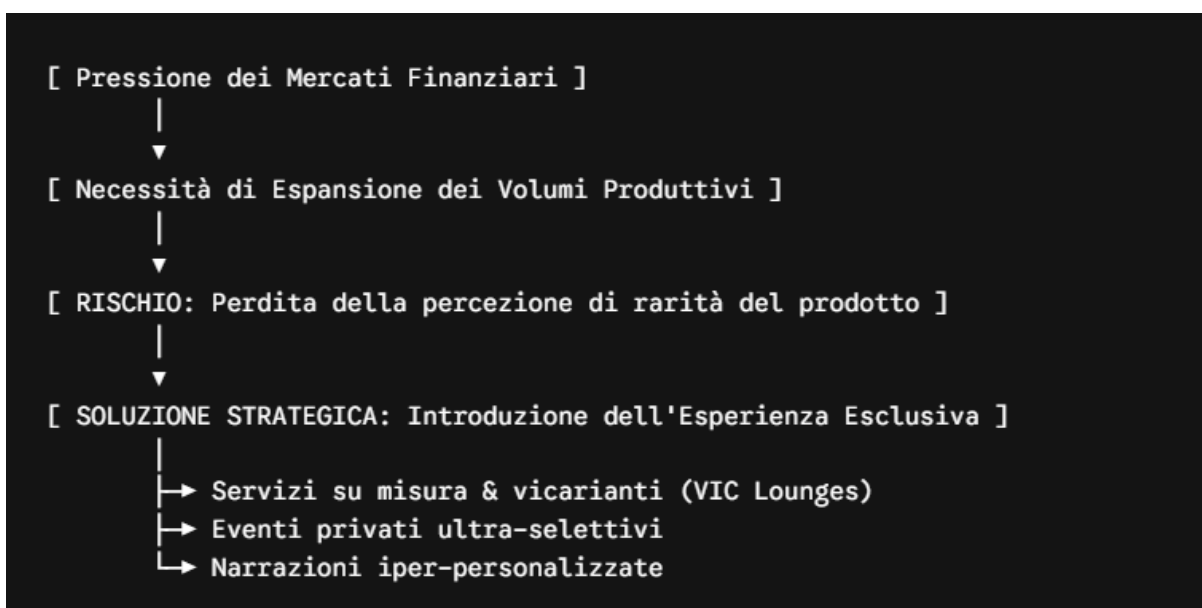
L'eccessiva omogeneizzazione estetica e comportamentale impoverisce la proposta di valore del brand. Il consumatore cosmopolita e colto, non trovando più elementi di specificità e di sorpresa legati al territorio, tende a percepire l'esperienza come un costrutto artificiale, privo di anima e di una reale connessione culturale. La sfida manageriale si sposta quindi sulla capacità di declinare il paradigma del *Glocal*: le imprese devono essere in grado di preservare la coerenza identitaria globale del proprio marchio, ma hanno contemporaneamente il dovere di contaminare le proprie esperienze d'acquisto e i propri contenuti con l'arte, l'artigianato e la cultura locale dei mercati in cui operano, restituendo al consumatore quel senso di unicità, scoperta e rispetto antropologico che la globalizzazione di massa rischia di azzerare.

La quarta e fondamentale contraddizione investe il cuore economico del settore, esaminando la frizione insanabile tra le metriche di crescita imposte dai mercati finanziari e la preservazione della natura intangibile e sacrale del lusso. Le più importanti *maison* contemporanee non sono più aziende familiari protette dalle fluttuazioni del mercato, ma sono integrate all'interno di colossali conglomerati multinazionali quotati nelle principali borse mondiali. Le logiche della finanza internazionale impongono obiettivi rigorosi e stringenti: crescita costante e a doppia cifra dei ricavi su base trimestrale, continua espansione delle quote di mercato, ottimizzazione dei costi e incremento progressivo dei margini di redditività.

Questa perentoria necessità di crescita volumetrica genera un cortocircuito logico con la dimensione valoriale del lusso, la quale trae legittimità proprio dall'idea di eccedenza, di rifiuto delle logiche industriali di massa e di limitazione deliberata della produzione per mantenere alta la rarità e giustificare i prezzi premium. Se un brand vende milioni di pezzi di una borsa o di un profumo per soddisfare i target degli azionisti, quel prodotto, per quanto qualitativamente eccellente, cessa intrinsecamente di essere raro.

Per risolvere questa urgenza strategica, il management del lusso ha individuato nell'esperienza il perfetto meccanismo di compensazione e di mascheramento della produzione industriale:

Grafico 14: Pressione dei Mercati Finanziari



Fonte: elaborazione propria sulle info precedentemente riportate al capitolo 5.1

In questa architettura di marketing, l'esperienza assume un ruolo politico e strategico fondamentale: serve a re-iniettare dosi massicce di esclusività e di distinzione simbolica laddove il prodotto fisico, a causa dei volumi di vendita elevati, sta perdendo la sua forza differenziante. Se la borsa è ormai visibile e diffusa, l'accesso alla *private lounge* segreta per acquistarla o l'invito alla sfilata d'alta moda rimangono privilegi rigidamente preclusi alla quasi totalità dei clienti.

Tuttavia, anche questa soluzione manifesta limiti intrinseci e strutturali legati al concetto di scalabilità. Un'esperienza per essere autenticamente e profondamente di lusso richiede tempo non standardizzato, investimenti infrastrutturali dedicati, profonda empatia e un'attenzione sartoriale e individuale al singolo cliente. Quando i volumi di clientela crescono in modo esponenziale, guidati dalle dinamiche della democratizzazione e dell'espansione globale, diventa matematicamente e operativamente impossibile garantire quel medesimo livello di personalizzazione e di cura del dettaglio senza automatizzare e industrializzare l'esperienza stessa.

Il rischio imminente è la burocratizzazione dell'accoglienza, la trasformazione del servizio personalizzato in un protocollo rigido e standardizzato che il consumatore d'alto livello sa riconoscere e decodificare istantaneamente come un'illusione di esclusività prefabbricata a uso e consumo della massa aspirazionale.

Le contraddizioni fin qui sviscerate dimostrano in chiaro come le tensioni del settore non siano semplici intoppi di natura operativa o disallineamenti passeggeri nelle strategie di marketing, ma rappresentino la manifestazione visibile di una mutazione genetica e strutturale del concetto stesso di lusso all'interno della postmodernità. Il comparto si muove all'interno di un campo magnetico dominato da polarità opposte e apparentemente inconciliabili:

1. Apertura inclusiva e chiusura elitaria;
2. Trasparenza democratica dei canali digitali e conservazione del segreto e del mistero;
3. Radicamento nell'autenticità culturale locale e standardizzazione dei processi su scala globale;
4. Massimizzazione dei volumi per i mercati finanziari e difesa dell'illusione della rarità assoluta.

L'economia dell'esperienza si trova esattamente al centro di queste faglie tettoniche: è stata invocata e utilizzata come la panacea in grado di sanare i danni d'immagine provocati dalla sovrapproduzione e dalla sovraesposizione, ma si sta rivelando a sua volta un terreno fertile per la generazione di nuove e ancora più complesse sfide manageriali.

Alla luce di questo scenario, appare evidente come il successo futuro del *fashion luxury* dipenderà in modo stringente dalla capacità dei gruppi dirigenti di non subire passivamente tali contraddizioni, ma di governarle attivamente attraverso l'implementazione di modelli organizzativi e creativi ambidestri. I brand che guideranno il mercato saranno quelli capaci di operare con successo su piani paralleli e differenziati: in grado di sfruttare la scalabilità e le autostrade digitali per i prodotti d'ingresso e il pubblico aspirazionale, ma contemporaneamente capaci di erigere santuari fisici e relazionali invalicabili, dove l'esperienza umana, l'arte, il tempo sospeso e l'inaccessibilità culturale continuino a essere preservati nella loro forma più pura e incontaminata.

In ultima analisi, la vera scommessa del lusso contemporaneo non si gioca più sulla capacità di ottimizzare una catena di montaggio o di implementare l'ennesima interfaccia digitale, ma risiede nella capacità filosofica e strategica di ridefinire, proteggere e rifondare il senso stesso della parola "esclusività" all'interno di una società globale intrinsecamente caratterizzata dall'iper-accessibilità e dalla democratizzazione radicale dei consumi.

5.2 L'esperienza come asset economico: implicazioni manageriali per i brand

Nel corso degli ultimi anni, il concetto di esperienza ha vissuto una profonda metamorfosi concettuale ed operativa, uscendo progressivamente dai confini della dimensione puramente comunicativa, estetica e relazionale per assumere una rilevanza sempre più determinante e pervasiva all'interno delle strategie economiche, finanziarie e manageriali delle imprese dell'alto di gamma. Se nelle prime fasi evolutive della cosiddetta "economia dell'esperienza" il coinvolgimento emotivo del consumatore veniva interpretato prevalentemente in chiave strumentale – ossia come un espediente di marketing o un canale narrativo volto ad accrescere in via riflessa il valore percepito del prodotto fisico – oggi lo scenario è radicalmente mutato. L'esperienza è oggi considerata, a tutti gli effetti, una vera e propria risorsa economica autonoma, un asset strategico iscrivibile idealmente nel patrimonio

intangibile dell'impresa, capace di generare ritorni finanziari misurabili, flussi di cassa stabili e vantaggi competitivi durevoli e non replicabili.

Questa evoluzione rappresenta tuttavia un cambiamento di natura più profonda: l'esperienza non interviene più esclusivamente come risposta alla progressiva saturazione del prodotto, ma assume il ruolo di strumento di riallocazione del valore lungo l'intera filiera del lusso. Ne consegue che il fulcro del vantaggio competitivo si trasferisce dal bene materiale all'insieme delle relazioni che lo circondano, dando origine a una riconfigurazione della catena del valore nella quale comunicazione, retail e prodotto cessano di costituire ambiti distinti e diventano elementi integrati di un'unica architettura economica. In questa prospettiva, l'esperienza non costituisce soltanto un fattore di differenziazione competitiva, ma si configura come una leva strategica di ottimizzazione del valore del portafoglio clienti. Il suo obiettivo principale non consiste nella generazione di un valore immediato, bensì nell'influenzare le variabili comportamentali che determinano il valore futuro del cliente, incidendo sulla fidelizzazione, sulla frequenza degli acquisti e sulla propensione alla spesa.

Considerata sotto questa luce squisitamente gestionale, l'esperienza smette di essere contabilizzata ed evacuata come un semplice costo di marketing a fondo perduto o una voce di spesa legata alle pubbliche relazioni; al contrario, essa si configura come un investimento strategico di natura strutturale, finalizzato a produrre valore economico tangibile (in termini di ricavi, margini e stabilità finanziaria) e intangibile (in termini di brand equity e capitale relazionale). Per comprendere appieno la portata di questa rivoluzione copernicana all'interno del management del lusso, è indispensabile analizzare analiticamente i meccanismi attraverso cui le imprese quantificano il valore dell'esperienza, la tassonomia degli indicatori utilizzati per valutarne l'efficacia e le pesanti implicazioni organizzative che derivano dalla transizione verso un modello di business relazionale.

Uno dei nodi gordiani più complessi che le direzioni generali e i CFO delle imprese del lusso si trovano oggi ad affrontare risiede nella progettazione di metodologie scientifiche e rigorose per la misurazione del valore economico generato dalle piattaforme esperienziali offerte al mercato. Storicamente, la valutazione delle performance aziendali (corporate performance measurement) è stata ancorata a indicatori contabili e finanziari di matrice tradizionale, di natura prevalentemente transazionale e retrospettiva. Metriche quali il volume delle vendite fisse, il fatturato complessivo di fine esercizio, l'evoluzione della quota di mercato o il margine

operativo lordo (EBITDA) hanno costituito per decenni la bussola esclusiva del management. Questa strumentazione analitica si rivela tuttavia drammaticamente miope e insufficiente nel momento in cui deve catturare l'impatto economico e il tasso di rendimento di attività che generano valore attraverso dimensioni immateriali, asimmetriche, emotive e fortemente dilatate nel tempo.

Un evento di alta sartoria straordinariamente esclusivo o una sfilata blindata organizzata da una maison in una località remota, ad esempio, comportano investimenti finanziari immediati e imponenti. Sotto il profilo della contabilità classica, tali iniziative potrebbero registrare un ritorno economico immediato pari a zero nel giorno dell'evento, non traducendosi istantaneamente in scontrini battuti. Ciononostante, quel medesimo evento può agire come un potentissimo acceleratore della relazione emotiva tra il brand e i suoi clienti più rilevanti, blindando la loro fedeltà per gli anni a venire e incrementando la loro propensione a spendere cifre astronomiche nei mesi successivi.

Allo stesso modo, un flagship store concepito non come mero spazio di stoccaggio e vendita di merci, ma come un tempio esperienziale e museale multi-sensoriale, ha la funzione principale di amplificare l'ingaggio cognitivo ed estetico del consumatore.

Gli effetti di questa immersione valoriale possono non manifestarsi sui registri di cassa di quel preciso punto vendita nell'immediato, ma possono tradursi in un acquisto compiuto mesi dopo tramite canali digitali o in un'altra capitale mondiale. Per ovviare a queste distorsioni valutative, le imprese del lusso stanno progressivamente implementando architetture di controllo di gestione e sistemi di business intelligence sofisticati, capaci di fondere in modo sinergico variabili strettamente economico-finanziarie con metriche di natura comportamentale e psicografica. L'orizzonte strategico si sposta: l'obiettivo non è più limitarsi a calcolare "quanto" un marchio stia vendendo in un determinato segmento temporale, ma decodificare "in che modo" e "con quale intensità" l'investimento nell'esperienza stia plasmando, orientando e blindando il comportamento futuro, la fedeltà e la disponibilità alla spesa del consumatore.

Il primo livello di riconfigurazione riguarda il passaggio dalla logica transazionale alla logica relazionale, in cui il cliente viene progressivamente reinterpretato come asset dinamico. Il cliente cessa di essere percepito, mappato e trattato come una mera controparte transazionale volatile, associata a un profitto spot estraibile in una singola compravendita; egli viene riclassificato come una risorsa strategica duratura, un giacimento di valore intangibile il cui rendimento economico complessivo si

sviluppa, si accumula e si ottimizza nel corso del tempo attraverso una sequenza articolata e coerente di interazioni e punti di contatto (touchpoints) con l'universo di marca. La misurazione scientifica dell'esperienza impone dunque l'adozione sistematica di una prospettiva di lungo periodo (long-term orientation), l'unica in grado di intercettare e quantificare gli effetti economici differiti di investimenti che spesso manifestano la propria efficacia finanziaria a distanza di mesi o addirittura di esercizi fiscali successivi. Questo slittamento analitico obbliga le imprese a scardinare la dittatura del breve periodo e della trimestrale, imponendo logiche manageriali orientate alla pianificazione e alla valorizzazione del capitale relazionale.

Tra gli strumenti quantitativi e i modelli matematico-attuariali più rilevanti adottati dal moderno management del lusso per valutare, giustificare e allocare i budget destinati alle attività esperienziali, il Customer Lifetime Value (CLV) occupa una posizione di assoluta preminenza strategica. Il Customer Lifetime Value può essere definito come il valore attuale netto dei flussi di cassa operativi e dei margini economici complessivi che un singolo cliente è in grado di generare a beneficio dell'impresa lungo l'intero arco temporale di durata della sua relazione commerciale con il marchio. A differenza delle metriche contabili tradizionali, che fotografano in modo statico e isolato la bontà della singola transazione, il CLV adotta una logica finanziaria dinamica e predittiva, considerando il consumatore come un vero e proprio progetto d'investimento a lungo termine.

Nel settore del *fashion luxury*, l'applicazione rigorosa di questo indicatore assume una rilevanza vitale. Un consumatore di passaggio (l'acquirente aspirazionale o occasionale) che acquista un accessorio o un profumo una sola volta genera indubbiamente un margine di contribuzione immediato per le casse dell'azienda; tuttavia, un cliente ad alto potenziale economico (*Ultra High Net Worth Individual* - UHNWI) che instaura una relazione simbiotica, fiduciaria e continuativa con la *maison* è destinato a generare un valore economico cumulato infinitamente superiore nel corso degli anni, acquistando intere collezioni di pret-à-porter, gioielleria e pezzi unici su misura.

L'ingegneria dell'esperienza si colloca esattamente al cuore del motore di calcolo del CLV. Esperienze d'acquisto straordinarie, memorabili e personalizzate intervengono direttamente sulle variabili matematiche che compongono la formula del valore del cliente:

1. Riducono il tasso di abbandono (*Churn Rate*), innalzando specularmente il tasso di ritenzione;
2. Aumentano la frequenza d'acquisto annuale, stimolando il desiderio continuativo;
3. Elevano il valore medio dello scontrino (*Average Order Value*), riducendo la resistenza psicologica al prezzo premium;
4. Abbassano i costi marginali di gestione e di servizio, grazie alla familiarità sviluppata con i codici della marca.

Per queste ragioni, le grandi *maison* allocano quote crescenti dei propri capitali nella strutturazione di sofisticati programmi di *clienteling* e percorsi esperienziali sartoriali destinati ai cluster di clientela più redditizi (i cosiddetti clienti VIC - *Very Important Customers*). La messa a disposizione di *personal shopper* e *client advisor* dedicati reperibili h24, l'invito personalizzato a weekend esperienziali privati, l'accesso in anteprima assoluta all'acquisto di collezioni prima della loro presentazione ufficiale e la creazione di appartamenti privati d'acquisto riservati non sono semplici concessioni cortesi o strumenti di cortesia relazionale. Essi rappresentano veri e propri investimenti in conto capitale, pianificati con rigore matematico per prolungare la durata della relazione commerciale e massimizzare il valore economico che il cliente rilascerà nel tempo.

Il lusso contemporaneo si riconfigura così, sotto il profilo microeconomico, come un'economia della relazione: il valore finanziario primario dell'azienda non risiede più soltanto negli stock di prodotto custoditi nei magazzini o nel valore patrimoniale delle fabbriche, ma nella capacità di blindare la proprietà intangibile del rapporto con il consumatore, trasformando la fedeltà emotiva in una rendita finanziaria futura perpetua e prevedibile. Un ulteriore pilastro di natura economico-manageriale su cui si fonda la centralità dell'asset esperienziale è rappresentato dal costruito della *loyalty*, intesa non semplicemente come ripetizione meccanica dell'atto d'acquisto, bensì come fedeltà cognitiva, emotiva e comportamentale profonda nei confronti della marca.

Una mole imponente di letteratura economico-aziendale e di ricerche sul campo dimostra in modo inequivocabile come, in mercati maturi e iper-competitivi, il Costo di Acquisizione di un Nuovo Cliente (CAC - *Customer Acquisition Cost*) sia significativamente più elevato (spesso da cinque a sette volte superiore) rispetto ai costi necessari per il mantenimento, il servizio e la fidelizzazione di un cliente già presente nel portafoglio aziendale. Di conseguenza, la capacità di minimizzare l'emorragia di clienti e di sviluppare relazioni stabili e resistenti alle lusinghe della concorrenza si configura come uno dei principali e più efficienti driver di redditività operativa (*operating profitability*) per le imprese del settore.

L'esperienza agisce come il più potente collante sociale e psicologico per la costruzione e la difesa della loyalty. Quando il consumatore vive interazioni che superano la mera transazione commerciale – sperimentando percorsi d'acquisto personalizzati, attenzioni empatiche, coerenza assoluta tra le promesse del brand e la realtà operativa, e momenti di stupore edonistico (*customer delight*) –, si innesca un meccanismo psicologico di attaccamento affettivo ed emotivo. Questo attaccamento non è una variabile astratta, ma si traduce immediatamente in una serie di vantaggi economici e finanziari tangibili ed estremamente precisi:

I vantaggi economici della fedeltà:

1. Minore sensibilità al prezzo (*Price Elasticity*): Il cliente fedele manifesta una rigidità della domanda rispetto al prezzo. Avendo interiorizzato il valore unico dell'esperienza complessiva offerta dalla *maison*, egli è disposto ad accettare e assorbire aumenti progressivi dei prezzi di listino (*pricing power* del brand) senza fuggire verso i concorrenti;
2. Maggiore propensione al *Cross-Selling* e all'*Up-Selling*: Un consumatore fidelizzato ed entusiasta dell'esperienza vissuta nel comparto della pelletteria mostrerà una barriera psicologica al rischio d'acquisto drasticamente ridotta nel momento in cui il brand deciderà di estendere la propria offerta verso nuove categorie merceologiche, come l'alta gioielleria, il *ready-to-wear*, l'orologeria o l'universo dell'*home decor*;

3. Elevazione della frequenza di acquisto spontanea: La boutique o la piattaforma digitale cessano di essere luoghi di necessità d'acquisto e diventano destinazioni edonistiche frequentate regolarmente per il puro piacere dell'interazione sociale con il brand.

Nel comparto dell'alto di gamma, la loyalty smette di essere un fenomeno puramente commerciale per assumere una densità simbolica e sociologica straordinaria. Il rapporto che lega il cliente al marchio trascende le regole del contratto economico tradizionale per evolvere in una forma di identificazione personale ed esistenziale. Il brand, con il suo patrimonio mitologico, i suoi valori estetici e le sue esperienze ritualistiche, viene incorporato dal consumatore all'interno della propria identità narrativa, diventando un elemento cardine attraverso cui egli edifica la propria immagine sociale e culturale di fronte al proprio gruppo dei pari.

Questa saldatura identitaria attribuisce alla fedeltà un valore economico inestimabile, poiché la trasforma in una risorsa strategica dotata di altissima barriera alla replicabilità. Mentre le caratteristiche fisiche di un prodotto, un design innovativo o una strategia di prezzo aggressiva possono essere facilmente copiate, clonate o superate dai concorrenti nel giro di una stagione commerciale, una relazione simbiotica fondata su anni di valori condivisi, esperienze memorabili stratificate, rituali d'acquisto esclusivi e coinvolgimento emotivo profondo risulta strutturalmente inattaccabile, garantendo all'impresa una posizione di rendita competitiva protetta e di lungo periodo. Negli ultimi anni, in perfetta sintonia con la transizione verso il paradigma del consumatore post-status, le direzioni strategiche delle multinazionali del lusso hanno compreso che il valore economico complessivo di un'impresa non può essere calcolato limitandosi alla somma aritmetica delle relazioni individuali e bilaterali instaurate con i singoli clienti. Esiste una dimensione ulteriore, di natura sistemica e reticolare, che risiede nella capacità del brand di progettare, animare e capitalizzare vere e proprie comunità di consumatori (*brand communities*).

Sotto il profilo sociologico e di marketing, le *brand communities* si configurano come network strutturati di individui che condividono non solo l'atto d'acquisto di una medesima merce, ma un set densissimo di interessi comuni, valori etici ed estetici, rituali collettivi, pratiche d'uso e significati culturali profondi associati alla marca. All'interno di questi ecosistemi sociali, il brand si spoglia della sua veste tradizionale di mero produttore di oggetti per assumere lo status di facilitatore relazionale, un hub istituzionale e simbolico attorno al quale si aggregano dinamiche di appartenenza collettiva, riconoscimento reciproco e solidarietà tribale.

Dal punto di vista strettamente manageriale e finanziario, le comunità di marca rappresentano un moltiplicatore di efficienza e una risorsa patrimoniale di valore inestimabile, andando a costituire il cosiddetto capitale relazionale dell'impresa.

L'importanza economica delle comunità risiede dunque nella loro capacità intrinseca di ottimizzare i flussi finanziari del marketing: riducono i costi fissi legati all'acquisizione di nuove quote di mercato e innalzano contemporaneamente l'*engagement score* e la ritenzione dei clienti già in portafoglio. I membri stabilizzati di una community manifestano infatti tassi di partecipazione emotiva e commerciale straordinariamente elevati, offrendo spontaneamente feedback preziosi per lo sviluppo dei prodotti, difendendo la reputazione del brand in caso di crisi mediatiche e contribuendo attivamente alla co-creazione collettiva del valore e del mito della marca.

Per capitalizzare questa risorsa, le più avvedute *maison* del lusso contemporaneo stanno modificando la propria architettura degli investimenti, virando massicciamente verso la creazione di complessi ecosistemi relazionali integrati. Questi includono l'organizzazione di club privati nomadici, la progettazione di piattaforme digitali proprietarie accessibili solo tramite codici d'ingresso, lo sviluppo di programmi di *membership* strutturati su più livelli di privilegio e il finanziamento di iniziative culturali e mostre d'arte riservate. L'obiettivo ultimo di queste manovre strategiche non è la vendita immediata e forzata di un lotto di prodotti; consiste, al contrario, nella paziente e metodica edificazione di "ambienti sociali caldi", veri e propri ecosistemi valoriali all'interno dei quali il consumatore possa mettere radici identitarie, sviluppando un senso di appartenenza duraturo e impermeabile alle sollecitazioni del mercato.

Il concetto e la metrica dell'Experiential Return on Investment (Experiential ROI) nascono precisamente dal bisogno del management di superare le valutazioni aneddotiche o puramente qualitative per approdare a modelli di misurazione analitici, capaci di quantificare gli effetti finanziari complessi generati dalle attività basate sull'esperienza. A differenza delle campagne pubblicitarie tradizionali o delle promozioni commerciali classiche, il cui impatto sulle vendite può essere tracciato in modo lineare, deterministico e in tempi rapidi, le esperienze producono effetti multidimensionali, asincroni e fortemente dilazionati lungo l'asse temporale.

Per mappare l'Experiential ROI in modo scientifico, i moderni sistemi di controllo di gestione del lusso abbandonano la logica del nesso di causalità diretta "investimento-vendita immediata", implementando modelli econometrici multifattoriali che prendono in considerazione e ponderano una serie strutturata di variabili economiche e comportamentali combinate. In questa prospettiva analitica avanzata, un investimento multimilionario destinato all'apertura di un caffè-museo griffato all'interno di una boutique o all'organizzazione di un viaggio esperienziale ultra-esclusivo per cinquanta collezionisti in un castello storico non viene minimamente valutato o bocciato sulla base del fatturato generato nei giorni immediatamente successivi all'iniziativa. Il successo economico dell'operazione viene calcolato valutando la capacità dell'esperienza di modificare strutturalmente la traiettoria comportamentale futura del portafoglio clienti coinvolto.

Se l'esperienza vissuta determina, nei dodici mesi successivi, un abbattimento del tasso di abbandono dei clienti VIC, un incremento del loro scontrino medio nelle categorie merceologiche ad alta redditività e l'attivazione di un passaparola spontaneo all'interno di reti di relazioni omologhe di altissimo livello, l'Experiential ROI risulterà straordinariamente elevato e ampiamente superiore rispetto a quello ottenibile disperdendo il medesimo budget in campagne pubblicitarie di massa. Le imprese del lusso stanno pertanto sviluppando modelli predittivi sempre più raffinati per integrare dati quantitativi (*big data analytics*) e rilievi qualitativi, cercando di decodificare l'alchimia gestionale attraverso cui le emozioni suscitate e le relazioni umane coltivate si convertono, nel medio-lungo periodo, in flussi finanziari e solidità economica concreta per l'azienda.

La mutazione genetica del comparto del lusso da un'economia basata sulla transazione del prodotto fisico a un'economia incentrata sull'erogazione di ecosistemi esperienziali ha imposto l'obsolescenza dei vecchi cruscotti di controllo direzionale, determinando l'emergere e l'istituzionalizzazione di una nuova generazione di Key Performance Indicators (KPI). Accanto e a supporto degli indicatori economico-finanziari tradizionali (fatturato, margini, rotazione delle scorte), le imprese moderne monitorano costantemente una batteria strutturata di variabili relazionali e comportamentali, un vero e proprio quadro di comando integrato capace di saggiare in tempo reale la salute, la profondità e la qualità del legame che unisce il consumatore all'organizzazione.

All'interno di questo nuovo paradigma di misurazione direzionale, i principali KPI adottati a livello internazionale possono essere così classificati e declinati:

1. Customer Lifetime Value (CLV): L'indicatore re della strategia, utilizzato per monitorare l'evoluzione del valore patrimoniale complessivo rappresentato dalla base clienti;
2. Customer Retention Rate: La percentuale di clienti in portafoglio che continuano ad acquistare dal brand anno dopo anno, termometro fondamentale della tenuta dell'offerta;
3. Repeat Purchase Rate: Il tasso di riacquisto periodico, utile per misurare la costanza del desiderio stimolato dalle piattaforme esperienziali;
4. Customer Engagement Score: Un indice sintetico e multifattoriale che aggrega e pondera la frequenza e la qualità delle interazioni del cliente con il brand attraverso boutique fisiche, eventi, applicazioni proprietarie e servizi speciali;
5. Net Promoter Score (NPS): La metrica standardizzata utilizzata per quantificare il livello di soddisfazione profonda e la propensione spontanea del cliente a raccomandare il brand all'interno della propria cerchia relazionale;
6. Community Growth & Social Engagement Rate: Indicatori digitali focalizzati sulla misurazione della velocità di espansione e della vivacità interattiva delle comunità che orbitano attorno ai canali ufficiali della *maison*;
7. Brand Advocacy Index: La percentuale di consumatori che si trasformano attivamente in difensori e promotori pubblici dei valori e dell'immagine della marca;
8. Event Participation & Experience Satisfaction Score: Metriche di cantiere utilizzate per valutare l'efficacia operativa immediata, il gradimento estetico e il tasso di risposta dei clienti invitati ai singoli moduli esperienziali progettati dall'azienda.

L'adozione sistematica di questi nuovi indicatori consente al management di osservare, mappare e governare asset intangibili che in passato erano considerati fluidi, volatili e strutturalmente non misurabili. L'attenzione analitica e la responsabilità dei manager si spostano progressivamente e definitivamente dall'angusta e singola transazione commerciale alla gestione della relazione complessiva e olistica tra il cliente e l'impresa.

Questo radicale cambiamento di prospettiva riflette la più ampia trasformazione delle logiche competitive e degli equilibri di potere del settore: il successo duraturo di un marchio del lusso contemporaneo non si misura più sulla base della mera quantità volumetrica di prodotti scaricati sul mercato, ma dipende strettamente dalla capacità

strategica di edificare, alimentare e proteggere ecosistemi esperienziali integrati in grado di generare coinvolgimento totalizzante, fedeltà inscindibile e appartenenza culturale profonda.

L'analisi condotta in questo capitolo dimostra in modo inequivocabile come l'esperienza rappresenti oggi una delle più importanti, strategiche e insostituibili risorse economiche a disposizione delle imprese operanti nel comparto del *fashion luxury*. Essa ha completato la sua parabola evolutiva, cessando di essere un semplice elemento accessorio, decorativo o edonistico dell'offerta commerciale per configurarsi come un vero e proprio asset patrimoniale intangibile, in grado di condizionare in modo diretto, profondo e strutturale la redditività operativa, il posizionamento competitivo e il valore azionario di lungo periodo delle aziende del settore.

L'esame dettagliato di strumenti quali il Customer Lifetime Value, la loyalty ad alto valore simbolico, le dinamiche reticolari delle *brand communities* e le metriche avanzate dell'Experiential ROI evidenzia come il valore economico generato dall'esperienza non appartenga più al regno dell'indefinito o del non quantificabile, ma possa essere rigorosamente osservato, mappato, stimato e misurato attraverso l'uso combinato di sofisticate metodologie economico-aziendali. Parallelamente, l'emergere e l'affermazione dei nuovi KPI relazionali sanciscono la definitiva transizione del settore da una logica industriale antiquata, centrata sul prodotto fisico e sulla transazione spot, a una logica postmoderna e umanistica, focalizzata sulla centralità della relazione e sulla sacralità del tempo vissuto dal consumatore.

Nel lusso contemporaneo, il vantaggio competitivo autentico e non replicabile non deriva più esclusivamente dalla capacità tecnica di produrre beni eccellenti – competenza che la globalizzazione e la maturità tecnologica hanno parzialmente democratizzato –, ma risiede nella capacità manageriale e filosofica di progettare e orchestrare esperienze significative, rituali d'acquisto memorabili e relazioni umane durature. In questo contesto competitivo iper-complesso, la gestione strategica dell'esperienza smette di essere una declinazione specialistica del marketing operativo per elevarsi a competenza manageriale fondamentale e trasversale, destinata ad assumere un ruolo sempre più centrale, vitale e governante nelle architetture strategiche future del fashion luxury globale.

5.3 Scenari futuri: lusso, tecnologia e trasformazione del valore

Il settore del *fashion luxury* si trova immerso all'interno di una fase di metamorfosi strutturale ed epistemologica senza precedenti, un processo di riconfigurazione radicale che ne sta ridisegnando simultaneamente i modelli di consumo, le infrastrutture tecnologiche, le prassi manageriali e gli stessi paradigmi genetici di creazione del valore. Le dinamiche competitive e i vettori di crescita che hanno garantito lo sviluppo e la stabilità del mercato globale nel corso degli ultimi vent'anni stanno progressivamente esaurendo la propria spinta propulsiva, cedendo il passo a forme inedite e iper-complesse di interazione e co-creazione semiotica tra il consumatore e la marca. In questa nuova architettura di mercato, il prodotto fisico – pur rimanendo un presidio insostituibile – tende a perdere la propria centralità esclusiva e solipsistica, cessando di essere il fine ultimo dell'atto di consumo per convertirsi in un nodo abilitatore, un pretesto materiale innestato all'interno di ecosistemi esperienziali sempre più articolati, fluidi e interconnessi.

Questa evoluzione non deve essere in alcun modo interpretata come l'annuncio della scomparsa o della svalutazione degli elementi storicamente e geneticamente associati all'universo del lusso, quali l'eccellenza qualitativa, l'assolutezza artigianale, il patrimonio storico (*heritage*) e il prestigio simbolico originario. Al contrario, tali dimensioni continuano e continueranno a costituire il basamento granitico della legittimazione culturale e del posizionamento premium dei brand d'alto di gamma. Tuttavia, l'orizzonte della contemporaneità impone che queste categorie tradizionali vengano interrogate, decostruite e reinterpretate alla luce di una nuova sensibilità e di istanze socio-culturali emergenti, le quali stanno riscrivendo la definizione stessa di "valore" agli occhi del pubblico globale.

L'ingresso sul mercato dei segmenti generazionali nativi digitali, in particolare la Generazione Z e la nascente Generazione Alpha, ha accelerato questo slittamento di paradigma. Questi nuovi soggetti antropologici e commerciali rifuggono le logiche dell'ostentazione passiva e della standardizzazione distributiva; essi subordinano la propria fedeltà e la propria disponibilità alla spesa a fattori intangibili e valoriali quali:

1. La personalizzazione radicale e predittiva dell'offerta;
2. L'autenticità etica e l'onestà intellettuale delle narrazioni di marca;
3. La sostenibilità olistica e dimostrabile dei processi di filiera;
4. La partecipazione attiva, orizzontale e democratica alle scelte del brand;

5. L'iscrizione psicologica all'interno di comunità selettive fondate su affinità elettive.

Di conseguenza, il vantaggio competitivo delle imprese non risiederà più esclusivamente nella capacità industriale di forgiare beni rari e desiderabili, ma nella perizia strategica ed esecutiva necessaria a edificare piattaforme esperienziali integrate, relazioni empatiche durature e universi simbolici ad alta densità semantica, capaci di generare senso e identità per il soggetto contemporaneo. Mappando l'orizzonte temporale che ci conduce verso il prossimo decennio, è possibile isolare e analizzare sei scenari evolutivi interconnessi, destinati a rifondare lo statuto ontologico del *fashion luxury*.

Il primo scenario evolutivo è governato dall'infrangersi delle tecnologie di Intelligenza Artificiale (AI) e di *Machine Learning* sui modelli tradizionali di *Customer Relationship Management* (CRM) e di *Clienteling*. Nel perimetro specialistico dell'alto di gamma, il concetto di personalizzazione non può essere ridotto all'ottimizzazione algoritmica di stampo mass-market, mirata a erogare raccomandazioni d'acquisto basate sulla cronologia dei click o sulla profilazione statistica elementare. La vera sfida manageriale ed estetica risiede nella capacità di utilizzare i sistemi computazionali per orchestrare relazioni che vengano percepite dall'utente come assolutamente uniche, intimamente rilevanti, sartoriali e coerenti con la complessità psicografica della propria individualità. L'AI si configura quindi non come un freddo automa sostitutivo, ma come un potentissimo amplificatore delle facoltà relazionali e umanistiche del brand.

Attraverso l'elaborazione in tempo reale di moli sterminate di dati eterogenei (*Big Data Analytics*) provenienti dai comportamenti d'acquisto fisici, dalle interazioni sui canali social, dalle preferenze estetiche manifestate nei canali digitali e persino dai dati biometrici ed emotivi captati nei touchpoint fisici, le *maison* disporranno di capacità predittive quasi divinatorie. Sarà possibile anticipare l'insorgere del desiderio latente nel consumatore prima ancora che esso si traduca in una formulazione conscia, progettando percorsi di coinvolgimento personalizzati e su misura per ogni singolo cliente del pianeta.

La boutique fisica del futuro si trasformerà in uno spazio iper-connesso e sensibile: sensori intelligenti e sistemi di riconoscimento ottico consentiranno all'architettura e al personale di identificare istantaneamente il cliente al momento del superamento della soglia d'ingresso, rimodulando in tempo reale l'ambiente circostante in termini di illuminazione, fragranze olfattive, selezioni musicali e proposte espositive in

perfetta simbiosi con la sua mappa cognitiva e le sue preferenze storiche. Specularmente, le interfacce digitali proprietarie si dematerializzeranno in spazi immersivi dinamici, capaci di autoconfigurarsi visivamente e concettualmente sulla base dei modelli predittivi associati al singolo utente.

Tuttavia, lo sviluppo di questo scenario flirta costantemente con un paradosso gestionale ad alto rischio:

Il paradosso dell'automazione: Nel lusso, l'asimmetria, l'imperfezione geniale, l'empatia e il calore della relazione umana costituiscono i pilastri irrinunciabili del servizio d'eccellenza. Un'esperienza interamente delegata alla fredda precisione dell'algoritmo rischia di scivolare nell'inquietante (*uncanny valley*) della manipolazione tecnologica, distruggendo l'aura sacrale del brand.

La via d'uscita strategica sarà dunque contrassegnata non dalla sostituzione dell'elemento umano, bensì da una sintesi simbiotica che potremmo definire Augmented Clienteling. L'Intelligenza Artificiale opererà come un'infrastruttura di supporto invisibile e sotterranea (*invisible tech*), fornendo ai *Client Advisor* umani un distillato di informazioni, intuizioni e suggerimenti comportamentali ad altissimo valore aggiunto. Sarà sempre la sensibilità umana, supportata dall'intelligenza del dato, a tessere l'ultimo miglio della relazione, convertendo l'informazione grezza in fiducia, legame emotivo e fidelizzazione profonda.

Il secondo scenario investiga la maturazione definitiva delle Luxury Digital Experiences, sancendo il superamento storico e concettuale della fittizia dicotomia tra dimensione reale e dimensione virtuale. Per oltre un ventennio, il comparto del lusso ha guardato all'espansione dei canali digitali con un misto di aristocratica diffidenza e timore reverenziale, giudicando gli schermi bidimensionali del web ontologicamente incapaci di preservare la ritualità, l'eccellenza multisensoriale, la prossemica e la solennità d'atmosfera tipiche delle boutique di Via Montenapoleone o di Avenue Montaigne. Questo atteggiamento di resistenza ha ceduto il passo a una consapevolezza radicale: per le nuove corti di consumatori, cresciute all'interno di ambienti iper-connessi, il confine tra online e offline è evaporato. Il consumatore post-moderno abita stabilmente un terzo spazio ibrido, un continuum esistenziale (*Phygital*) all'interno del quale il brand viene percepito come un unico, inscindibile ed coerente ecosistema valoriale.

Di conseguenza, le esperienze digitali del lusso devono compiere un salto quantico di natura qualitativa. Non si tratta più semplicemente di ottimizzare la conversione commerciale di una piattaforma e-commerce o di curare il layout estetico di un feed social. La sfida consiste nel progettare ambienti digitali nativi, spazi tridimensionali e piattaforme immersive capaci di sprigionare un'intensità emotiva, una drammaturgia narrativa e un senso di appartenenza esclusiva del tutto analoghi, se non superiori, a quelli offerti dai canali fisici. La dimensione digitale cessa di essere un mero canale di catalogo per farsi estensione geometrica dell'universo mitologico della *maison*. Sfilate d'alta moda trasmesse in streaming volumetrico interattivo, showroom virtuali personalizzati in realtà aumentata (AR), consulenze a distanza erogate da *avatar* creativi d'alta scuola, collezioni di beni digitali unici scambiabili e indossabili all'interno di mondi virtuali proprietari e servizi omnicanale privi di soluzioni di continuità (*frictionless*) saranno gli standard operativi minimi.

L'obiettivo strategico non è la cannibalizzazione o la sostituzione della boutique materiale, bensì l'amplificazione iper-testuale del suo valore simbolico. Le imprese che domineranno lo scacchiere competitivo saranno quelle capaci di tessere un'armonia perfetta tra la solidità materica del tessuto e l'evanescenza luminosa del pixel, garantendo al consumatore un transito fluido, coerente e privo di attriti identitari da un capo all'altro dell'ecosistema di marca.

Il terzo scenario prefigura la metamorfosi etica ed estetica del concetto di sostenibilità, la quale transita da un posizionamento di mera conformità burocratica e difensiva (*risk management*) a vettore primario di narrazione e creazione di valore simbolico-esperienziale. Nel vecchio paradigma industriale, la sostenibilità ambientale, la tutela della biodiversità e la responsabilità sociale d'impresa erano trattate come variabili puramente tecniche, voci di bilancio relegate alla reportistica di sostenibilità o argomenti di pubbliche relazioni volti a mitigare l'impatto reputazionale delle attività produttive. Nella sensibilità contemporanea e in quella prospettica del prossimo decennio, la sostenibilità subisce una transustanziazione: si fa esperienza vissuta, asse portante della legittimazione morale e della desiderabilità estetica del manufatto di lusso.

I consumatori ad alto capitale culturale esigono oggi una trasparenza radicale, una tracciabilità molecolare che consenta loro di mappare la genealogia profonda dell'oggetto: l'origine etica del filato, il rispetto dei diritti dei lavoratori negli atelier, l'impronta idrica della concia e il destino post-consumo del bene (*circular economy*).

All'interno di questo orizzonte assiologico, la sostenibilità smette di essere un'astrazione etica per tradursi in una potente risorsa narrativa e relazionale:

Il valore della trasparenza: Acquistare e indossare un capo del lusso sostenibile consente al consumatore di officiare un rito di coerenza con i propri valori interni e con la propria proiezione identitaria ideale. Il valore del bene si emancipa dalla sola perfezione formale o dalla notorietà del logo per nutrirsi della dignità etica del suo intero ciclo di vita.

La sostenibilità si trasforma così nella nuova frontiera dell'esperienza simbolica del lusso. Il cliente non compra semplicemente un oggetto inanimato, ma acquista il diritto di partecipare a un manifesto culturale, a una narrazione che fonde armonicamente l'antico rispetto per la natura intrinseco all'artigianato d'eccellenza con la consapevolezza ecologica della sociologia post-industriale. Nel prossimo decennio, la capacità manageriale di rendere visibili, poetici, interattivi e comprensibili questi processi invisibili di rigenerazione e rispetto etico (attraverso l'uso di passaporti digitali del prodotto, etichette parlanti in blockchain e storytelling immersivi sul *savoir-faire* ecologico) costituirà uno dei principali e più solidi fattori di differenziazione competitiva e di isolamento dalla concorrenza nel mercato del fashion luxury globale.

Il quarto scenario proietta l'evoluzione delle strutture relazionali collettive, delineando l'ascesa di Luxury Communities sempre più sofisticate, strutturate e autonome nella determinazione del valore di marca. Come esaminato nei capitoli precedenti, il consumo nella postmodernità ha definitivamente smarrito la propria originaria natura di atto individuale e utilitaristico per configurarsi come una pratica squisitamente sociale, comunitaria e aggregativa. L'individuo contemporaneo attraversa una cronica crisi di senso e di isolamento atomizzato all'interno delle metropoli iper-tecnologiche; di conseguenza, egli ricerca ossessivamente spazi protetti, club simbolici e "tribù" culturali all'interno dei quali poter condividere passioni estetiche, linguaggi cifrati e sistemi di valori con soggetti omologhi per sensibilità e capitale culturale.

In questo scenario, i brand del lusso sono chiamati a compiere una transizione istituzionale: devono cessare di considerarsi semplici fabbriche di merci per autopercepirsi e strutturarsi come vere e proprie piattaforme sociali di aggregazione selettiva. L'accesso e l'appartenenza continuativa a queste comunità esclusive e protette iniziano a generare nel consumatore un tasso di gratificazione identitaria e

psicologica di gran lunga superiore rispetto al mero possesso materiale o all'uso utilitaristico dell'oggetto fisico.

Traguardando l'orizzonte temporale del prossimo decennio, le più importanti *maison* mondiali evolveranno stabilmente verso modelli organizzativi guidati dalla gestione del capitale relazionale collettivo. Il brand si trasforma in un'istituzione culturale aperta che non impone più dogmi stilistici dall'alto in modo unidirezionale, ma cura ambienti relazionali privilegiati (sia fisici che virtuali) all'interno dei quali i membri possono interagire tra loro, scambiarsi capitali culturali, assistere a ritualità private e co-determinare il significato e il mito stesso della marca. La capacità strategica di catalizzare, nutrire e mantenere attive queste comunità ad altissima intensità emotiva e fedeltà tribale costituirà il vero fossato difensivo (*economic moat*) del lusso del futuro, un asset intangibile totalmente immune al rischio di replica o di sostituzione tecnologica da parte dei concorrenti di massa.

Il quinto scenario mappa la progressiva e inarrestabile espansione trans-merceologica delle grandi *maison* del fashion luxury verso i territori e le geografie economiche della Luxury Hospitality e dell'esperienzialità totale. Questa tendenza macro-strategica – che ha visto i principali conglomerati del lusso globale investire massicciamente nell'acquisizione e nella gestione di catene alberghiere ultra-luxury, resort d'élite, ristoranti stellati, spa esclusive, club privati e imbarcazioni da diporto da sogno – non deve essere letta come una semplice operazione di diversificazione finanziaria del portafoglio o come una manovra di estensione del marchio (*brand extension*) opportunistica. Essa è la traduzione plastica e spaziale di un mutamento antropologico profondo: lo slittamento dell'asse del desiderio del consumatore dall'*Having** (il possesso dell'oggetto) all'*Being* e al *Living* (la qualità del tempo vissuto e la memorabilità dell'esperienza esistenziale).

L'hospitality d'alto di gamma offre ai brand l'opportunità suprema e precedentemente negata: quella di progettare e governare ambienti totalizzanti e immersivi di permanenza, all'interno dei quali il consumatore non si limita a compiere un atto d'acquisto circoscritto nel tempo, ma decide di abitare, respirare e consumare i valori, l'estetica e la filosofia del marchio per giorni, settimane o interi segmenti della propria vita quotidiana.

Hotel, resort e ristoranti non sono più semplici spazi immobiliari commerciali; si configurano come veri e propri "mondi abitabili", cattedrali laiche dell'esperienza all'interno delle quali ogni singolo dettaglio e punto di contatto è orchestrato per generare un'immersione sinestetica assoluta.

Questa evoluzione ridefinisce i confini temporali della relazione tra l'impresa e il consumatore, estendendola ben oltre la fugacità dello scontrino in boutique. L'obiettivo macro-strategico del management non è più catturare una quota di portafoglio (*share of wallet*), ma colonizzare e presidiare una quota di tempo vitale (*share of time*) del cliente, accompagnandolo all'interno di un ecosistema olistico capace di generare un coinvolgimento sensoriale ed emotivo continuo, pervasivo e totalizzante. La convergenza sistemica tra moda, turismo d'alta gamma, alta gastronomia, benessere psicofisico e curatela culturale si afferma così come uno dei principali motori di crescita e di rigenerazione del valore per il settore nei prossimi decenni. Il tema centrale che emerge da queste traiettorie evolutive riguarda la riconfigurazione delle logiche di creazione del valore nel lusso contemporaneo. La progressiva saturazione dei mercati e l'iper-trasparenza digitale stanno infatti modificando i criteri attraverso cui il consumatore attribuisce significato e desiderabilità ai beni di alto gamma. In questo contesto, il valore non si esprime più soltanto attraverso la disponibilità del prodotto, ma attraverso la capacità del brand di generare differenziazione simbolica, intensità esperienziale e riconoscimento culturale.

Si assiste così a uno spostamento strutturale del vantaggio competitivo verso dimensioni immateriali, legate alla qualità delle relazioni, alla progettazione dei contesti di consumo e alla costruzione di ambienti esperienziali ad alta densità narrativa. La scarsità non riguarderà più la disponibilità fisica dei pezzi in magazzino o la capacità di spesa monetaria dei soggetti; investirà l'accesso a forme di esperienza esistenziale, culturale ed etica che non possono in alcun modo essere industrializzate, standardizzate o replicate su larga scala. Proprio questa transizione filosofica ed economica rappresenta la principale e più affascinante evoluzione del concetto di valore nel lusso del futuro.

Gli scenari evolutivi analizzati dettagliatamente in questa sezione dimostrano in modo incontrovertibile come il futuro del *fashion luxury* globale sarà contrassegnato dalla progressiva, simbiotica e irreversibile fusione tra innovazione tecnologica d'avanguardia, centralità dell'esperienza vissuta e costruzione simbolica del valore intangibile. L'Intelligenza Artificiale applicata al *clienteling*, la maturazione *phygital* delle *luxury digital experiences*, la conversione etica della sostenibilità narrativa, la germinazione delle comunità tribali di marca e l'espansione trans-merceologica verso i territori dell'hospitality totale non devono essere interpretati e gestiti come fenomeni isolati, compartimentati o indipendenti. Essi costituiscono le tessere interconnesse di un'unica, profonda e sistemica trasformazione che sta investendo le fondamentali stesse del settore.

Ciò che emerge con assoluta chiarezza meridiana dalle evidenze sociologiche e manageriali è il definitivo e permanente spostamento del baricentro del valore: dall'oggetto isolato all'ecosistema esperienziale che lo circonda e lo dota di senso. I prodotti fisici d'eccellenza continueranno indubbiamente a svolgere una funzione rituale e feticistica fondamentale, ma il loro significato profondo, la loro desiderabilità estetica e la loro giustificazione economica premium saranno sempre più determinati dalla capacità strategica del brand di tessere relazioni empatiche, generare appartenenze culturali e offrire esperienze esistenziali in perfetta armonia con le nuove e sofisticate aspettative dei consumatori post-moderni.

Alla luce di queste complesse dinamiche evolutive, il successo competitivo e la sopravvivenza stessa delle imprese del lusso non dipenderanno più in via esclusiva dall'efficienza dell'innovazione tecnologica fine a sé stessa o dalla potenza della propria capacità produttiva tradizionale. Risiederanno, al contrario, nella sensibilità filosofica e manageriale necessaria a reinterpretare e rifondare continuamente il concetto stesso di esclusività all'interno di una società planetaria contrassegnata da una crescente accessibilità, interconnessione e complessità culturale.

In questo nuovo e affascinante scenario competitivo, il vero vantaggio strategico difendibile e duraturo apparterrà a quelle *maison* che sapranno compiere il salto di qualità definitivo, trasformando il lusso da semplice categoria merceologica d'alta gamma a straordinaria esperienza culturale, relazionale e identitaria, capace di illuminare di significato la vita dell'individuo contemporaneo.

5.4 Pine e Gilmore anni dopo: Tre Nuovi Elementi di Spinta

Per comprendere la metamorfosi delle strategie di retail nel segmento del fashion luxury, è necessario muovere dal contributo seminale di B. Joseph Pine II e James H. Gilmore (*The Experience Economy*, 1999). Alla fine degli anni Novanta, gli autori teorizzarono lo slittamento macroeconomico dal primato dei servizi a quello delle esperienze, intese come una categoria economica a sé stante, distinta, accomunabile a un vero e proprio "palcoscenico" in cui l'impresa assume il ruolo di regista e il consumatore quello di spettatore o attore co-protagonista. Nel modello originario, l'esperienza viene strutturata attorno a quattro grandi domini (I quattro reami dell'esperienza), definiti dall'incrocio tra il livello di partecipazione del cliente

(attiva/passiva) e la tipologia di connessione ambientale (assorbimento/immersione): l'Intrattenimento (*Entertainment*), basato sull'assorbimento passivo; l'Educazione (*Educational*), orientata all'apprendimento attivo; l'Estetica (*Esthetic*), legata all'immersione passiva; e l'Evasione (*Escapist*), intesa come immersione attiva in una realtà alternativa.

Vent'anni fa, l'applicazione d'elezione di questo paradigma nel lusso si traduceva nella creazione di grandi narrazioni strutturate, monolitiche e legislative. L'esperienza enciclopedica per eccellenza era rappresentata dai grandi eventi globali e a fruizione passiva, combinati con l'apertura di megastore permanenti dal design museale nei boulevard storici. Il brand agiva come un demiurgo culturale: imponeva una traiettoria narrativa lineare, unidirezionale e verticale (dall'alto verso il basso), dove il punto vendita fisico fungeva da tempio monumentale deputato a celebrare la stabilità e l'eredità (*heritage*) della maison.

Se la struttura teorica di Pine e Gilmore rimane un punto di partenza imprescindibile, la transizione verso la società ipermoderna e liquida ha reso quel modello parziale. Oggi assistiamo a un'evoluzione in cui la progettazione esperienziale non risponde più a una logica puramente teatrale e programmata, ma si innesta su tre nuovi elementi cardine che ridefiniscono le metriche del retail di lusso: la riformulazione del valore della marca in ottica di *brand equity* sul lungo periodo, la transizione dello spazio commerciale da monumentale a fluido, e la disintermediazione culturale guidata dalla *creator economy*.

L'analisi empirica e la revisione della letteratura post-moderna evidenziano infatti una netta discrepanza tra l'approccio classico e le attuali manifestazioni sul campo, uno scarto profondo che si declina attraverso tre dinamiche fondamentali strettamente interconnesse. La prima smentisce l'assunto tradizionale secondo cui l'esperienza di marca debba necessariamente poggiare su investimenti strutturali e narrazioni stabili per generare valore. Al contrario, si osserva un'accelerazione verso logiche di consumo radicate sulla sociologia dell'effimero (Maffesoli, Lipovetsky). Il consumatore attuale, soffrendo di una saturazione degli stimoli persistenti, non cerca più la continuità, bensì l'intensità del momento e la "scintilla" d'acquisto; di conseguenza, l'impatto non si misura più in termini transazionali immediati, ma nella capacità di generare capitale relazionale e fedeltà tribale attraverso micro-narrazioni frammentate, intense e ad alto impatto emotivo, capaci di esaurirsi rapidamente per poi rigenerarsi sotto forme sempre nuove.

Questa transizione verso la fluidità si riflette direttamente nella seconda dinamica, che vede il contesto retail spostarsi verso format distributivi transitori come temporary store, pop-up d'alto livello e takeover di spazi urbani. Queste strutture nomadi ed effimere non rispondono a una logica di vendita immediata – dato che i ricavi generati nei pochi giorni di apertura spesso non coprono gli elevati costi di allestimento – ma agiscono come formidabili dispositivi di branding. Il temporary sfrutta la leva psicologica della scarsità e dell'esclusività temporale, alimentando la cosiddetta FOMO (*Fear Of Missing Out*) e trasformando l'accesso allo spazio in un privilegio limitato, in cui l'estetica dell'esperienza di Pine e Gilmore si evolve in una vera e propria "estetica dell'istantaneo".

Tale transitorietà converge infine verso una terza evidenza, legata all'ibridazione degli spazi e alla nascita di ambienti retail radicalmente innovativi che superano i confini merceologici tradizionali per fondersi con i trend del lifestyle e del benessere. Ne è un esempio perfetto il fenomeno delle Padel Arena brandizzate dalle case di moda, o i club sportivi ed esperienziali creati dai marchi del lusso. In questo scenario, l'esclusività si esprime attraverso la collaborazione con i creator all'interno di spazi micro-esperienziali e partecipativi, come un torneo di padel privato organizzato dal brand. Lo spazio fisico smette di essere un semplice contenitore di merci o un palcoscenico per spettatori passivi e si trasforma in una piattaforma di amplificazione sociale: il consumatore e il creator praticano lo sport, vivono l'estetica del brand in modo attivo, producono contenuti digitali spontanei e co-creano il valore del marchio in tempo reale.

In conclusione, le evidenze empiriche dimostrano che le teorie di Pine e Gilmore non sono scomparse, ma operano in una maniera decisamente più complessa ed evoluta. Non siamo più di fronte a un consumatore che si limita a comprare "un'esperienza confezionata" dal brand (come si acquistava un biglietto per un parco a tema cinematografico nel 1999). L'esperienza odierna è un costrutto multidimensionale regolato da molteplici correnti sociologiche: la sociologia delle tribù (Maffesoli), che spiega il bisogno di aggregazione attorno a passioni di nicchia come il padel o il collezionismo; la sociologia della ipermodernità (Lipovetsky), che descrive la ricerca di gratificazioni emotive istantanee; e le dinamiche della Creator Economy, che impongono l'orizzontalità della comunicazione. Il retail del lusso contemporaneo ha compreso che per generare un reale valore relazionale e difendere la propria esclusività, deve smettere di essere unicamente un "teatro" e iniziare a operare come un incubatore culturale effimero, un ecosistema fluido dove il brand fornisce la grammatica estetica, ma sono i creator e le community a scriverne la storia.

Tuttavia, la transizione verso questa progettazione esperienziale fluida e apparentemente volatile solleva un interrogativo cruciale dal punto di vista economico-analitico: come si quantifica il ritorno di investimenti strutturalmente effimeri e difficilmente catturabili dalle metriche contabili classiche? La risposta a questa urgenza metodologica risiede nei modelli econometrici sul rendimento pubblicitario sviluppati da Les Binet e Peter Field (*The Long and the Short of It*, 2013; *The Effectiveness Code*, 2020). Nel contesto iper-digitalizzato del retail moderno, i brand cadono spesso nella trappola dello *short-termism*, un orientamento tattico che privilegia indicatori transazionali immediati (come le vendite generate nei tre giorni di apertura di un pop-up) a causa della loro facile tracciabilità.

I modelli di Binet e Field scardinano questa miopia scientifica, dimostrando attraverso l'analisi longitudinale dei dati dell'IPA Databank che l'attivazione delle vendite a breve termine (*The Short*) e la costruzione del brand a lungo termine (*The Long*) rispondono a logiche psicologiche ed economiche totalmente speculari. Mentre lo *Short* produce picchi di fatturato immediati che si esauriscono non appena cessa lo stimolo promozionale, il *Long* agisce sui condizionamenti emotivi latenti e sulla salienza cognitiva, generando un effetto cumulativo che nel tempo riduce l'elasticità del prezzo e cementifica la preferenza di marca. Nel segmento del fashion luxury, dove l'esclusività e la risonanza affettiva sono i veri motori del margine di profitto, Binet e Field evidenziano che il bilanciamento del budget deve deviare drasticamente dalla media dei mercati di massa: se nel largo consumo la proporzione ideale si attesta su un rapporto 60:40, nel lusso la quota destinata alla costruzione della marca (*Brand Building*) deve salire fino all'70-80% dell'investimento complessivo.

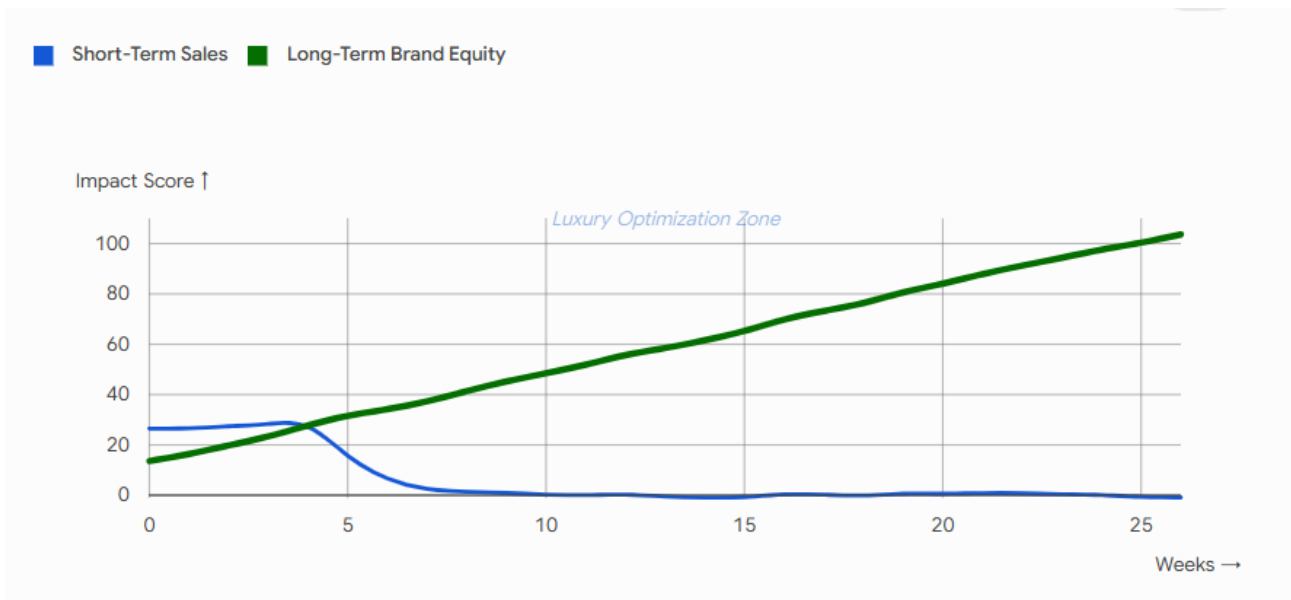
Sotto questa lente analitica, le attivazioni micro-esperienziali e i takeover lifestyle come le Padel Arena non possono essere valutati con i KPI dello *Short*, ma trovano la loro piena legittimazione economica all'interno della *Effectiveness Equation* (Equazione dell'Efficacia) formalizzata dagli stessi autori. L'equazione stabilisce che l'impatto di un'operazione di marketing sul valore strategico dell'impresa è direttamente proporzionale al suo *Creative Commitment* (Impegno Creativo), un costrutto quantitativo calcolato moltiplicando il budget media per la durata della campagna e per la densità dei canali impiegati.

Il paradosso del nuovo retail di lusso si risolve proprio riconfigurando i fattori di questa equazione. Sebbene lo spazio fisico di un pop-up o di un torneo sportivo sia per definizione transitorio – determinando un valore apparentemente basso nella variabile della durata fisica – l'integrazione con le dinamiche della Creator Economy ne moltiplica esponenzialmente la densità dei canali e la persistenza temporale a

livello digitale. L'evento effimero agisce da catalizzatore visivo e generatore di scompiglio culturale; i creator e le community digitali ne assorbono gli stimoli estetici e producono contenuti spontanei, fungendo da nodi di trasmissione orizzontale che amplificano l'esperienza su una moltitudine di touchpoint digitali. In questo modo, l'orizzontalità comunicativa compensa e dilata la transitorietà fisica della struttura commerciale, prolungandone la durata mentale nel cervello del consumatore e massimizzando il *Creative Commitment*.

L'efficacia del retail liquido, in conclusione, non si esaurisce nel *sell-out* settimanale, ma si misura nella capacità di trasformare l'investimento di marketing da puro costo operativo a breve termine ad asset strategico di lungo periodo. I modelli di Binet e Field offrono così la base scientifica per comprendere come le micro-narrazioni e l'ibridazione degli spazi non siano esercizi estetici fini a se stessi, bensì raffinati dispositivi economici capaci di alimentare la brand equity e difendere l'esclusività della maison dalle forze di saturazione della società contemporanea.

Grafico 15: L'impatto del Creative Commitment sul ROI: bilanciamento tra Sales Activation (Short-Term) e Brand Building (Long-Term) nel Fashion Luxury



Fonte: Elaborazione propria su modelli econometrici e dati IPA Databank tratti da: Binet, L. e Field, P. (2013), *The Long and the Short of It: Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies*, IPA, Londra; e Binet, L. e Field, P. (2020), *The Effectiveness Code*, Cannes Lions/WARC/IPA.

La modellizzazione matematica che governa le linee di tendenza del simulatore non poggia su assunti puramente speculativi, ma traspone in chiave algoritmica le evidenze empiriche raccolte in oltre trent'anni dall'IPA (*Institute of Practitioners in Advertising*). Il dataset analizzato da Les Binet e Peter Field rappresenta la banca dati più autorevole al mondo in materia di efficacia di marketing, includendo i dati longitudinali dettagliati di circa 1.000 campagne pubblicitarie storiche iscritte agli *IPA Effectiveness Awards*.

Attraverso la scomposizione statistica di queste campagne, gli autori hanno isolato l'impatto economico puro delle singole leve comunicative, tracciando i tassi di decadimento delle vendite immediate e i tassi di accumulazione della *brand equity*. Il simulatore operativo traduce queste costanti econometriche in funzioni matematiche interattive, calibrate sulle specificità del settore dell'alto di gamma. Il grafico visualizza la frizione strategica tra due curve temporali che rispondono a leggi matematiche speculari, riflettendo accuratamente i framework di *The Long and the Short of It* (2013):

1. La Curva di Attivazione Commerciale (*Sales Activation*): Nel simulatore, questa componente è governata da una funzione d'impulso a decadimento esponenziale rapido. Ogni attivazione tattica (come l'apertura fisica di un pop-up store o il lancio di una collezione a tempo limitato) genera un picco immediato sul volume delle vendite, seguito però da un ritorno verticale alla linea basale non appena cessa l'evento. Matematicamente, questa curva dimostra l'efficienza immediata dello *Short*, ma ne evidenzia il limite strutturale: l'attivazione non ha memoria storica; non sposta l'asse della crescita organica nel lungo periodo.
2. La Curva di Costruzione della Marca (*Brand Building*): Questa linea risponde a una funzione cumulativa di tipo sigmoideo o logistico. Nelle prime fasi del grafico (i primi 6 mesi o le prime settimane di simulazione), la crescita è quasi impercettibile e genera un ritorno economico inferiore rispetto alla curva di attivazione. Tuttavia, superata una massa critica di investimenti focalizzati sulla salienza e sulla risonanza emotiva, la pendenza si impenna. Gli effetti del *Brand Building* si sommano nel tempo, innalzando stabilmente la base delle vendite organiche e permettendo all'impresa di mantenere inalterato il proprio *premium price* anche in assenza di stimoli commerciali costanti.

Il simulatore introduce un vincolo parametrico specifico per il settore del *fashion luxury*. Se nei mercati dei beni di largo consumo il punto di equilibrio ideale calcolato da Binet e Field si attesta sul rapporto 60:40 (60% Brand Building, 40% Activation), il software sposta la soglia di sensibilità in avanti.

Nel lusso, l'esclusività non tollera logiche promozionali spinte; un eccesso di attivazione a breve termine erode il valore percepito e accelera la mercificazione (*commoditizzazione*) del brand. Per questa ragione, l'algoritmo del simulatore sblocca la zona visiva di "Ottimizzazione del Lusso" solo quando l'utente imposta il cursore del budget destinato al brand a una quota compresa tra il 70% e l'80%. Scendere al di sotto di questa soglia provoca, nella proiezione del software, un appiattimento della curva cumulativa di lungo periodo, simulando numericamente la perdita di potere di prezzo (*pricing power*) della maison.

L'integrazione più innovativa del simulatore risiede nella digitalizzazione della terza variabile di *The Effectiveness Code* (2020), espressa dal cursore dedicato alla Densità dei Canali e all'Integrazione dei Creator. Nella formulazione originale di Binet e Field, l'indice di *Creative Commitment* (Impegno Creativo) è un moltiplicatore lineare in cui la durata temporale di una campagna gioca un ruolo determinante. Questo creava un cortocircuito teorico se applicato ai nuovi format del retail effimero: come può un pop-up store o una *Padel Arena* di soli cinque giorni generare un reale impatto strategico sul lungo periodo se la sua durata fisica tende a zero?

Il simulatore risolve visivamente questo paradosso applicando la legge della disintermediazione culturale. Modificando il cursore della densità dei canali, l'utente agisce come un moltiplicatore esponenziale nel codice del widget. L'algoritmo dimostra che un incremento radicale nella produzione di contenuti digitali spontanei da parte di *creator* e *prosumer* espande artificialmente l'area sottesa alla curva del *Creative Commitment*. L'evento fisico è strutturalmente breve (bassa durata cronologica), ma l'amplificazione sociale orizzontale moltiplica i canali digitali e dilata la durata cognitiva dell'esperienza nel cervello del target. Di conseguenza, il simulatore mostra graficamente come l'orizzontalità digitale compensi la transitorietà fisica, consentendo alle micro-narrazioni effimere di performare economicamente come – e meglio – dei vecchi store monumentali permanenti.

Conclusioni

Il presente elaborato ha analizzato la transizione fondamentale dal paradigma fordista e neoclassico — incentrato sul bene materiale e sul valore d'uso funzionale — verso l'economia dell'esperienza, dove il baricentro del valore economico e sociologico si sposta sulla componente emotiva, simbolica e identitaria del consumo.

Nel contesto specifico del *fashion luxury*, tale metamorfosi ha evidenziato diverse criticità strutturali e manageriali:

1. Il superamento dell'omogeneità competitiva: La qualità manifatturiera e la durabilità non costituiscono più fattori differenzianti intrinseci, ma prerequisiti impliciti minimi, costringendo le *maison* a ricercare la competitività in elementi interamente immateriali.
2. La saturazione comunicativa e l'iperrealtà: L'inserimento dei brand all'interno di una logica mediatica e algoritmica permanente rischia di mercificare il capitale simbolico delle aziende, riducendo l'esperienza a mero simulacro estrapolato dal reale.
3. La contraddizione strutturale dei grandi gruppi: La governance centralizzata di conglomerati finanziari come LVMH, Kering o Richemont impone standardizzazioni gestionali, economie di scala e obiettivi di crescita continua su base geografica globale (specialmente nei mercati asiatici) che entrano in aperto conflitto con la natura elitaria, i ritmi dilatati della creatività e la necessaria percezione di esclusività e autenticità tipiche del lusso.

Attraverso la disamina dei principali modelli teorici e sociologici, l'indagine ha permesso di isolare i seguenti risultati chiave:

1. Validazione della multidimensionalità dello spazio retail: Lo store fisico ha abbandonato la funzione distributiva per tramutarsi in un dispositivo semiotico attivo. Applicando il modello dei moduli esperienziali strategici (*SEMs*) di Schmitt e l'architettura del coinvolgimento (*4E*) di Pine e Gilmore, è stato dimostrato come lo spazio contemporaneo agisca in modo sinergico integrando stimoli sensoriali (*Sense*), affettivi (*Feel*), cognitivi (*Think*), comportamentali (*Act*) e relazionali (*Relate*).

2. Identificazione dello *Sweet Spot* nel lusso: L'intersezione tra la partecipazione del cliente (passiva o attiva) e la connessione ambientale (assorbimento o immersione) trova nel *flagship store* e nel *concept store* la sintesi perfetta. Sebbene nel lusso prevalga il dominio contemplativo ed estetico (35%) seguito da quello performativo d'evasione (30%), la compresenza di intrattenimento ed educazione culturale (all'heritage e all'artigianalità) è l'unica configurazione in grado di generare un ricordo memorabile duraturo.
3. Messa in scena e teatralizzazione dello spazio: Lo studio delle configurazioni di *maison* di riferimento (come Louis Vuitton, Prada, Dior e Gucci) evidenzia che l'architettura interna, la psicologia cromatica (palette desaturate e metalliche controllate) e il controllo coordinato degli stimoli sensoriali (*atmospherics*) non svolgono ruoli decorativi, ma costituiscono la condizione stessa di generazione del valore percepito del brand.

Per risolvere il paradosso tra la diffusione globale industriale e la preservazione della rarità simbolica, le *maison* del lusso stanno implementando soluzioni strategiche basate sulla gestione e sulla modulazione della variabile temporale e spaziale:

1. Accelerazione esperienziale tramite i formati effimeri: L'introduzione di *pop-up store* e attivazioni temporanee consente di generare dinamiche di urgenza e scarsità percepita. La temporaneità acuisce la densità simbolica dell'evento e permette al brand la massima libertà di sperimentazione concettuale, destrutturando i codici rigidi della boutique permanente.
2. Strategie Omnichannel e "Re-incanto digitale": Sfruttando la spinta impressa dalla transizione post-pandemica, i brand integrano ecosistemi digitali ad alto contenuto narrativo in grado di supportare l'interazione in-store, profilando il consumatore "competente" e arricchendone il capitale culturale senza banalizzare il rituale d'acquisto.
3. Sintesi tra memoria storica e innovazione: La soluzione di lungo periodo risiede nella capacità dei direttori creativi e dei manager di coniugare la spettacolarizzazione contemporanea ("la società dello spettacolo") con la legittimazione culturale e museale, ancorando l'evasione programmata offerta allo store alla realtà intrinseca del *savoir-faire* e dell'heritage della marca.

Bibliografia

Addis, M. (2005). *L'esperienza di consumo*. Analisi e prospettive di marketing. Milano: FrancoAngeli.

Atwal, G., & Williams, A. (2009). *Luxury brand marketing – The experience is everything!* Journal of Brand Management, 16(5), 338-346.

Baudrillard, J. (1970). *La società dei consumi*. Bologna: il Mulino.

Baudrillard, J. (1981). *Simulacri e simulazione*. Bologna: Cappelli.

Bauman, Z. (2000). *Modernità liquida*. Roma-Bari: Laterza.

Binet, L., & Field, P. (2013). *The Long and the Short of It*. Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies. London: IPA (Institute of Practitioners in Advertising).

Binet, L., & Field, P. (2020). *The Effectiveness Code*. A New Framework for Great Marketing. London/Cannes: Lions/WARC/IPA.

Bourdieu, P. (1979). *La distinzione*. Critica sociale del gusto. Bologna: il Mulino.

Carcano, L. (2021). *Strategic Management in the Luxury Business*. Milano: EGEA.

Carù, A., & Cova, B. (2003). *Revisiting consumption experience*. Marketing Theory, 3(2), 267–286.

Chevalier, M., & Gutsatz, M. (2020). *Luxury Retail and Digital Management*. John Wiley & Sons.

Debord, G. (1967). *La società dello spettacolo*. Milano: Baldini & Castoldi.

Dion, D., & Borraz, S. (2017). *Managing heritage brands*. A study of the sacralization of heritage in the luxury industry. Journal of Retailing and Consumer Services, 35, 110-119.

Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, 14(4), 532-550.

Franklin, J. (2024). *The luxury experience*. How consumption habits are changing as the trend for experiential spending grows.

Gioia, D. A. (2021). *A systematic methodology for doing qualitative research*. The Journal of Applied Behavioral Science, 57(1), 20-29.

- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. Strategic Management Journal, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research*. Notes on the Gioia methodology. Organizational Research Methods, 16(1), 15-31.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). *Identity, image, and issue interpretation*. Sensemaking during strategic change in academia. Administrative Science Quarterly, 41(3), 370-403.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). *Symbolism and strategic change in academia*. The dynamics of sensemaking and influence. Organization Science, 5(3), 363-383.
- Hall, C. (2024). *A luxury experience in China*. Global high-end brands bet on conceptual stores to revive sales.
- Han, Y. J., Nunes, J. C., & Drèze, X. (2010). *Signaling status with luxury goods*. The role of brand prominence. Journal of Marketing, 74(4), 15-30.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). *The experiential aspects of consumption*. Journal of Consumer Research, 9(2), 132–140.
- Hospitality Net. (2025). *Luxury with Impact*. 2025 Luxury Landscape Overview.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy*. Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands. London: Kogan Page.
- Kotler, P. (1973). *Atmospherics as a marketing tool*. Journal of Retailing, 49(4), 48–64.
- Kozinets, R. V., et al. (2002). *Themed flagship brand stores*. Tangibles, intangibles, and experience. Journal of Retailing, 78(1), 17-29.
- Lighthouse. (2025). *Why Luxury Brands are Betting Big on Experiential Marketing in 2025*.
- Lindstrom, M. (2005). *Brand sense*. How to build powerful brands through touch, taste, smell, sight, and sound. New York: Free Press.
- Lipovetsky, G. (1987). *L'era del vuoto*. Milano: LUP.
- Lipovetsky, G., & Roux, E. (2003). *Il lusso eterno*. Milano: Rizzoli.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing*. New York: Free Press.

Silverman, D. (2020). *Qualitative research*. London: Sage.

Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class*. New York: Macmillan.

Vogue Business. (2025). *The Long View*. Key Trends Shaping Hospitality.

Sitografia

Adoratorio Studio. (2024, May 15). *The boundary between digital interactive experiences and emotional branding*. Adoratorio Official Journal.

<https://adoratorio.studio/>

Amed, I. (2025, January 20). *The state of fashion 2025: Experiential shift in luxury retail*. The Business of Fashion. <https://www.businessoffashion.com/>

Balenciaga. (2025, October 11). *The Raw Architecture retail concept and the aesthetic of subversion*. Balenciaga Corporate. <https://www.balenciaga.com/>

D'Avella, G. (2024, November 3). *Virgil Abloh's post-modern legacy: How Off-White transformed the retail environment into an open-source museum*. Hypebeast.

<https://hypebeast.com/>

Exibart Redazione. (2025, June 10). *La moda conquista le spiagge: le collaborazioni dell'estate 2025*. Exibart.

<https://www.exibart.com/moda/la-moda-conquista-le-spiagge-le-collaborazioni-dell-e-state-2025/>

Fedeli, L. (2025, September 14). *L'iper-esperienza di Jacquemus: dai pop-up immersivi ai retail temporanei che ridefiniscono il consumo visivo*. Pambianco News.

<https://www.pambianconews.com/>

Golden Goose. (2026). *Co-Creation and Co-Action: The Golden Goose retail philosophy*. Golden Goose Official Corporate. <https://www.goldengoose.com/>

Gucci. (2025). *Gucci Cosmos: An archival and experiential journey through time and space*. Gucci Stories. <https://www.gucci.com/>

Marchetti, S. (2024, July 18). *La metamorfosi degli store fisici nel fashion luxury: l'era del retail ibrido tra arte e consumo*. Harper's Bazaar Italia.

<https://www.harpersbazaar.com/it/>

McKinsey & Company. (2024, November 12). *Beyond the logo: How quiet luxury is redefining the store environment*. McKinsey Insights.

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights>

Mondadori, E. (2025, March 22). *Il museo diffuso e l'archivio della memoria: il caso Valentino a Roma*. Vogue Italia. <https://www.vogue.it/>

Off-White. (2026). *Spaces: The intersection of streetwear culture, industrial architecture, and high-end retail*. Off-White Official Online.

<https://www.off---white.com/>

Sozzani, s. (2025, December 2). *Il Quiet Luxury negli spazi retail: la strategia sotterranea di Bottega Veneta e The Row*. Il Sole 24 Ore - Luxury24.

<https://www.ilsole24ore.com/>

Valentino. (2026). *Maison Valentino Heritage: Collezione, Haute Couture e Archivi Storici*. Valentino Official Website. <https://www.valentino.com/>

We Are Sweeter. (2024, September 18). *The future of Experiential Marketing: 2025 And Beyond*. We Are Sweeter Blog.

<https://wearesweeter.com/the-future-of-experiential-marketing-2025-and-beyond/>

Williams, R. (2025, February 5). *How Golden Goose leverages the retail experience as a strategic lever*. Vogue Business.

<https://www.voguebusiness.com/consumers/how-golden-goose-leverages-the-retail-experience>

Dichiarazione del ricorso a strumenti di Intelligenza Artificiale (IA)

La sottoscritta Chiara Bresolin, matricola numero 889875, iscritta presso Ca' Foscari al corso di Laurea magistrale in Marketing e Comunicazione, autrice della tesi di laurea "Retail ed esperienza: il nuovo centro del fashion luxury", relatore Giorgio Soffiato, consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del Testo unico, D.P.R. 28/12/2000 n.445, e della decadenza dei benefici prevista dall'art. 75 del medesimo Testo unico in caso di dichiarazioni false o mendaci, sotto la propria personale responsabilità ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28/12/2000 n. 445,

DICHIARA

di aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della mia tesi di laurea, in particolare "ChatGPT-4, versione rilasciata a marzo 2024".

Uso: revisione e ottimizzazione dei testi per migliorare chiarezza e coerenza, nei capitoli 2 e 5 in tutte le sezioni. Verificata personalmente la correttezza, la qualità e l'attendibilità dei testi generati.

DICHIARA INOLTRE

che tutto il materiale generato dall'IA è stato attentamente verificato, rivisto e rielaborato dall'autore/dall'autrice, che si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro.

