



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in Economia e
Gestione delle Arti
e delle Attività
Culturali

Tesi di Laurea
Magistrale

Lusso e cultura:
Strategie culturali nel management dei brand
di lusso

Il caso di Bulgari

Relatore

Prof. Michele Tamma

Laureanda

Salomè Zaffarana

Matricola 903481

Anno Accademico

2025 / 2026

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
1. LO STATO DELL'ARTE DEGLI STUDI SUL MANAGEMENT DEL LUSO.....	7
1.1. La prospettiva brand-based.....	9
1.2. La prospettiva consumer-based.....	12
1.3. La prospettiva co-created.....	16
1.4. I quattro aspetti del prodotto di lusso.....	17
1.5. Sintesi.....	18
2. IL RUOLO STRATEGICO DELLA CULTURA PER I BRAND DI LUSO.....	21
2.1. Il valore simbolico nei prodotti di lusso.....	21
<i>2.1.1. Prodotti di lusso e prodotti culturali.....</i>	<i>21</i>
<i>2.1.2. Brand e brand equity.....</i>	<i>23</i>
2.2. Brand equity e brand image nel lusso: il BLI (Brand Luxury Index).....	26
2.3. Il ruolo della cultura nella costruzione della brand image per i brand di lusso.....	29
<i>2.3.1. Il ruolo della storia e dell'heritage.....</i>	<i>34</i>
<i>2.3.2. Il ruolo dell'arte contemporanea: l'artification.....</i>	<i>39</i>
<i>2.3.3. Il ruolo del legame con il territorio: il country of origin effect.....</i>	<i>41</i>
2.4. Una prima conclusione.....	45
3. GLI STRUMENTI MANAGERIALI PER L'APPLICAZIONE DI STRATEGIE CULTURALI.....	49

3.1. Cultura e prodotto	50
3.1.1. Prodotto e arte: ‘art infusion’ e ‘artification’	53
3.1.2. Prodotto e Patrimonio culturale: “heritage infusion” e “heritagization”	57
3.2. Cultura e Retail	63
3.2.1. L’Heritage nel retail di lusso	65
3.2.2. L’arte contemporanea nel retail di lusso	68
3.2.3. il retail digitale dei brand di lusso	71
3.3. Cultura e Attività dei brand di lusso	72
3.3.1. Mecenatismo culturale dei brand di lusso: donazioni, sponsorizzazioni e partnership	74
3.3.2. Musei e fondazioni d’impresa	79
3.4. Sintesi	83
4. UN CASO STUDIO: IL BRAND BVLGARI	87
4.1. Storia e identità del brand	88
4.2. Prodotti BVLGARI: Heritage, territorio e arte	90
4.3. Il Retail BVLGARI	98
4.4. Attività culturali di BVLGARI	103
4.5. Sintesi del framework	106
CONCLUSIONI	109
BIBLIOGRAFIA	113
SITOGRAFIA	121
INDICE DELLE FIGURE	125
APPENDICE	129

INTRODUZIONE

Nel presente lavoro di tesi ci si propone di indagare il rapporto tra lusso e cultura. Si tratta di due concetti apparentemente distanti: il lusso è tradizionalmente associato all'esclusività e all'élite, mentre la cultura è oggi considerata un bene da promuovere e rendere quanto più accessibile a un pubblico vasto ed eterogeneo. Tuttavia, il legame fra questi due mondi è tuttora evidente, come dimostrano, ad esempio, i numerosi brand del lusso che intraprendono collaborazioni artistiche o sviluppano collezioni ispirate al patrimonio culturale. Diventa quindi necessario comprendere se tali iniziative costituiscano interventi isolati oppure siano espressione di un fenomeno più articolato e di un'integrazione più profonda della cultura nel modello di business dei brand di lusso. Nel corso della trattazione si cercherà, pertanto, di comprendere se la cultura possa costituire una risorsa strategica nella ricerca di un vantaggio competitivo, in che modo possa contribuire all'aumento del valore della marca (brand equity) e quali associazioni sia in grado di stimolare nella mente dei consumatori.

Per rispondere a tali domande di ricerca, la tesi è articolata in quattro capitoli. Il primo ricostruisce le principali prospettive teoriche sviluppate negli studi di management del lusso, con particolare attenzione alla definizione del concetto di lusso e agli aspetti caratteristici del prodotto di lusso. Il secondo approfondisce il ruolo della cultura nella creazione di valore simbolico e nella formazione della brand equity, distinguendone tre principali dimensioni: il legame con la storia e l'heritage, il rapporto con l'arte contemporanea e la connessione con il territorio. Vengono inoltre analizzate le associazioni generate da tali dimensioni nella mente dei consumatori e i loro possibili effetti sul valore del brand. Il terzo capitolo esamina gli strumenti attraverso cui la cultura può essere integrata nelle strategie aziendali, distinguendo tre livelli operativi: prodotto, retail e attività. Il quarto applica il framework elaborato al caso Bulgari, al fine di valutare le modalità e l'intensità con cui il brand integra la cultura nella propria identità e nella propria strategia.

Nel corso della trattazione verrà adottato un approccio di ricerca prevalentemente bibliografico e documentale. L'analisi teorica sarà condotta attraverso la consultazione di articoli scientifici, contributi accademici e rapporti di settore, mentre, per l'approfondimento degli esempi concreti e del caso studio Bulgari, si farà ricorso anche a fonti aziendali e istituzionali, quali siti web ufficiali, comunicati stampa e materiali pubblicati dal brand. Infine, per la generazione delle immagini illustrative (per le quali non è indicata una fonte accademica nella descrizione) si è fatto ricorso allo strumento di intelligenza artificiale ChatGTP, tale uso si intende esclusivamente a fini grafici, mentre il contenuto testuale è sempre sviluppato esclusivamente dall'autrice.

CAPITOLO 1

LO STATO DELL'ARTE DEGLI STUDI SUL MANAGEMENT DEL LUSO

Il management del lusso è un ramo specifico del management, focalizzato sulla gestione di brand di alta gamma. Non si tratta di una disciplina completamente separata dal management tradizionale (i cui principi rimangono, quindi, in gran parte validi), quanto piuttosto di una specializzazione. Nel tempo, infatti, gli studiosi hanno individuato alcune logiche distintive del mercato del lusso, che hanno reso opportuno uno studio approfondito del settore (Kapferer & Bastien 2009, p. 61; Ko et al. 2019, p. 406). Prima di immergersi nello stato dell'arte degli studi, sarà opportuno ripercorrere come, nel tempo, economisti ed esperti di management hanno evidenziato tali peculiarità.

Tra i primi, vi fu l'economista americano Thorstein Veblen, alla fine del XIX secolo, autore di 'The Theory of the Leisure Class', il quale osservò che per alcuni beni, categorizzabili come 'beni di lusso', l'aumentare del prezzo non ne diminuiva la domanda, ma, al contrario, l'accresceva, in contrasto con la tradizionale legge della domanda e dell'offerta. L'innalzamento del prezzo di questi beni, infatti, ne accrescerebbe l'utilità per il consumatore. Ciò non significa che gli individui traggano piacere dal semplice pagamento di un prezzo maggiore: piuttosto, tale fenomeno sarebbe spiegato da una ricerca di status attraverso il consumo di beni vistosi, status che deriverebbe, in parte, proprio da un prezzo irraggiungibile dalla maggior parte dei consumatori (Bagwell et al. 1996, p.349-350). L'effetto appena spiegato è conosciuto come effetto Veblen, dal nome dell'economista che lo teorizzò, ed è un esempio di come la logica del mercato del lusso possa discostarsi in parte da quella del mercato tradizionale.

È a partire dagli anni '90, però, che si consolidano gli studi specialistici dedicati al management del lusso, grazie ad alcuni lavori che trattano tale settore in modo specifico. Tra questi, Danièle Allérès in 'Luxe- stratégies marketing' (1990), costruisce per primo una teoria sistematica del marketing del lusso. Tra i primi, invece, ad affrontare questo mercato da un punto di vista manageriale bisogna menzionare Kapferer, che nel 1998 pubblica 'Managing Luxury Brands', in cui analizza le specificità strategiche dei marchi di lusso e ne individua alcuni principi di gestione. Tale argomento viene ripreso e sviluppato in modo sistematico nel 2009, quando Kapferer insieme a Vincent Bastien pubblica 'The Luxury Strategy', uno dei libri di management più influenti per quanto riguarda il settore del lusso.

In questo lavoro, gli autori introducono il concetto di anti-laws of marketing, ossia un insieme di principi che descrivono in che modo il marketing del lusso si discosti dalle logiche del marketing tradizionale. Tali “anti-leggi” si fondano su un presupposto centrale: mentre il marketing convenzionale è orientato all’ampliamento del mercato e all’accessibilità del prodotto, il marketing del lusso si basa invece sulla costruzione e sulla preservazione dell’esclusività. Proprio questa tensione verso la rarità e la limitazione dell’accesso rende inapplicabili, o addirittura controproducenti, molte delle pratiche tipiche del marketing di massa (Kapferer & Bastien 2009, p. 61). Fatto un breve excursus sulle origini della disciplina, è possibile, ora, focalizzarsi sullo stato dell’arte che vige negli studi di management del lusso e in particolare su quali siano i filoni teorici principali, i temi più attuali e quelli che potrebbero ispirare futuri percorsi di ricerca nel settore.

La questione più datata, e in assoluto la più ricorrente nel campo di studi, è sicuramente il problema della definizione di lusso, domanda fondamentale per delimitare il settore e quindi l’oggetto di ricerca. Tuttavia è necessario sottolineare come, generalmente, gli studiosi concordino sul fatto che il lusso sia un concetto relativo, oggetto di fluttuazione nel tempo, e quindi impossibile da definire in modo assoluto (Ko et al. 2019, p.406; Rodrigues et al 2021, p.2). Esistono, ad oggi, tre prospettive principali sul mondo del lusso, efficacemente riassunte da Gummerus et al (2024). in ‘Who creates luxury? Unveiling the essence of luxury creation through three perspectives: a scoping review’. Lo studio, attraverso la revisione di articoli scientifici presenti nel database online Scopus, cerca di mappare come la ricerca, ad oggi, definisca e concettualizzi il lusso e la sua creazione. Vedremo, poi, quali temi di ricerca attuali e futuri vengono aperti da ciascuna di queste prospettive. È, tuttavia, importante evidenziare che i tre modelli teorici non si escludono a vicenda, ma anzi possono coesistere, come dimostreremo, infine, attraverso una sintesi dei quattro aspetti principali distintivi di un prodotto di lusso.

1.1. La prospettiva brand-based



Fig.1: brand based luxury

Il primo modello che si è sviluppato è quello che si può definire ‘brand-based’ (fig.1), in cui il produttore è considerato il vero creatore del lusso. Secondo questa teoria, il lusso si può considerare tale sulla base di tre dimensioni oggettive: le caratteristiche dell’offerta (prezzo e qualità), la strategia basata sulla disponibilità limitata (scarsità, esclusività e rarità) e una proposta di valore incentrata sulla distinzione e sul patrimonio/storia del brand (Gummerus et al. 2024, p.184-185).

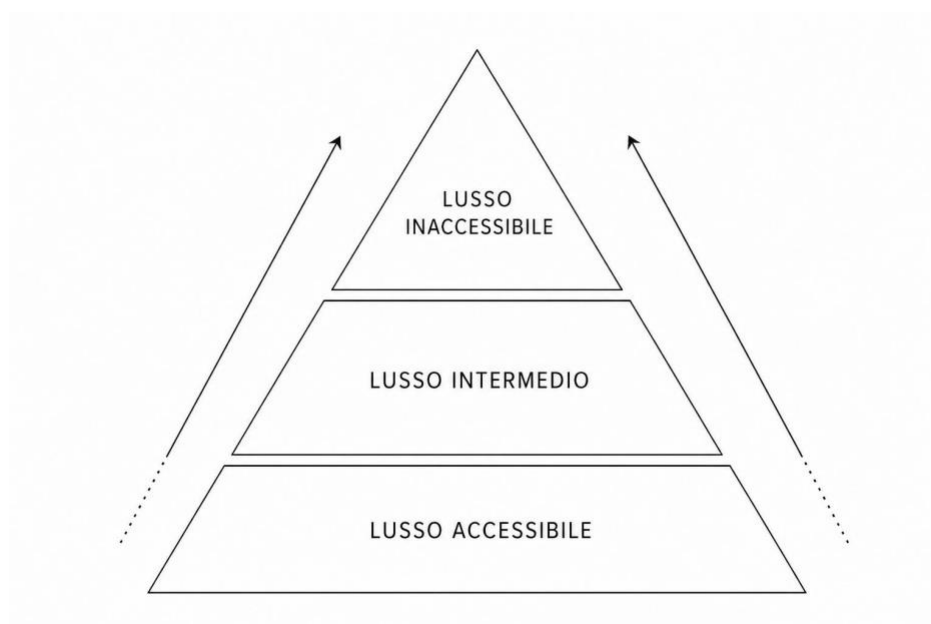


Fig.2: piramide del lusso di Danielle Allérès

Su questa linea teorica si collocano i primi studi sul management del lusso sopra menzionati. Ad esempio Danielle Allérès costruisce un modello piramidale (fig.2), la cosiddetta ‘piramide del lusso’, in cui il lusso viene suddiviso in tre categorie sulla base di distinte caratteristiche dell’offerta legate al prezzo, alla rarità e ai metodi di fabbricazione: lusso accessibile, costituito da prodotti di marca diffusi su larga scala e spesso associati ai cosiddetti masstige brands, che hanno alimentato il dibattito sulla democratizzazione del lusso (di cui si parlerà successivamente nel capitolo); lusso intermedio, legato al prêt-à-porter di alta gamma; e lusso inaccessibile, costituito da prodotti realizzati in quantità molto limitate e a prezzi estremamente elevati (Allérès 1990).

Anche Kapferer in *Managing luxury brands* configura un modello piramidale (Fig.3) in cui distingue tra semplici brand di massa, e tre livelli che costituiscono l’industria del lusso: brand premium (‘upper range brand’), brand di lusso, e le griffes (Kapferer 1998, p.254-255).



Fig.3: piramide del lusso di Kapferer (Kapferer, 1998)

In questo modello la distinzione fra categorie è basata sulle diverse caratteristiche a livello di qualità, di creatività e di prezzo del prodotto. Un semplice prodotto premium presenta una qualità superiore rispetto alla media della categoria, ma rimane un prodotto di serie, dal prezzo inferiore rispetto a uno di lusso, che invece tende a essere realizzato artigianalmente e in quantità più limitate. Al vertice della piramide si colloca la griffe, categoria che rappresenta la forma più estrema di lusso. A differenza dei luxury brand, caratterizzati da produzioni limitate e da un’elevata qualità artigianale, la griffe è associata a creazioni uniche o quasi uniche, in cui il valore deriva soprattutto dalla dimensione creativa e artistica del prodotto (Kapferer 1998, p.254).



Fig.4: il mix di caratteristiche di un brand di lusso secondo Ko et al. (2019)

Più recentemente, nel 2019, Ko et al. provano a definire cosa sia un brand di lusso, partendo anche in questo caso da una prospettiva brand-based, e analizzando la letteratura scientifica in merito. Come esito di tale revisione propongono una definizione teorica di brand di lusso, il quale deve essere percepito dai consumatori come dotato di un mix di caratteristiche (fig.4): esso deve essere di alta qualità, autentico, di prestigio, capace di stabilire un prezzo premium e una profonda connessione col consumatore (Ko et al, 2019, p.406). È importante sottolineare, come si può notare in questo caso, che nella prospettiva brand-based non è ignorata la percezione del consumatore, ma è comunque studiata in quanto correlata a caratteristiche definite dall'azienda stessa come lussuose (Gummerus Et al. 2024, p.185).

Si è detto che nella prospettiva brand based, il lusso non solo è costituito da un mix di caratteristiche ma è anche prodotto da una precisa strategia. Da questo punto di vista, Kapferer e Bastien, nel volume *The Luxury Strategy* (2009), analizzano in modo approfondito le logiche distintive che un'impresa deve adottare per posizionarsi nel settore del lusso. Secondo gli autori 'il lusso deve eccellere nella distribuzione di rarità' (Kapferer e Bastien, 2009; p.80). L'oggetto di lusso deve essere in qualche modo 'guadagnato': quanto maggiore è la sua inaccessibilità, tanto maggiore sarà il desiderio che esso suscita. La ragione risiederebbe nel ruolo che il lusso assume nelle società contemporanee, ossia quello di ricreare, all'interno di un contesto democratico ed egualitario, una forma di distinzione e di stratificazione simbolica tipica delle società non egualitarie del passato (Kapferer e Bastien 2009, p.25, 31).

Le ricerche che adottano questa prospettiva teorica, ricapitolando, tendono a concentrarsi sulla definizione delle caratteristiche di un prodotto di lusso e sulla strategia che l'azienda deve adottare per rimanere parte del settore. Oltre a tutto questo, secondo alcuni studi, il lusso è contraddistinto da una proposta di valore che include status e brand heritage. Questi elementi possono essere collegati, poiché il possesso di un patrimonio simbolico e storico costituisce per il brand un capitale culturale capace di distinguerlo ed elevarlo e, di riflesso, di elevare anche chi lo acquista (Gummerus et al. 2024, p.186). La storia del brand e il suo legame col passato può quindi contribuire a conferire legittimità al marchio e a collocarlo in una dimensione atemporale: il lusso, infatti, non è un trend legato all'effimero, ma aspira a rimanere sempre attuale, senza passare di moda (Kapferer & Bastien, 2009, p. 24, 35, 51, 57). Questo concetto di brand heritage e, soprattutto, il suo valore per il settore del lusso verrà ripreso più approfonditamente nel seguente capitolo. Ai fini della presente analisi, quindi, ci si limita a sottolineare come nella prospettiva brand-based, il lusso può essere considerato tale anche grazie a una proposta di valore simbolica, che può comprendere distinzione sociale e, secondo alcuni studi, brand heritage.

Come si è detto inizialmente, da ciascuna di queste prospettive emergono domande di ricerca che possono essere oggetto di dibattito e di sviluppo futuro nel campo degli studi. Per quanto riguarda la prospettiva brand-based possiamo individuare tre linee di ricerca interessanti per il futuro inerenti alla sostenibilità, all'uso dei social media e all'attribuzione dei prezzi. Il dibattito riguardo alla sostenibilità delle strategie dei brand di lusso può infatti considerarsi un tema caldo, sollevando ad esempio domande su come essa influenzi la proposta di valore dei brand e quale sia la responsabilità delle aziende di lusso nella transizione verso un mondo sostenibile, non solo per quanto riguarda il rapporto con l'ambiente (Gummerus Et al. 2024, p.13). Un'altra questione dibattuta riguarda, abbiamo detto, il criterio con cui attribuire un prezzo ai beni di lusso e in particolare l'impatto della sua visibilità pubblica. A tal proposito, l'esposizione del prezzo sembrerebbe avere un effetto positivo sulla percezione di unicità e visibilità del brand. L'integrazione dei social media nel marketing mix dei brand di lusso si configura, pure, come hot topic per future ricerche, in quanto l'uso dei nuovi media è una novità che sembrerebbe avere grandi potenzialità positive per promuovere i consumi di beni di lusso (Ko et al. 2019, p.7). Tuttavia, l'uso di internet pone un dilemma sulla capacità dei brand di mantenere un'aura di rarità ed esclusività pur diventando, grazie all'uso di social e siti web, più raggiungibili ed 'accessibili' (Chandon et al. 2016, p.300).

1.2. La prospettiva consumer-based

• CONSUMER BASED LUXURY •

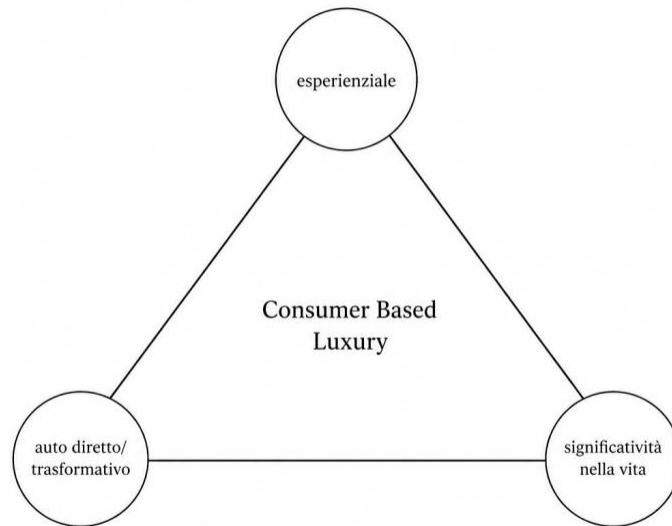


Fig.5: consumer based luxury

La seconda prospettiva che si è affermata sul mondo del lusso, è quella consumer-based, focalizzata cioè sul consumatore (Fig.5). Se la prospettiva brand based considerava il lusso secondo criteri oggettivi e concreti, in questo nuovo modello è il consumatore a creare il lusso durante la sua esperienza. Secondo questa visione, quindi, il lusso è soggettivo, relativistico e situazionale: qualunque cosa il consumatore definisca lusso è considerato tale (Gummerus Et al. 2024, p.7). Secondo questo modello il lusso viene definito in tre dimensioni: esperienziale, auto-diretto/trasformativo, e come veicolo di significatività nella vita ('meaningfulness'). Il lusso come esperienza riguarda consumatori intesi non tanto come attori razionali alla ricerca di caratteristiche e benefici, quanto piuttosto come soggetti emotivi in cerca di esperienze piacevoli, memorabili e sensorialmente coinvolgenti. In questo senso, l'esperienza di lusso può essere definita come l'arte di offrire valore sociale, emozionale e simbolico ai consumatori, assicurando sensazioni di comfort, benessere e appartenenza attraverso momenti unici e memorabili creati dal brand (Gupta et al. 2023). Inoltre il lusso può essere concepito come qualcosa che abbia il potere di trasformare l'individuo nel proprio sé ideale (trasformativo), e, infine, come un momento prezioso che contribuisce a dare significato alla vita di qualcuno ('meaningfulness') (Gummerus et al. 2024, p.8-9).

Da questa prospettiva emergono linee di ricerca che concernono il lusso come esperienza. In una recente revisione della letteratura (Gupta et al. 2023) si individuano quattro nuclei tematici principali su cui gli studi in merito si sono concentrati negli ultimi anni (Fig.7).

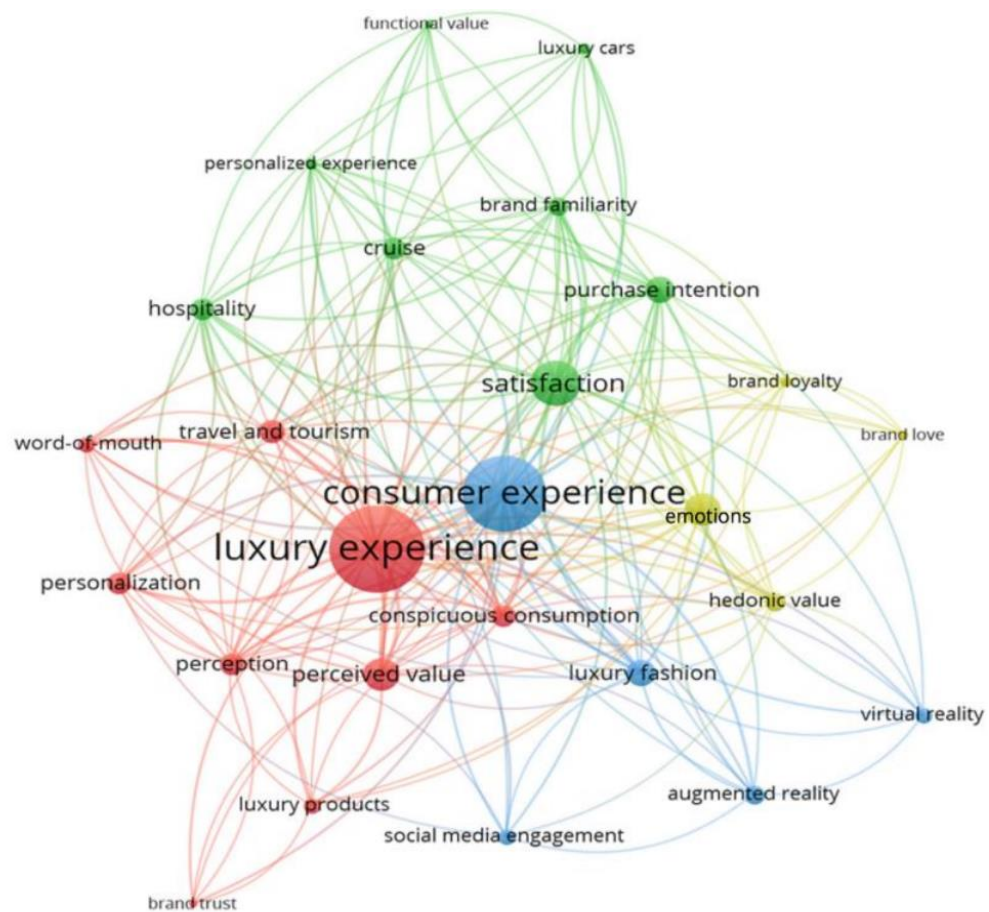


Fig.6: Quattro nuclei tematici rappresentati da colori diversi (Gupta et al. 2023, p.5)

Il primo è legato all'industria dei viaggi e del turismo e alla sua capacità di creare esperienze di consumo 'vistose' e di aumentare il valore percepito dai consumatori tramite la personalizzazione e l'uso dell'intelligenza artificiale (Fig.6 in rosso). Il secondo riguarda l'importanza delle strategie di marketing nell'aumento della soddisfazione e dell'intenzione di acquisto nel settore dell'ospitalità e delle crociere, anche qui tramite la personalizzazione e la familiarità (fig.6 in verde). La differenza principale col primo tema sta quindi soprattutto sul settore di riferimento, sempre però all'interno dell'industria dei servizi, la quale è il principale oggetto di interesse degli studi sulle esperienze di lusso (a discapito del lato dei beni). Il terzo nucleo si concentra sul lato 'emotivo' ed 'edonico' su come la generazione di emozioni e piacere da parte dell'esperienza di lusso generi lealtà e amore verso il brand (Fig.6 in giallo). Infine, l'ultimo tema concerne l'uso della realtà virtuale e dei social media per migliorare l'esperienza dei consumatori (Gupta et al. 2023, p.4-5; Fig.6 in blu).

Rispetto alla prospettiva brand based emerge quindi, come si può notare, un maggiore focus sui 'servizi' piuttosto che sui 'beni', e sulle emozioni del consumatore derivanti dalla loro fruizione. A tal proposito, future ricerche potranno estendersi non solo ai servizi ma anche all'esperienza legata al consumo dei beni di lusso. Inoltre, è interessante notare come l'esperienza possa essere sviluppata e concepita non solo negli aspetti positivi ma pure in quelli negativi: uno studio di Scott et al. (2017) mostra, ad esempio, come i consumatori possano ricercare esperienze dolorose o difficili con finalità liberatorie, e ciò potrebbe aprire piste di riflessione anche per il settore del lusso (Gummerus et al. 2024, p.14).

Per quanto riguarda il lato tecnologico, vediamo invece ricorrere l'interesse per i social media ma anche per mezzi più avanzati come l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata per implementare e arricchire la creazione di esperienze. Ancora, la sostenibilità è tema di interesse anche per gli studi sulle esperienze di lusso, e in particolare, come essa possa contribuire a far scaturire un senso di benessere per il consumatore. Il consumo del lusso, infatti, sembra progressivamente passare da una logica puramente vistosa a una logica sempre più consapevole, come dimostra anche lo sviluppo del mercato dell'abbigliamento di seconda mano. Infine, le ricerche future potrebbero concentrarsi su come il consumo del lusso verrà sempre più guidato dalla ricerca di artigianalità, elementi naturali o di eredità culturale (Gummerus et al. 2024, p.13-14).

Nel complesso, questi studi mostrano come la prospettiva consumer-based sposti l'attenzione dalla definizione oggettiva del bene di lusso all'esperienza soggettiva e relazionale del consumo. In questo modo, il concetto di lusso si amplia, non limitandosi alla sola categoria dei beni e servizi inaccessibili, riservati all'élite. Tale evoluzione teorica riflette uno dei fenomeni più rilevanti degli ultimi decenni nel mondo del luxury conosciuto come 'democratizzazione del lusso' (Kapferer & Bastien 2009, p.10). Questo mutamento di mercato ha contribuito ad allargare i confini del settore, rendendolo relativamente meno elitario, più accessibile e attribuendo maggiore centralità all'esperienza del consumatore, ai valori e ai significati veicolati dal brand, oltre che alle sue caratteristiche intrinseche (Rodrigues et al. 2021, p.13). In questo contesto, come si è visto, la dimensione soggettiva ed esperienziale tende ad assumere un peso crescente rispetto a quella puramente oggettiva e funzionale. In linea con queste trasformazioni, la letteratura distingue tra una concezione tradizionale del lusso ('old luxury') e una più recente ('new luxury').

Alla categoria dell'old luxury' appartengono quei brand cui si associano caratteristiche come qualità premium, lunga eredità manifatturiera, stile riconosciuto, prezzo elevato, reputazione globale e forte connessione con lo status e con l'immagine trasmessa da chi li possiede (Rodrigues et al. 2021, p.1, 23). Il 'new luxury' è invece associato a beni relativamente più accessibili, di alta qualità e comunque

capaci di rappresentare uno status per chi li utilizza. Inoltre, i brand del nuovo lusso non sono necessariamente supportati da una lunga tradizione e non sono esclusivamente europei (Rodrigues et al. 2021, p.1, 13, 23). Le due categorie possono essere distinte sulla base di alcune caratteristiche ricorrenti: nel nuovo lusso, le componenti di prezzo, scarsità, tradizione e storia hanno un peso minore rispetto ai marchi più tradizionali, mentre elementi come la sostenibilità sembrano assumere maggiore rilevanza (Rodrigues et al. 2021, p.18)

1.3. La prospettiva co-created

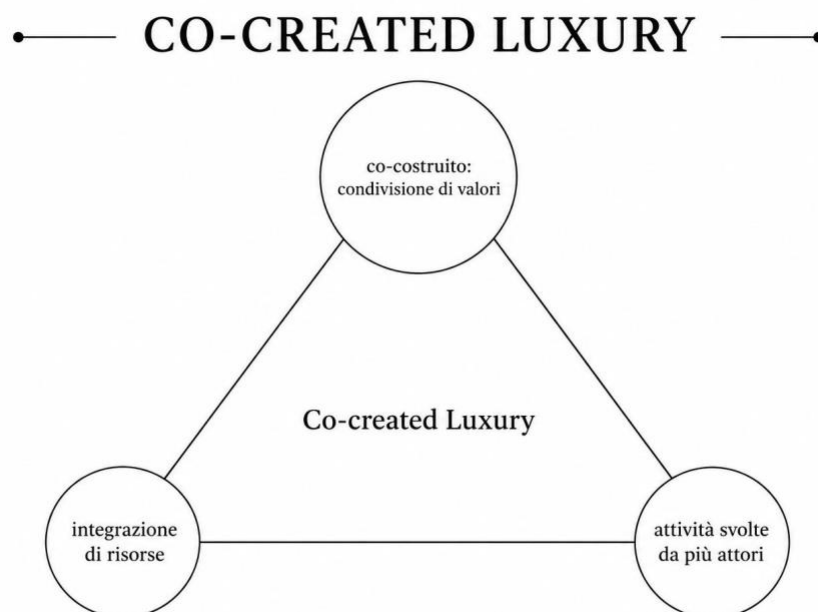


Fig.7: Co-created luxury

L'ultima e più recente prospettiva con cui gli studiosi si avvicinano al mondo del lusso è quella della co-creazione (fig.7), secondo cui il lusso è co-creato dall'interazione tra consumatore e brand. I contesti in cui questo approccio è stato più applicato è quello dell'ospitalità, della vendita al dettaglio, del digitale e dei social media. In quei contesti, cioè, in cui l'interazione tra consumatori e altri consumatori e/o il brand sono essenziali (Gummerus et al. 2024, p.11).

Secondo questa prospettiva, il lusso può essere co-costruito: il valore del brand può emergere dai significati che gli vengono attribuiti attraverso le interazioni tra i consumatori, ad esempio nelle conversazioni online, capaci di generare nuove pratiche e nuove associazioni mentali legate al marchio. Il lusso può inoltre emergere da attività che coinvolgono più attori, come la collaborazione tra brand e consumatori, attraverso il dialogo e l'interazione, o più in generale da interi network di

soggetti. Ancora, esso può riflettere valori condivisi fra gli stakeholder oppure essere prodotto dall'integrazione di risorse, messe a disposizione dal produttore o costituite dagli stessi consumatori al servizio del brand. Questa prospettiva mette dunque in evidenza l'importanza della co-creazione di valore nel settore del lusso e apre nuove ricerche su come i diversi attori possano collaborare nella creazione di valore per il brand e per i consumatori (Gummerus et al. 2024, p. 14). In questa direzione si colloca, ad esempio, lo studio di Schroeder et al. (2015) sui brand di lusso cinesi, nel quale viene mostrato come il patrimonio culturale, i valori nazionali e quelli confuciani siano strettamente associati e integrati nella strategia del brand, e come tali significati vengano continuamente creati e riconfigurati insieme ai consumatori.

1.4. I quattro aspetti del prodotto di lusso

I QUATTRO ASPETTI DEL PRODOTTO DI LUSO



Fig.8: i 4 aspetti del prodotto di lusso

Si è visto, quindi, come nel tempo si siano affermati diversi approcci sul lusso nella letteratura scientifica (brand-based; consumer-based; co-created). Questi ultimi non devono tuttavia essere considerati mutualmente esclusivi. Piuttosto, essi descrivono lo stesso oggetto da prospettive diverse. È quindi possibile proporre una lettura integrata del prodotto di lusso, contraddistinta da un insieme di quattro aspetti: funzionale, esperienziale, simbolico (Rodrigues et al. 2021, p.8) e finanziario (fig.8). Tale modello non costituisce una definizione di che cosa sia il prodotto di lusso, ma piuttosto una griglia interpretativa che consente di ricondurre a un framework comune le diverse definizioni

presenti in letteratura. A seconda, poi, della prospettiva adottata, ciascuna teoria tende ad attribuire maggiore rilievo a uno o più di questi aspetti.

La dimensione funzionale è legata alla performance dell'oggetto, alle sue qualità che lo rendono in grado di soddisfare efficacemente i bisogni del consumatore o di risolverne i problemi. Tale aspetto, come abbiamo visto, è particolarmente centrale nella prospettiva brand-based, secondo cui l'oggetto di lusso deve possedere determinate caratteristiche oggettive per essere considerato tale: deve impiegare materiali superiori, essere fatto a mano e in generale deve essere di qualità eccezionale (Rodrigues et al. 2021, p. 8-9).

Anche l'aspetto finanziario viene particolarmente indagato dalla prospettiva brand-based e, più in generale, la letteratura riconosce come tipica del bene di lusso la capacità di imporre un prezzo premium, più elevato rispetto a quello degli altri prodotti appartenenti alla stessa categoria. In effetti, uno dei primi aspetti comunemente associati al lusso è proprio il suo essere costoso. Tuttavia, come efficacemente osservato da Kapferer e Bastien, lusso non è sinonimo di prezzo: se così fosse, basterebbe alzare il costo di un qualsiasi oggetto per renderlo di lusso, il che non corrisponde alla realtà (Kapferer & Bastien, 2009; p.31). Occorre quindi sottolineare come non tutto ciò che abbia un prezzo sopra la media possa essere automaticamente considerato lussuoso.

Un prodotto luxury, quindi, non può limitarsi ad essere costoso e di buona fattura, caratteristiche tipiche dei prodotti premium e degli upper range brand (fig. 3), ma deve contenere anche la dimensione esperienziale e quella simbolica. La dimensione esperienziale (fondamentale, come abbiamo visto, nella prospettiva consumer-based) concerne la natura edonica e sensoriale del prodotto o servizio. Un prodotto di lusso non può essere solo funzionale ma deve soddisfare i sensi molto di più di un prodotto comune, fornendo quindi un'esperienza memorabile al consumatore (Rodrigues et al. 2021, p. 8-9).

Infine la dimensione simbolica è forse l'aspetto più distintivo di un brand di lusso. In tutti e tre i modelli teorici ricorre infatti l'importanza, per un brand, di veicolare significati simbolici legati ad esempio allo status sociale, all'autenticità e al prestigio. Tale dimensione viene sviluppata non solo dal brand stesso, per esempio tramite il proprio brand heritage, ma anche attivamente dal consumatore e, talvolta, attraverso una vera e propria co-creazione di valore (Rodrigues et al. 2021, p. 8-9).

1.5. Una sintesi

Si è cercato, pertanto, di ricostruire lo stato dell'arte degli studi di management del lusso. L'analisi della letteratura ha mostrato come la definizione stessa di lusso costituisca una questione

problematica: si tratta, infatti, di una categoria complessa, relativa e soggetta a trasformazioni storiche e culturali. Ciò significa che il concetto di lusso può variare in base all'epoca, al contesto geografico e persino alla percezione soggettiva di chi vi fa riferimento. Tuttavia, secondo una recente revisione della letteratura (Gummerus et al., 2024), è possibile ricondurre gli studi esistenti a tre principali approcci teorici: la prospettiva brand-based, consumer-based e co-created. Secondo la prima, il lusso deriva da un preciso insieme di caratteristiche (qualità, prezzo elevato ecc.), da specifiche strategie aziendali e da una value proposition comprendente elementi quali status e brand heritage. Tale prospettiva è quindi incentrata sul ruolo del produttore, considerato il principale responsabile della definizione della lussuosità dei prodotti. La prospettiva consumer-based, invece, attribuisce un ruolo centrale al consumatore, che può percepire un prodotto come luxury in base alla sensorialità dell'esperienza, alla sua significatività e alla sua capacità trasformativa. Questo approccio risulta quindi più soggettivo e relativistico rispetto al precedente, riflettendo un progressivo ampliamento, negli ultimi decenni, dei confini del settore. Si tratta del fenomeno noto come "democratizzazione del lusso": grazie a questa nuova concezione, diversi brand e prodotti relativamente accessibili a un pubblico più eterogeneo, in virtù della loro capacità di comunicare simbolicamente status, sono entrati a far parte della categoria del new luxury. Più recentemente, infine, un'ulteriore evoluzione teorica ha evidenziato come il valore del lusso possa emergere dall'interazione tra brand, consumatori e altri attori coinvolti nella costruzione dei significati del marchio: questa prospettiva viene definita co-created.

Ciascuno di questi approcci ha dato origine a specifici filoni di ricerca, alcuni trasversali e altri maggiormente caratterizzanti. Tra i temi comuni figurano la sostenibilità, l'utilizzo dei social media e, più in generale, delle nuove tecnologie. Gli studi riconducibili alla prospettiva brand-based approfondiscono inoltre il tema dell'attribuzione dei prezzi. L'approccio consumer-based, invece, si distingue per un focus prevalente sui servizi piuttosto che sui beni di lusso: tra gli argomenti maggiormente indagati figurano infatti l'esperienza di consumo, l'hedonic value e l'emotional value. Infine, la prospettiva co-created si concentra soprattutto sul retail, sia fisico sia digitale, e, più in generale, su tutte le occasioni di interazione tra consumatori e brand, nonché tra consumatori stessi.

Nonostante il diverso punto di osservazione adottato, ciascuno di questi approcci rappresenta una prospettiva differente sul medesimo oggetto di studio: il prodotto di lusso. È quindi possibile proporre un modello analitico di quest'ultimo, utile a ricondurre le diverse interpretazioni teoriche all'interno di un unico framework. Nel modello presentato in figura 8 vengono individuate quattro principali dimensioni del prodotto di lusso: funzionale, finanziaria, esperienziale/edonica e simbolica. Le dimensioni funzionale e finanziaria sono particolarmente approfondite dalla prospettiva brand-based, che si focalizza particolarmente sull'eccellenza delle caratteristiche oggettive del prodotto e

sull'attribuzione del prezzo. La dimensione esperienziale/edonica viene invece analizzata soprattutto dagli studi consumer-based, incentrati sul valore emotivo del lusso per il consumatore. La dimensione simbolica, infine, rappresenta l'elemento maggiormente distintivo del lusso e, proprio per questo, è oggetto di interesse da parte di tutte e tre le prospettive, compresa quella co-created, che ne evidenzia il carattere relazionale e la possibile co-creazione da parte dei diversi stakeholder.

La centralità della dimensione simbolica nel lusso rende quindi opportuno approfondirne l'analisi nei capitoli successivi. In particolare, sarà utile comprendere quali componenti simboliche vengano mobilitate dai brand per costruire un vantaggio competitivo, con particolare riferimento a quelle di natura culturale.

CAPITOLO 2

IL RUOLO STRATEGICO DELLA CULTURA PER I BRAND DI LUSO

Nel capitolo precedente si è delineata una panoramica sullo stato attuale degli studi sul lusso, evidenziando le principali definizioni e i temi di ricerca che ne derivano. Nel tentativo di sintetizzare le diverse prospettive in un quadro interpretativo unitario, si è accennato all'importanza della dimensione simbolica di un oggetto di lusso. Nel corso del presente capitolo ci si concentrerà su come proprio questa dimensione intangibile giochi un ruolo fondamentale nella strategia dei brand luxury. In particolare, l'obiettivo sarà comprendere in che misura la cultura, nelle sue varie declinazioni, possa risultare una risorsa strategica rilevante per la costruzione di valore simbolico e, come tale, contribuisca al conseguimento di un vantaggio competitivo.

2.1 Il valore simbolico nei prodotti di lusso

La cultura può essere considerata una dimensione specifica del valore simbolico: risulta, pertanto, opportuno chiarire meglio quest'ultimo concetto. Si è detto come un bene di lusso non possa limitarsi ad essere semplicemente efficiente (dimensione funzionale), sensorialmente appagante (dimensione esperienziale) o costoso (dimensione finanziaria); (fig.8). L'elevato valore di un prodotto luxury, e di conseguenza il suo prezzo spesso superiore alla media, non dipendono primariamente dal suo valore d'uso, bensì dalla capacità di incorporare e trasmettere significati (Kapferer & Bastien 2009, p.31). In questa prospettiva, come sottolineato da Kapferer, il lusso introduce una forma di valore ulteriore rispetto alla tradizionale distinzione tra valore d'uso (utilità concreta del prodotto nel soddisfare un bisogno) e valore di scambio monetario (il prezzo): il valore simbolico, di natura intangibile, costituito da significati, rappresentazioni e associazioni di natura culturale e/o sociale. Affinché un prodotto di lusso possa sostenere il proprio posizionamento sul mercato, tale valore simbolico deve risultare, per un numero sufficiente di individui, superiore al prezzo richiesto (Kapferer & Bastien 2009, p.31). Il valore simbolico può essere sia correlato ad attributi intrinseci, cioè specifici del prodotto, sia ad attributi estrinseci, esterni al prodotto, come, in particolare, il brand (Zeithaml 1988, p.6-8).

2.1.1 *Prodotti di lusso e prodotti culturali*

Per alcune industrie del lusso, il valore simbolico è parte integrante della loro offerta. Ciò significa che alcuni prodotti di lusso fungono da supporto per significati culturali ed estetici legati alla loro composizione, al design, al loro processo creativo. Questi elementi avvicinano alcune categorie di prodotto di lusso al concetto di prodotto culturale: si può definire come tale, infatti, un prodotto che attraverso un supporto in forma materiale (come una tela) o immateriale (come un concerto sinfonico) trasmette un contenuto composto da significati altamente simbolici e culturali (Tamma 2010, p. 29, 31, 34). Questa definizione, inoltre, ha quale riferimento "una nozione a banda larga di cultura"

(Tamma 2010, p. 31) intesa in senso socio-antropologico, ampio e trasversale, non limitato quindi, per esempio, alle belle arti o al patrimonio nazionale. Ad un livello più ampio, questi prodotti costituiscono l'offerta delle cosiddette Creative and Cultural Industries (CCI), definite secondo l'Unesco come «Quei settori di attività che hanno come obiettivo principale la produzione o la riproduzione, la promozione, la distribuzione o la commercializzazione di beni, servizi e attività di contenuto derivante da origini culturali, artistiche o dal patrimonio.» (Belfanti 2018, p.323). Se, come si è visto, i prodotti di lusso sono caratterizzati da una elevata esclusività, molti prodotti culturali non rientrano in tale categoria: settori come editoria, cinema o musica presentano un elevato contenuto simbolico, e sono generalmente accessibili ad un pubblico ampio. Tale accessibilità, inoltre, è spesso sostenuta da politiche pubbliche volte ad incentivarne la fruizione, in linea con i principi di promozione e valorizzazione della cultura che ritroviamo nella Costituzione italiana (art.9) e nel Codice dei beni culturali e del paesaggio (art.1).

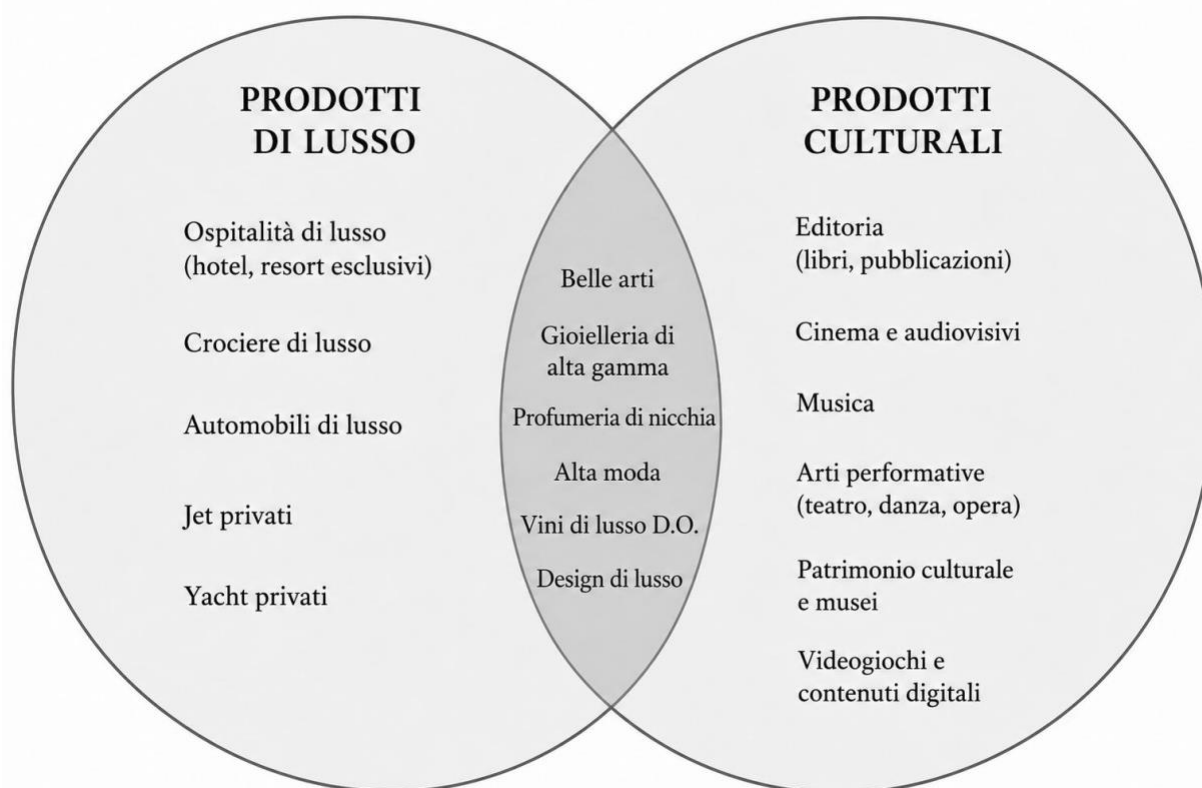


Fig.9: prodotti di lusso e prodotti culturali

Esiste però un'ampia area di intersezione tra prodotti culturali e industria del lusso (fig.9). Come parte di questa intersezione si può menzionare ad esempio l'haute couture, uno dei settori luxury più esclusivi. L'alta moda infatti, dallo stilista Charles Frederick Worth (seconda metà del XIX secolo) ad oggi, ha progressivamente ottenuto un riconoscimento culturale e artistico, fino a vedere i couturier accreditati come veri e propri artisti e le loro creazioni considerate espressioni di creatività

assimilabili alle arti tradizionali (Belfanti 2018, p. 324-326). Oltre alla moda, rientrano nell'industria del lusso altri settori ad alto contenuto simbolico e creativo, menzionati dalla stessa Commissione europea tra le CCI, tra cui ad esempio la profumeria, la gioielleria, il design (Commissione europea, n.d.). Persino la produzione di vini pregiati a Denominazione d'Origine (DO) può essere collegata al concetto di prodotto culturale, nella misura in cui il loro valore deriva dalla dimensione immateriale e culturale del loro legame con il territorio e con il know-how tradizionale (Tamma 2010, p.39). Un caso leggermente più controverso è quello delle belle arti e in particolare del collezionismo: non tutti gli studiosi ritengono, infatti, che lusso e arte possano coincidere del tutto concettualmente. Kapferer, ad esempio, afferma che, se da un lato il valore d'uso di un prodotto di lusso è basso, soprattutto se confrontato con il suo valore simbolico, esso non è mai pari a zero, a differenza di quello di un "puro" oggetto d'arte (Kapferer & Bastien 2009, p.36). Secondo classificazioni più operative, però, come quella proposta da Deloitte (2019), il mercato globale del lusso comprenderebbe nove segmenti: beni di lusso personali (in cui rientrano i settori che abbiamo elencato precedentemente: alta moda, profumeria di lusso, gioielleria...), ospitalità di lusso, crociere di lusso, auto di lusso, mobili di design, vini e liquori pregiati, cibo di alta qualità, jet e yacht privati e, anche, le belle arti (Whitely 2020). Quindi, in questa prospettiva, l'arte può essere considerata un prodotto di lusso oltre che culturale, quanto meno nel momento in cui essa diventa oggetto di scambio economico e di collezionismo.

Non tutti i prodotti di lusso, tuttavia, sono definibili come prodotti culturali in senso stretto. Macchine lussuose, o yacht privati presentano una certa misura di valore simbolico legato ad attributi intrinseci, come il loro design, dall'alto valore estetico e creativo (Commissione Europea n.d). Tuttavia, in questi casi, il valore simbolico-culturale non è l'attributo centrale del prodotto in sé stesso, in cui caratteristiche tecniche e funzionali assumono un ruolo rilevante.

2.1.2 Brand e brand equity

Se, da un lato, non tutti i prodotti di lusso sono considerabili prodotti culturali, ciò non significa che siano del tutto privi di una dimensione simbolica: quest'ultima, infatti, può anche essere conferita da attributi esterni come il 'brand', il quale può arricchirsi di significati culturali, oltre che sociali e relazionali. Per capirne l'importanza dal punto di vista dell'azienda e dei consumatori, è necessario spiegare i concetti di brand e di brand equity. Secondo l'American Marketing Association (AMA), un brand è un "nome, termine, segno, [...] o una combinazione di essi, inteso a identificare i beni e i servizi di un venditore [...] e a differenziarli da quelli della concorrenza". Tuttavia, secondo una visione manageriale più recente, il brand non sarebbe da associare semplicemente a un logo, ma a un concetto molto più complesso (Keller 2003, p.1). Il brand, infatti, svolge diverse funzioni per l'azienda e per il consumatore. Per quest'ultimo, ad esempio, ha un ruolo nel diminuire il rischio

percepito, identificare la fonte del prodotto, come indicatore di qualità, e come “dispositivo simbolico”. Mentre tra i ruoli che svolge per l’azienda c’è quello fondamentale di essere una fonte di vantaggio competitivo (Keller 2003, p.2).

La brand equity è quindi il valore del brand, che può essere letto sia dal punto di vista dell’azienda che del consumatore. Nel primo caso (‘firm based brand equity’), esso si traduce nella quantificazione monetaria del valore del brand per l’impresa, in termini di contributo ai flussi di cassa, ai profitti e al valore complessivo dell’azienda (Simon & Sullivan 1993, p.28). Tale aumento dei profitti è il risultato del valore che il brand ha per il consumatore (‘consumer-based brand equity’), il quale si costruisce nel tempo attraverso l’esperienza del consumatore con il brand (‘customer experience’); (Keller 2003, p. 3). Quest’ultima consisterebbe nell’insieme di ciò che egli ha appreso, percepito e sperimentato nei diversi momenti di contatto (touchpoints) tra azienda e cliente che compongono il percorso del consumatore (‘customer journey’); (Lemon & Verhoef 2016, p.74).

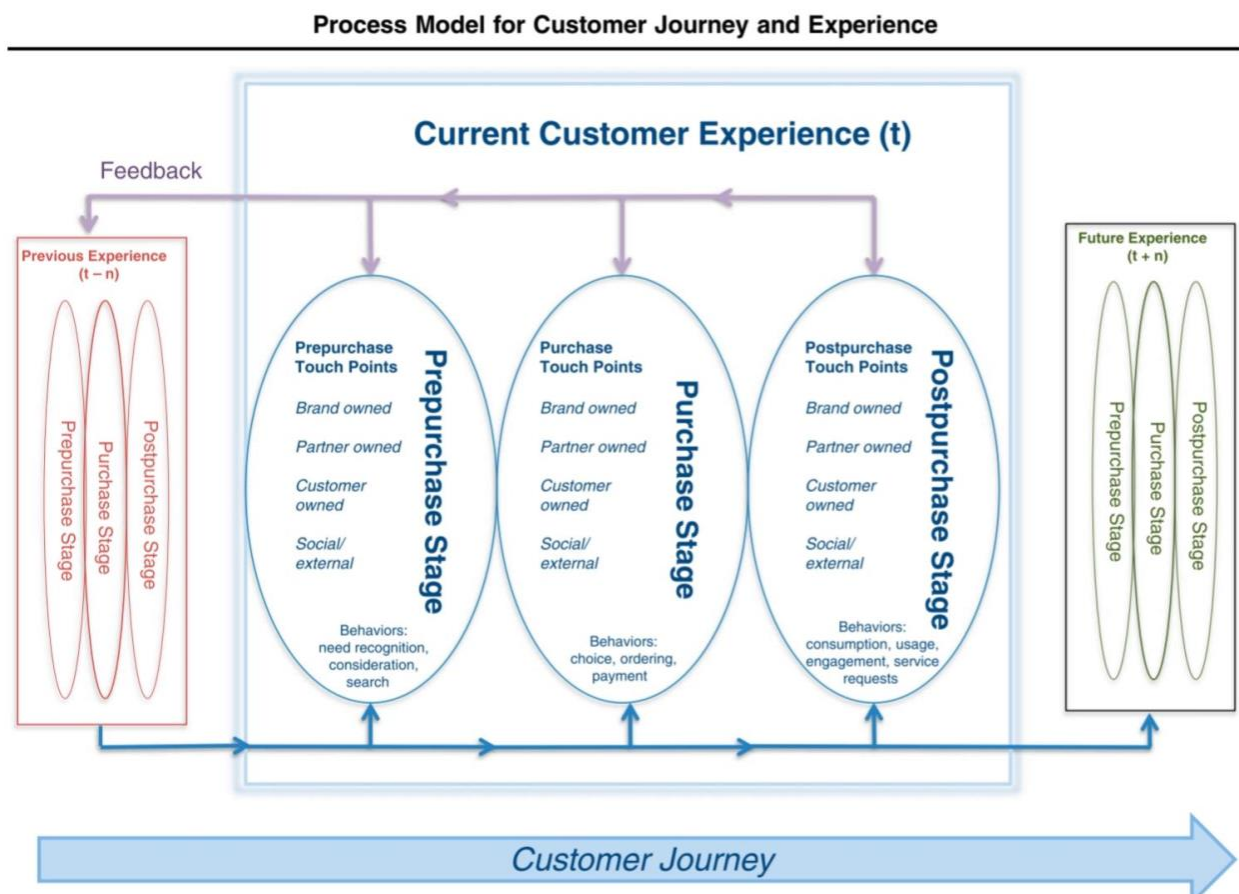


Fig.10: customer journey e customer experience; (Lemon & Verhoef 2016, p.77)

Il customer journey, a sua volta, è il processo attraverso cui il consumatore interagisce con un brand lungo il ciclo di acquisto, attraverso una serie di touch point (punti di contatto) distribuiti nelle fasi di pre-acquisto, acquisto e post-acquisto, influenzato dalle esperienze precedenti e che a sua volta influenzerà esperienze future (fig.10). Tali touch point possono essere controllati dal brand, dal consumatore o dalla società, e nel loro insieme contribuiscono a costruire un'esperienza complessiva dinamica (Lemon & Verhoef 2016, p.74-77). Le diverse fasi dell'esperienza del consumatore, in particolare lo stadio di pre-acquisto e dell'acquisto vero e proprio, sono state modellizzate da William Townsend nel 1924 attraverso il concetto del funnel, adattando il precedente modello AIDA (fig.11 sinistra; Sapian & Vyshnevskaya 2019, p.17). Analizzando le fasi del funnel e il processo di costruzione della customer-based brand equity (modellizzato da Keller in forma piramidale; fig.11 a destra), vediamo come questi possano essere efficacemente interpretati in relazione fra loro, evidenziando, quindi, come il valore del brand si sviluppi progressivamente lungo il percorso decisionale del consumatore.

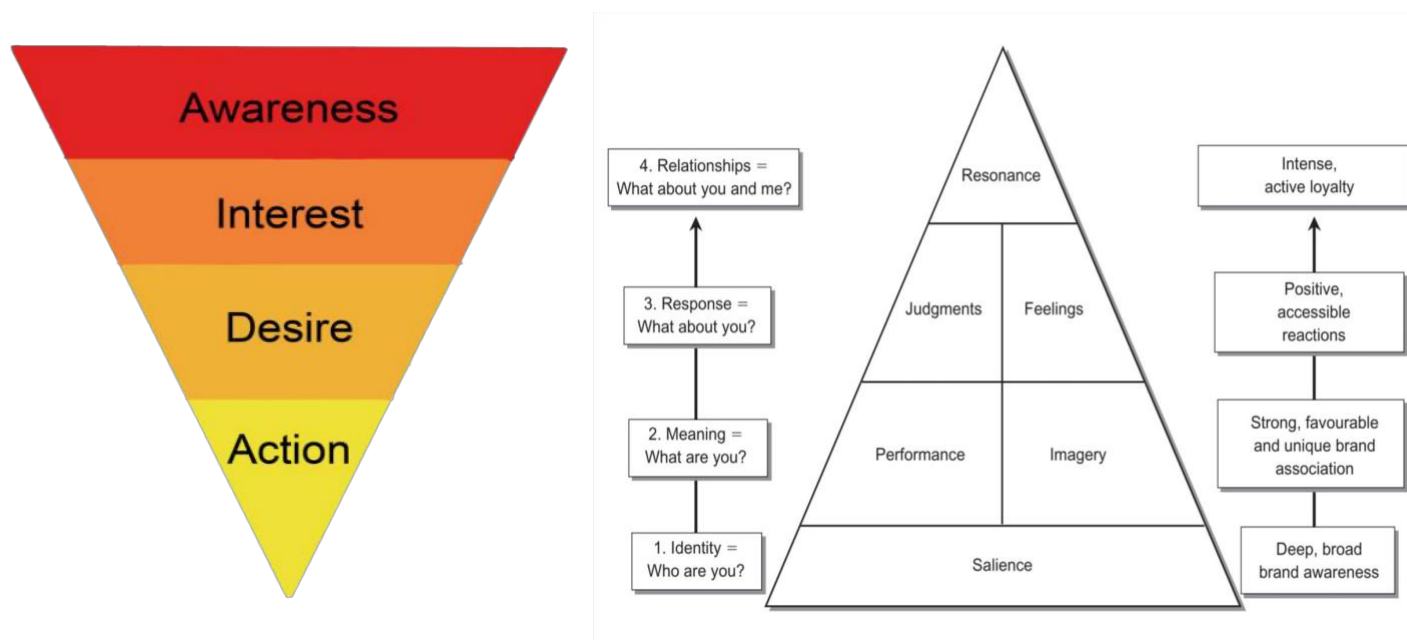


Fig.11: a sinistra il marketing Funnel (Sapian & Vyshnevskaya 2019, p.17), a destra la piramide della customer-based brand equity (Keller 2003, p.11).

Nella fase iniziale di conoscenza del marchio, il consumatore entra in contatto con il brand e sviluppa la brand awareness, ovvero la capacità di riconoscerlo e ricordarlo. In questa fase si configura anche una prima comprensione della brand identity, ossia di “chi è” il brand, secondo la prospettiva dell'impresa, che si riflette nella percezione del consumatore attraverso la familiarità con il marchio (Keller 2003, p.12). La brand awareness costituisce, quindi la prima fase della ‘brand knowledge’.

Successivamente, nella fase di interesse, la brand knowledge si arricchisce attraverso la formazione della brand image. Il consumatore inizia, infatti, a costruire un insieme di associazioni mentali legate al brand, che includono non solo attributi funzionali, riferiti alla performance del prodotto (la qualità percepita, o brand performance), ma anche significati simbolici, valori culturali e rappresentazioni identitarie (l'immaginario del brand, o brand imagery) (Keller 2003, p.12). È in questa fase che subentrano anche le associazioni culturali che comprendono il legame del brand col territorio, con la storia, con il proprio heritage e con l'arte. Tutto ciò va a comporre il valore simbolico del brand che si traduce in un'immagine (positiva o negativa) nella mente dei consumatori.

La fase di desiderio (talvolta anche definita 'di considerazione') corrisponde, invece, allo sviluppo della brand response, che comprende i giudizi razionali e le reazioni emotive nei confronti del brand. Sulla base della brand image, il consumatore elabora valutazioni relative alla qualità, alla credibilità e alla desiderabilità del brand, nonché sentimenti positivi o negativi. Qualora tali risposte risultino favorevoli, esse contribuiscono alla formazione di una preferenza e, quindi, al desiderio di acquisto (Keller 2003, p.13).

Infine, nella fase di azione, si realizza il comportamento di acquisto, che rappresenta la traduzione concreta della brand knowledge in azione. Se l'esperienza di consumo risulta coerente con le aspettative, si avvia un processo di costruzione della brand relationship, che può evolvere in forme più stabili di coinvolgimento fino a sfociare nella brand loyalty, intesa come ripetizione dell'acquisto e attaccamento duraturo al brand (Keller 2003, p.14).

2.2. Brand equity e brand image nel lusso: il BLI (Brand Luxury Index)

La brand knowledge intesa come l'insieme delle associazioni mentali legate al brand, incluse quelle simboliche e qualitative che formano la brand image, è fortemente correlata al comportamento d'acquisto, alla brand equity e al vantaggio competitivo dell'azienda.

Ciò è dimostrato anche nel settore del lusso grazie ad uno studio di Kuo e Nagasawa, che attraverso metodi sperimentali hanno analizzato come, anche in questo specifico campo, la brand knowledge sia positivamente correlata alla fiducia verso il brand e alla sua desiderabilità (Fig.12). Questi due effetti svolgono, infatti, il ruolo di mediatori verso l'intenzione di acquisto, con cui sono positivamente correlati. L'intenzione di acquisto è poi positivamente correlata con l'acquisto effettivo e le raccomandazioni (Kuo & Nagasawa 2020, p1-16). Gli autori identificano tre principali dimensioni attraverso cui la brand knowledge si sviluppa nel contesto del lusso: la brand familiarity, ovvero il grado di esperienza diretta o indiretta con il brand; la luxury involvement, che misura il livello di

coinvolgimento del consumatore nei confronti dei prodotti di lusso; e la country-of-origin identification, cioè le associazioni legate al paese di origine del brand (quest'ultima verrà approfondita nel paragrafo 2.3.3); (Kuo & Nagasawa 2020, p.4-5).

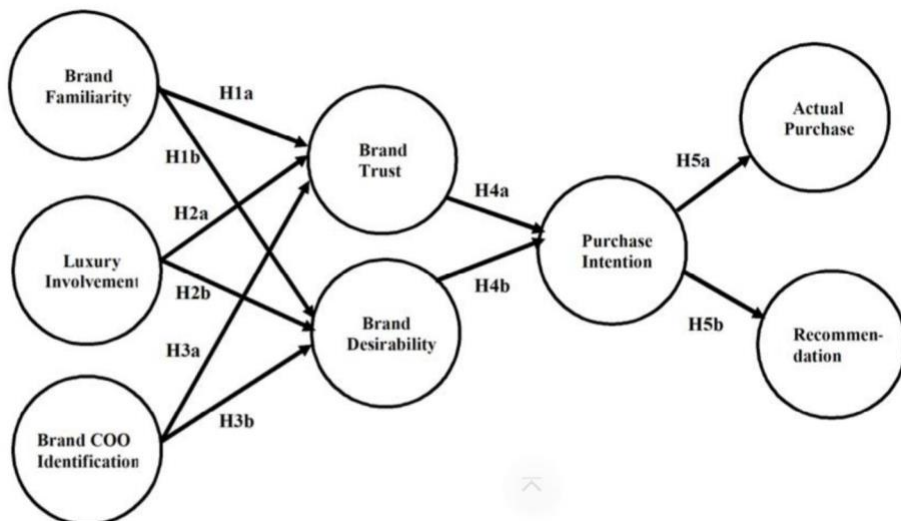


Fig.12: Modello generale del comportamento del consumatore guidato dalla brand knowledge (Kuo & Nagasawa 2020, p.10)

Constatata la rilevanza della brand knowledge, sarà opportuno considerare quali siano i fattori che influenzano positivamente l'immagine del brand agli occhi dei consumatori. Un tentativo di scomporre e misurare quest'ultima, intesa in termini di 'lussuosità' dei brand, è stato quello di creare degli 'indici del lusso' (Vigneron & Johnson 2004; Yu & Hudders 2022; Kim & Johnson 2015). Stabilire, infatti, cosa renda lussuoso un brand per i consumatori, permette di capire, in un'ottica manageriale, quali dimensioni siano più importanti nel definire una percezione positiva dei marchi, migliorarne la brand image e aumentarne, quindi, la brand equity. Questo ovviamente permette anche di misurare il livello di lusso di un brand rispetto ad altri, e quindi di capirne e aggiustarne il posizionamento (dal livello più basso a quello più prestigioso), riconoscerne il vantaggio competitivo, i suoi punti di forza e di debolezza (Vigneron & Johnson 2004; p.25-26; Kim & Johnson 2015, p.430, 441-442).

Il primo indice del lusso ad essere stato sviluppato da Vigneron e Johnson nel 2004 è il BLI (Brand Luxury Index). Sulla base di uno studio sperimentale, gli studiosi hanno individuato 20 elementi attraverso cui misurare la percezione di lussuosità di un brand (Fig.13).

Non-personal Oriented Perceptions		
CONSPICUOUSNESS	Conspicuous	Noticeable
	Popular	Elitist*
	Affordable	Extremely Expensive*
	For Wealthy	For Well Off
UNIQUENESS	Fairly Exclusive	Very Exclusive*
	Precious	Valuable
	Rare	Uncommon
	Unique	Unusual
QUALITY	Crafted	Manufactured
	Upmarket	Luxurious *
	Best Quality	Good Quality
	Sophisticated	Original
	Superior	Better
Personal Oriented Perceptions		
HEDONISM	Exquisite	Tasteful
	Attractive	Glamorous*
	Stunning	Memorable
EXTENDED-SELF	Leading	Influential
	Very Powerful	Fairly Powerful
	Rewarding	Pleasing
	Successful	Well Regarded

Fig.13: BLI, modello a 20 elementi (Vigneron & Johnson 2004, p.54)

Questi elementi possono essere riassunti in cinque dimensioni: conspicuousness (vistosità), unicità, qualità, edonismo ed extended self (il ‘sé esteso’). La conspicuousness riguarda la capacità del brand di comunicare status sociale, ricchezza ed esclusività visibile; l’unicità si riferisce invece alla rarità e difficoltà di accesso del prodotto, che ne accrescono il valore simbolico. La qualità comprende la percezione di eccellenza, artigianalità, sofisticazione e superiorità qualitativa del brand. Queste tre dimensioni fanno parte delle percezioni ‘non personali’, ovvero non orientate al consumatore in prima persona. Le ultime due, al contrario, comprendono percezioni ‘personali’, che riguardano il rapporto soggettivo ed emotivo tra consumatore e brand: l’extended self, ossia la capacità del brand di contribuire alla costruzione dell’identità del consumatore, e l’edonismo, legato al piacere estetico, emotivo e sensoriale derivante dal consumo del prodotto luxury (Vigneron & Johnson 2004, p.11-15). Da questo indice notiamo, quindi, come, accanto ad elementi funzionali e sensoriali (qualità ed edonismo), la percezione dell’immagine per i brand di lusso si fonda principalmente su valori intangibili, simbolici e sociali come lo status, l’unicità e il valore identitario, inteso come espressione di sé da parte del consumatore. Non compare, in questo studio specifico, la dimensione culturale.

Tale indice presenta, tuttavia, diversi limiti applicativi: studi successivi, infatti, non sono riusciti a replicarne stabilmente la struttura a cinque dimensioni. In particolare, quest'ultime risultano spesso instabili, sovrapposte o incoerenti tra campioni e contesti culturali differenti, facendo emergere talvolta tre o quattro dimensioni invece di cinque (Conejo et al. 2020, p.108-111). Come dimostrano Conejo et al. (2020), mediamente solo circa il 30% degli item funziona correttamente nelle repliche empiriche, mettendo in dubbio la validità, affidabilità e generalizzabilità del modello (Conejo et al. 2020, p.108). Inoltre, il BLI viene considerato troppo limitato perché trascura aspetti oggi centrali nel lusso, come autenticità, esperienza, servizio e prezzo (Conejo et al. 2020, p.117). Anche Yu e Hudders (2022) confermano le criticità del modello originario: diversi item risultano semanticamente ambigui e difficili da interpretare ('unique-unusual', 'rare-uncommon'), causando instabilità fattoriale e problemi di equivalenza interculturale. Gli autori propongono una versione modificata e maggiormente valida del BLI, eliminando un item problematico ("noticeable") e riducendo la scala da 20 a 19 item (Yu & Hudders 2022, p.874-885). Tuttavia, gli stessi autori riconoscono che il modello non può considerarsi definitivo o universalmente valido, poiché la percezione del lusso varia tra culture e contesti differenti, tanto da suggerire lo sviluppo di versioni nazionali del BLI adattate ai singoli Paesi (Yu & Hudders 2022, p.885).

2.3. Il ruolo della cultura nella costruzione della brand image per i brand di lusso

Diversi studi hanno cercato di comprendere quali attributi influenzassero positivamente l'immagine dei brand di lusso dal punto di vista dei consumatori. In tutti questi, emerge chiaramente l'importanza degli aspetti simbolico-sociali associati al brand, tra cui status e unicità. Un altro aspetto che emerge in alcuni di questi studi è quello legato alla cultura (Kim & Johnson 2015; Kapferer & Michaut 2016) intesa in senso ampio come l'insieme di riferimenti storico-artistici attraverso cui i brand costruiscono e comunicano la propria immagine. Ciò, come si vedrà, include il brand heritage, il legame con la storia, ma anche il rapporto con l'arte contemporanea e con il territorio.

Per quanto riguarda il legame con il passato, la sua importanza emerge in uno studio di Kim e Johnson (2015) che revisiona e modifica il BLI del 2004. In particolare, gli studiosi confermano il numero di dimensioni attorno cui ruotano gli elementi indicatori del lusso, ma ne modificano il contenuto. Le nuove cinque dimensioni sarebbero: qualità, sé esteso, edonismo, accessibilità e tradizione (fig.14). La 'vistosità' o 'conspicuousness', e 'unicità' vengono assorbite nella categoria 'accessibilità': si ritiene infatti che l'alto prezzo di un bene di lusso e la visibilità di status che comporta, siano direttamente collegati alla sua esclusività (Kim & Johnson 2015, p.430-431). Emerge invece come dimensione completamente nuova quella denominata 'tradizione', che includerebbe due attributi:

‘senza tempo’ e ‘heritage’. La dimensione della tradizione considera, quindi, gli elementi legati all'origine e/o alla storia di un marchio di prestigio. Come evidenziano gli autori, infatti, il patrimonio storico e lo stile riconoscibile sono caratteristiche importanti dei prodotti di lusso (Kim & Johnson 2015, p. 437-438, 440-441). Tuttavia, è bene precisare che, sebbene la validità statistica della dimensione ‘tradizione’ sia considerata accettabile, gli autori riconoscono come essa presenti livelli di affidabilità relativamente deboli rispetto ad altre dimensioni del modello, suggerendo la necessità di ulteriori approfondimenti e sviluppi futuri della scala (Kim & Johnson 2015, p. 442).

Dimensions	Original BLI Items	Dimensions	Modified BLI Items (item code)
Quality	Crafted vs manufactured Upmarket vs luxurious Best quality vs good quality Sophisticated vs original Superior vs better	Quality	Hand crafted vs mass manufactured Best quality vs good quality Very sophisticated vs fairly sophisticated Superior vs better
Extended self	Leading vs influential Very powerful vs fairly powerful Rewarding vs pleasing Successful vs well-regarded	Extended self	Very influential vs fairly influential Very powerful vs fairly powerful Highly regarded vs well-regarded
Hedonism	Exquisite vs tasteful Attractive vs glamorous Stunning vs memorable	Hedonism	Exquisite vs tasteful Very stunning vs fairly stunning
Conspicuousness	Conspicuous vs noticeable Popular vs elitist Affordable vs extremely expensive	Accessibility	Very expensive vs fairly expensive Very exclusive vs fairly exclusive
Uniqueness	For wealthy vs for well-off Fairly exclusive vs very exclusive Precious vs valuable Rare vs uncommon Unique vs unusual	Tradition	Timeless vs high fashion Heritage vs emerging

Fig.14: a sinistra il modello BLI originale, a destra la versione modificata (Kim & Johnson 2015, p.441)

Perciò, anche se heritage e tradizione emergono come componenti importanti della percezione del lusso, essi non sono sempre percepiti come indispensabili da tutti i consumatori. Un motivo potrebbe essere la variabilità del concetto di lusso in contesti geografici diversi, e all’interno di quest’ultimi, tra diversi segmenti di consumatori.

Kapferer e Michaut, ad esempio, in uno studio svolto su partecipanti di diverse nazionalità, rivelano come esista, in effetti, un nucleo centrale nel concetto di lusso, comune a tutti i paesi. Su una lista di 14 attributi, tre risultano in assoluto i più menzionati: alta qualità, costo elevato e prestigio (Kapferer & Michaut 2016, p.12). A livello simbolico quindi, lo status elitario, conferito da elementi tangibili come prezzo e qualità, risulta comunemente accettato come il principale indicatore di lusso (Fig.15).

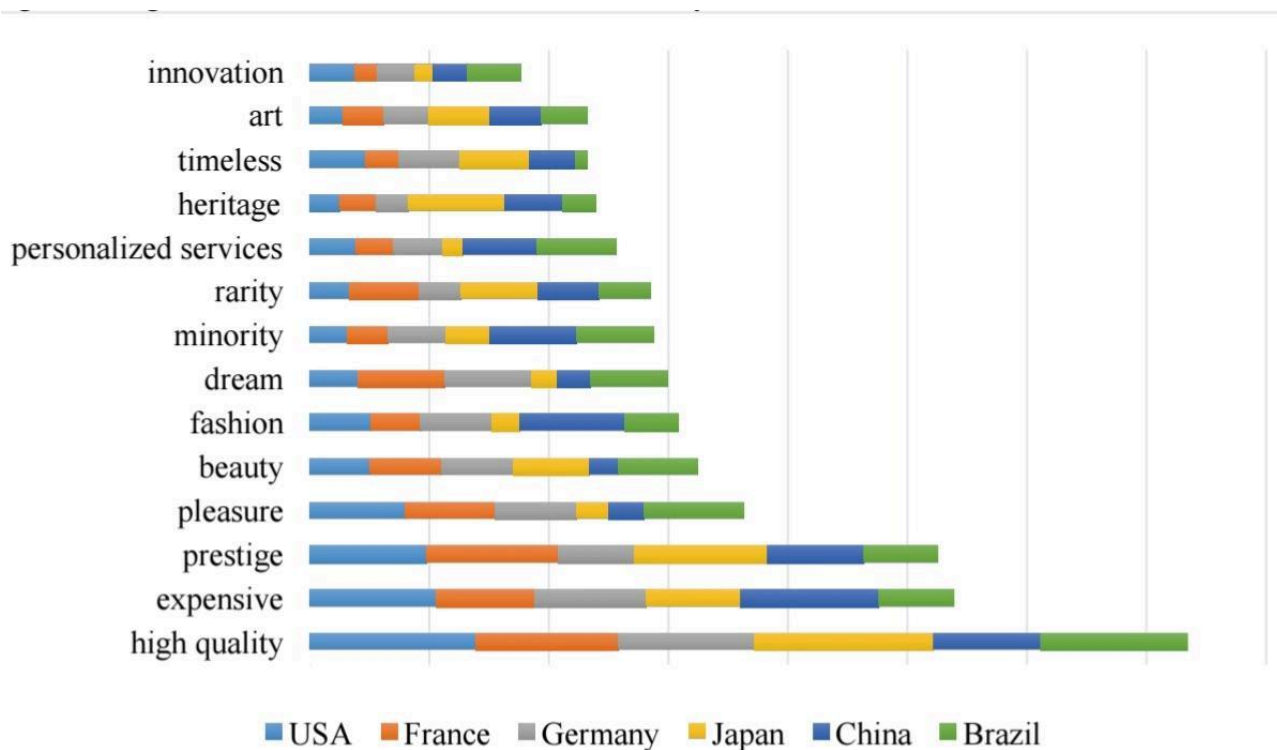


Fig.15: gli attributi che meglio definiscono il lusso a livello globale (Kapferer & Michaut 2016, p.11)

Tuttavia, accanto a questo nucleo centrale, emergono altri attributi menzionati dai partecipanti al sondaggio, ai quali veniva chiesto di scegliere i quattro più importanti, secondo loro, nel definire il lusso. Tra questi attributi compaiono ad esempio piacere, bellezza, fashion, oltre che arte e heritage, proporzionalmente meno rilevanti ma comunque significativi. Questi, però, vengono menzionati con una frequenza più variabile a seconda delle diverse realtà geografiche (Fig.16). Ad esempio in Cina gli attributi principali sono ‘alto prezzo’, ‘alla moda’ e ‘per una minoranza’: Il lusso in Cina è, quindi, fortemente legato alla moda oltre che all’esclusività sociale (Kapferer & Michaut 2016, p.12; fig.16). In Brasile emerge una visione più edonistica del lusso, legata al piacere personale e alla gratificazione emotiva: emergono attributi come ‘alta qualità’, ‘piacere’ e ‘bellezza’ (Kapferer & Michaut 2016, p. 12-13; fig.16). In Francia il lusso rimane fortemente associato a prestigio, sogno e rarità. Negli Stati Uniti emerge una concezione del lusso relativamente vicina a quella francese, ma meno legata all’idea di élite sociale. Gli autori osservano, inoltre, che negli USA la dimensione ‘per una minoranza’ è una delle meno citate, coerentemente con l’idea americana di società più aperta e meno classista (Kapferer & Michaut 2016, p.12; fig.15). Il Giappone, infine, è il paese che attribuisce maggiore importanza a heritage e tradizione. Gli autori affermano che: “In Giappone, la storia e il rispetto per la tradizione sono condizioni imprescindibili del lusso”. Il lusso è quindi percepito come continuità storica, qualità estrema e rispetto della tradizione (Kapferer & Michaut 2016, p.12).

	France		USA		China		Brazil		Germany		Japan		Total	
	% in		% in		% in		% in		% in		% in			
	N	country	N	country	N	country	N	country	N	country	N	country	N	%
High quality	320	60,04	347	69,26	302	44,94	329	61,15	291	56,84	344	74,62	1933	60,09
Expensive	221	41,46	265	52,89	388	57,74	169	31,41	236	46,09	184	39,91	1463	45,48
Prestige	295	55,35	243	48,5	269	40,03	167	31,04	163	31,84	257	55,75	1394	43,33
Pleasure	200	37,52	200	39,92	99	14,73	224	41,64	174	33,98	63	13,67	960	29,84
Beauty	161	30,21	124	24,75	81	12,05	178	33,09	155	30,27	146	31,67	845	26,27
Fashion	111	20,83	127	25,35	296	44,05	119	22,12	153	29,88	54	11,71	860	26,73
Dream	194	36,4	100	19,96	94	13,99	173	32,16	185	36,13	51	11,06	797	24,77
Minority	91	17,07	78	15,57	244	36,31	175	32,53	124	24,22	84	18,22	796	24,74
Rarity	154	28,89	84	16,77	172	25,6	116	21,56	90	17,58	148	32,1	764	23,75
Personalized services	84	15,76	96	19,16	206	30,65	178	33,09	104	20,31	41	8,89	709	22,04
Heritage	82	15,38	62	12,38	161	23,96	76	14,13	68	13,28	187	40,56	636	19,77
Timeless	77	14,45	115	22,95	130	19,35	25	4,65	129	25,2	134	29,07	610	18,96
Art	91	17,07	69	13,77	148	22,02	103	19,14	96	18,75	117	25,38	624	19,4
Innovation	51	9,57	94	18,76	98	14,58	120	22,3	80	15,63	34	7,38	477	14,83
N Total	533		501		672		538		512		461		3217	

Fig.16: Frequenza di inclusione degli attributi nell'insieme dei quattro elementi principali, per paese (Kapferer & Michaut 2016, p.16)

Oltre alle differenze fra paesi, gli autori individuano cinque segmenti di consumatori del lusso, ognuno dei quali privilegia aspetti diversi, e che si trovano distribuiti in tutto il mondo sebbene in misura diversa (Kapferer & Michaut 2016, p.16, 19; fig.17; fig.18). Il primo tipo di consumatori, il più diffuso nei paesi maturi (come Francia e USA), è chiamato ‘Prestige first’: questo segmento associa il lusso soprattutto al prestigio del brand, allo status e alla forza simbolica del marchio. Arte e heritage risultano invece poco rilevanti per questo gruppo. Abbiamo poi il secondo tipo per diffusione, ‘for a minority’: questo gruppo interpreta il lusso come esclusività sociale e appartenenza a un club ristretto, e prevale in Cina, Brasile e Germania. Il terzo tipo ‘pleasure first’ ha una visione fortemente edonistica del lusso, centrata sul piacere personale e sull’esperienza emotiva (prevale in Brasile e Germania). Il quarto tipo, ‘fashion first’ è fortemente legato alla moda, al trend e all’esclusività fashion. Gli autori osservano che questo gruppo è dominante in Cina e che qui la distinzione tra lusso e fashion è meno netta. Infine, il quinto tipo ‘timeless heritage sine qua non’ (più diffuso in Giappone) definisce il lusso principalmente attraverso heritage, tradizione e continuità storica, mentre piacere, sogno e bellezza risultano poco rilevanti (Kapferer & Michaut 2016, p.16).

Clusters	Type 1: Prestige first		Type 2: For a minority		Type 3: Pleasure first		Type 4: Fashion first		Type 5: Timeless first	
	N	% in cluster	N	% in cluster	N	% in cluster	N	% in cluster	N	% in cluster
High quality	707	91.46	508	82.74	390	46.32	0	0.00	328	87.47
Expensive	368	47.61	496	80.78	0	0.00	526	85.81	73	19.47
Prestige	773	100.00	0	0.00	94	11.16	355	57.91	172	45.87
Pleasure	178	23.03	183	29.80	431	51.19	139	22.68	29	7.73
Beauty	153	19.79	119	19.38	461	54.75	112	18.27	0	0.00
Fashion	132	17.08	161	26.22	284	33.73	231	37.68	52	13.87
Dream	120	15.52	143	23.29	376	44.66	150	24.47	8	2.13
Minority	139	17.98	283	46.09	75	8.91	233	38.01	66	17.60
Rarity	173	22.38	235	38.27	135	16.03	145	23.65	76	20.27
Personalized services	113	14.62	144	23.45	217	25.77	163	26.59	72	19.20
Heritage	12	1.55	5	0.81	187	22.21	121	19.74	311	82.93
Timeless	68	8.80	49	7.98	210	24.94	124	20.23	159	42.40
Art	69	8.93	91	14.82	271	32.19	103	16.80	90	24.00
Innovation	87	11.25	39	6.35	237	28.15	50	8.16	64	17.07
N	773		614		842		613		375	

Fig.17: segmentazione in cinque tipologie dei consumatori di lusso e frequenza degli attributi per ciascuna categoria (Kapferer & Michaut 2016, p.17)

Type	France		USA		China		Brazil		Germany		Japan	
	N	% in cluster	N	% in cluster	N	% in cluster	N	% in cluster	N	% in cluster	N	% in cluster
1 Prestige first	177	33.2	164	32.7	82	12.2	101	18.8	103	20.1	146	31.7
2 For a minority	78	14.6	96	19.2	140	20.8	129	24.0	122	23.8	49	10.6
3 Pleasure first	137	25.7	128	25.5	124	18.5	195	36.2	157	30.7	101	21.9
4 Fashion first	97	18.2	68	13.6	235	35.0	74	13.8	93	18.2	46	10
5 Heritage Sine qua non	44	8.3	45	9	91	13.5	39	7.2	37	7.2	119	25.8
Total	533	100	501	100	672	100	538	100	512	100	461	100

Fig.18: Segmentazione a livello nazionale in base alle cinque tipologie di consumatori del lusso (Kapferer & Michaut 2016, p.18)

A livello globale, quindi, sebbene non rientrino nel nucleo centrale della percezione del lusso, arte ed heritage (due dimensioni simboliche inerenti al concetto di cultura) rappresentano comunque attributi simbolici significativi, la cui importanza varia a seconda del luogo e del target di consumatori. In

particolare, su scala internazionale l'attributo 'heritage' viene selezionato dal 19.77% dei consumatori e l'attributo art dal 19.40% (fig.16). A livello nazionale, Il Giappone è il paese che attribuisce maggiore importanza sia all'heritage sia alla dimensione artistico-culturale del lusso: 'Heritage' è menzionato dal 40.56% degli intervistati, 'Art' dal 25.38% e 'Timeless' dal 29.07% (fig.18). Gli USA al contrario sono tra i meno interessati al concetto di heritage (12.38%) e arte (13.77%); (Kapferer & Michaut 2016, p.15, fig.16). Infine, tra i segmenti di consumatori, il quinto tipo è il più legato all'heritage (l'82% dei consumatori di questa categoria lo menziona come attributo importante del lusso); (fig.17). Nella tipologia tre ('pleasure first') rispetto all'heritage (22.21%), l'arte assume una certa rilevanza estetica ed emozionale (32.19%). (Kapferer & Michaut 2016, p.17; fig.17; fig.18).

La cultura risulta quindi un aspetto rilevante del valore simbolico, sebbene non primario, per la brand image dei marchi di lusso, in quanto, come si è visto, viene menzionata in modo significativo dai consumatori con attributi come 'heritage' ('tradizione', 'timeless/senza tempo') e come 'arte'. Sarà quindi opportuno approfondire in che modo la cultura influenzi l'immagine dei brand di lusso, ovvero quale tipo di associazioni mentali ed emotive crei. Si analizzerà quindi nello specifico il valore del legame dei brand con la storia, con l'arte e con il territorio.

2.3.1. il ruolo della storia e dell'heritage

Una delle forme in cui la cultura può generare valore per i brand di lusso, è attraverso il legame con la storia e con il proprio heritage. È bene precisare che il concetto di brand heritage (eredità/patrimonio del brand) non combacia perfettamente con quello di storiografia oggettiva: si tratta piuttosto della rappresentazione di un passato che può essere sia effettivamente ereditato dal brand (brand inheritance), sia 'preso in prestito' dal passato collettivo (Pecot & De Barnier 2017, p.5); (fig.5). Nel primo caso, la brand inheritance, può comprendere asset derivati dal passato del brand (elementi materiali e immateriali come archivi, edifici storici, vecchie campagne pubblicitarie, know-how artigianale o la figura del fondatore); (Pecot & De Barnier 2017, p.4-5). Nel secondo caso, alcuni marchi costruiscono il proprio heritage attingendo a un passato collettivo più ampio, culturale o storico, pur non avendo di per sé una fondazione antica (Pecot & De Barnier 2017, p.4-5). Ad ogni modo, l'heritage è sempre una selezione del passato, compiuta al fine di costruire un mito, uno storytelling coerente con l'identità del brand nel presente (Boccardi et al. 2016, p.135).



Fig.19: Diversi livelli di connessione tra brand e storia

Kapferer e Bastien (2009) individuano tre livelli in cui un brand può attingere alla storia come risorsa per arricchire la propria proposta di valore (fig.19): esso può effettivamente possedere un passato antico e autentico, che può essere trasformato in un mito fondativo, oppure può non possedere un reale retaggio storico ma appropriarsi comunque di alcuni elementi storici (ad esempio nel nome, come nel caso di Dom Pérignon, un brand recente, anni '50, che si lega alla figura del monaco Pierre Pérignon vissuto nel XVII secolo); infine, piuttosto che possedere un'eredità antica, il brand può ispirarsi generalmente a un periodo storico, come nel caso di Ralph Lauren che si propone come incarnazione moderna di un'America anni Venti in stile Great Gatsby; (Kapferer & Bastien 2009, p.86-87).

La storia e l'heritage dei brand, come evidenziato da Dryl (2022), non costituiscono il fattore più determinante per il valore di un brand di lusso dal punto di vista dei consumatori, che ritengono piuttosto essenziali qualità e prezzo elevato (Dryl 2022, p.75; fig.19). Tuttavia, dallo stesso studio, emerge come la storia risulti 'molto importante' per il 46.8% del campione, e 'significativa' per il 23.7%, attestandone quindi una certa rilevanza (Dryl 2022, p.75; fig.19).

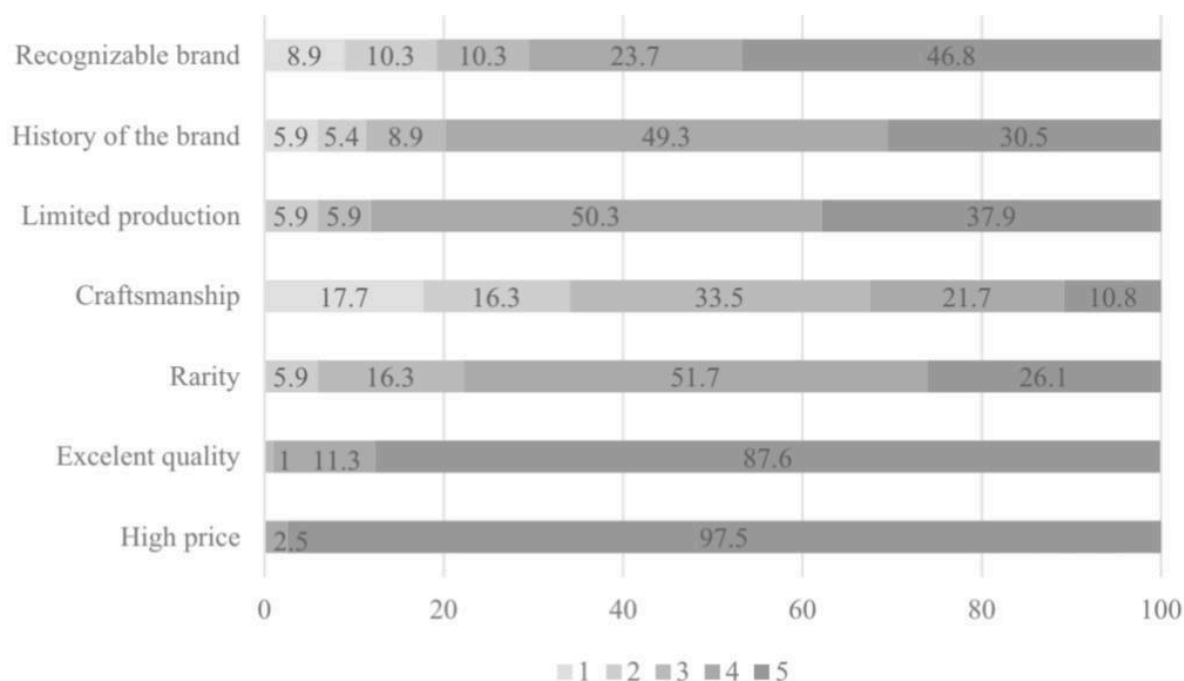


Fig.20: fattori che determinano il valore di un brand di lusso da 1 (completamente irrilevante) a 5 (essenziale); (Dryl 2022, p.74).

Per capire nel dettaglio quale sia il valore della storia del brand per i consumatori, sono state poi sottoposte a questi ultimi delle affermazioni verso cui esprimere il proprio livello di accordo. Da questa seconda parte del sondaggio, emerge che la storia aumenta soprattutto la fiducia nel brand e quindi la loro intenzione d'acquisto: l'83.7% concorda con l'affermazione 'mi fido dei brand con una lunga storia', e il 73.9% afferma 'scelgo brand con una lunga tradizione' (Dryl 2022, p.75-76); (fig.20). Un dato interessante è l'interesse di 2/3 degli intervistati per questo specifico argomento (la storia del brand), che però non corrisponde all'effettiva conoscenza di quest'ultimo (posseduta solo da un quarto degli intervistati); (fig.20). Inoltre il paese d'origine è un attributo importante per il 63% degli intervistati: ciò dimostra l'importanza di un altro aspetto culturale che verrà approfondito nel paragrafo 2.3.3, il legame dei brand di lusso con il territorio. Questi dati quindi, confermano ciò che era stato riscontrato da Kuo e Nagasawa (fig.12), i quali avevano rilevato come il legame con il territorio d'origine fosse legato alla fiducia e desiderabilità del brand, e quindi all'intenzione d'acquisto. Oltre però all'origine del prodotto, si rileva ora l'importanza della tradizione e del patrimonio del brand nell'influenzare positivamente tali scelte d'acquisto. Insieme alla fiducia, la maggioranza degli intervistati (64.6%) associa brand con lunga storia a prodotti di alta qualità (Dryl 2022, p.76; fig.21).

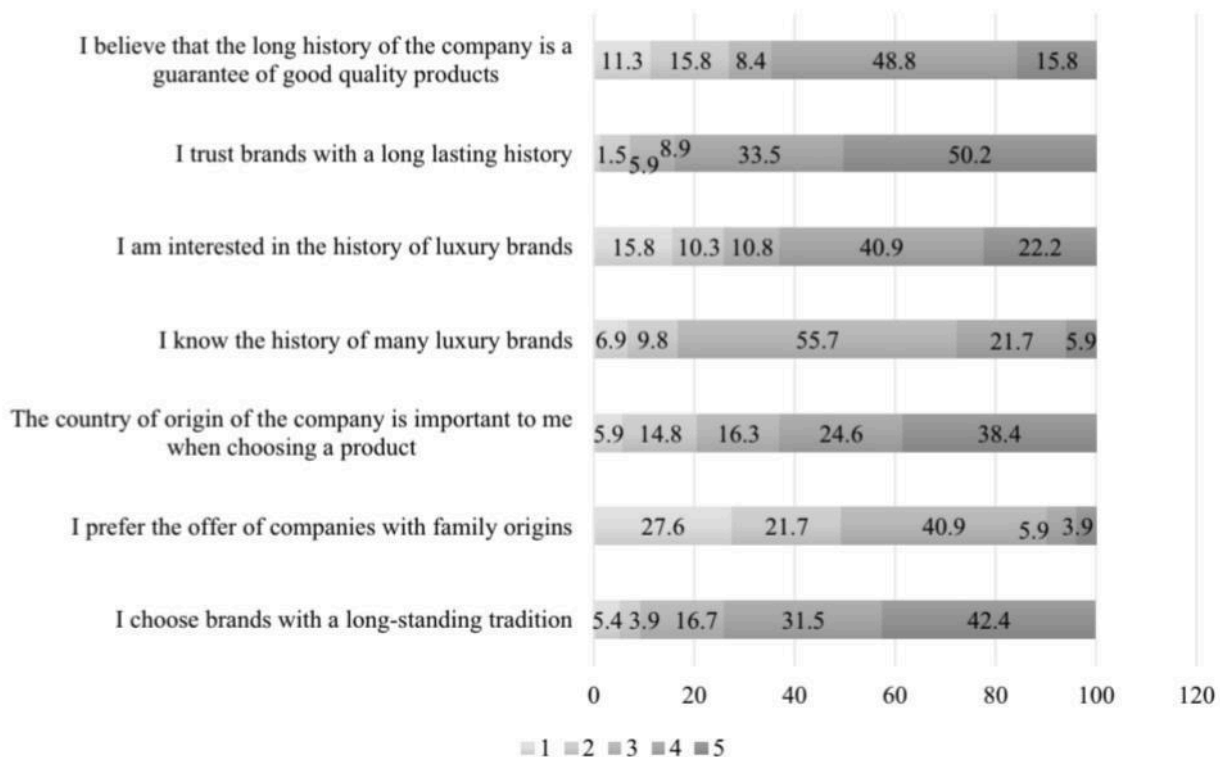


Fig.21: attitudine dei consumatori alle affermazioni proposte da 1 (completamente in disaccordo) a 5 (d'accordo); (Dryl 2022, p.75)

Un altro attributo comunemente associato ai brand con un forte heritage è l'autenticità, un concetto su cui esistono molteplici definizioni, con altrettante sfaccettature. In letteratura, con 'autenticità' ci si può riferire alla genuinità, alla realtà o alla verità di qualcosa: si tratta di una definizione molto generica, che non chiarisce esattamente come stabilire se un brand o un prodotto siano veri o genuini (Napoli et al. 2014, p.1091). Secondo Beverland (2005), per essere autentico, un brand deve comunicare una certa distanza (almeno agli occhi del pubblico) da scopi commerciali, in nome di un impegno nel perseguire la qualità, l'artigianalità e la tradizione. In questo senso, l'heritage, attraverso il richiamo alla storia e a riferimenti culturali condivisi, può far apparire il brand più sincero, legittimo e distante dalla pura logica commerciale, rafforzando così la fiducia dei consumatori (Beverland 2005, p.1021). Una definizione più relativistica di autenticità appare più adatta, però, a sottolinearne la sostanziale soggettività: essa non è da considerarsi, quindi, un attributo inerente al prodotto o al brand, ma piuttosto dipende dalla percezione di chi valuta (Napoli et al. 2014, p.1091). Il consumatore può utilizzare diversi indizi per attribuire un giudizio di autenticità e in generale ne vengono identificati di due tipi: indizi indessicali ed iconici. Un prodotto o un brand sono associati a indizi indessicali se presentano collegamenti reali e fattuali con un contesto geografico o temporale: ad esempio se una danza etnica viene interpretata da ballerini che attraverso quei movimenti rappresentano la propria reale identità ed eredità culturale, si può parlare di autenticità indessicale. Mentre, se ad esempio quegli stessi movimenti vengono eseguiti rispettando perfettamente il canone

tradizionale ma da ballerini la cui origine culturale non coincide con quella della danza, si può dire che si tratti di autenticità iconica. Quindi, per autenticità iconica si intende una ricostruzione fedele e credibile di qualcosa, ma non necessariamente un reale legame spazio-temporale. Tuttavia, come sottolineato da Grayson e Martinec (2004), le ricerche non evidenziano una maggiore efficacia degli indizi indessicali o iconici nello sviluppo di un giudizio di autenticità, né una superiorità dell'uno o dell'altro tipo di autenticità in ogni contesto (Grayson & Martinec 2004, p.296-299). Perciò, il brand heritage può costituire un indizio di autenticità sia che il brand possieda effettivamente una lunga tradizione (autenticità indessicale), sia che il legame con il passato sia ricreato fedelmente (autenticità iconica), in ogni caso ciò che conta è la capacità valutativa del consumatore, la sua competenza e la sua sensibilità. Anche Napoli et al. (2014), attraverso un'analisi quantitativa, hanno concluso che nella costruzione di autenticità, per i consumatori, i fattori più importanti siano l'impegno nella qualità, la sincerità e, appunto, il patrimonio del brand, dimostrando ancora una volta la rilevanza di quest'ultimo (Napoli et al. 2014, p.1090, 1096).

Esistono, poi, delle differenze nella percezione degli heritage brand (brand con una lunga tradizione) a seconda delle diverse fasce d'età dei consumatori. Da uno studio di Halwani (2019) emerge, infatti, che se da un lato qualità, prestigio, e atemporalità sono associazioni comuni a prescindere dall'età, dall'altro emergono distinzioni fra i segmenti degli 'adulti emergenti' (18-25 anni), 'adulti di mezza età' (33-40 anni) e 'anziani' (67-74 anni); (Halwani 2019, p.11). Innanzitutto, i giovani e gli adulti di mezza età enfatizzerebbero maggiormente trend, design e dimensione estetica, mentre i consumatori anziani attribuirebbero più importanza a qualità e durata (Halwani 2019, p.11). I consumatori più giovani, inoltre, tendono a percepire gli heritage luxury brands soprattutto come strumenti di espressione identitaria e appartenenza sociale. Per questo segmento risultano particolarmente rilevanti la presenza del brand nei trend contemporanei e nei social media (Halwani 2019, p.8-9). Gli adulti di mezza età attribuiscono invece maggiore importanza allo status e alla capacità del brand di rappresentare un'immagine sociale consolidata, perciò i brand heritage vengono percepiti specialmente come in grado di riflettere successo personale, gusto raffinato e stabilità sociale. (Halwani 2019, p.6-7). Infine, per i consumatori più anziani, a differenza dei segmenti più giovani, l'ostentazione e i trend perdono importanza, mentre assumono maggiore rilevanza qualità, durata e discrezione (Halwani 2019, p.6-7.9-10). Lo studio mostra quindi che il significato dell'heritage nel lusso evolve nel corso della vita, e che l'apprezzamento aumenta con l'aumentare dell'età (Halwani 2019, p.7, 11). Inoltre, gli heritage brand aiutano ad esprimere la propria connessione con gli altri: in particolare, con le proprie madri per i più giovani, mentre gli adulti ricercerebbero connessioni con i propri pari e i più anziani, infine, con i loro discendenti (Halwani 2019, p.11).

Nel complesso, quindi, l'heritage nei brand di lusso ha un impatto positivo nella costruzione della brand image, producendo associazioni mentali che identificano il brand come autentico, di prestigio, senza tempo, di qualità, affidabile e portando di conseguenza ad un aumento della fiducia e del valore del brand agli occhi del consumatore.

2.3.2. il ruolo dell'arte contemporanea: l'artification

L'arte costituisce un secondo aspetto rilevante della dimensione culturale dei brand di lusso, contribuendo al loro valore simbolico. Come visto nello studio di Kapferer e Michaut (2016), il 19,4% degli intervistati totali include 'art' fra gli attributi più caratterizzanti del lusso, un valore, quindi, non fra i più alti ma sicuramente significativo, soprattutto per alcuni segmenti di consumatori ('pleasure first' ed 'heritage sine qua non'; fig.17 e fig.18). Il legame tra arte e lusso è per molti aspetti naturale e strutturale: entrambi, infatti, condividono l'aspirazione all'immortalità e all'unicità tramite prodotti costosi, altamente simbolici, che si rivolgono all'élite, dotata del capitale culturale ed economico necessario (Kapferer 2014, p.375,378). Tale legame, secondo diversi studi, è incrementato nel tempo attraverso un fenomeno denominato 'artification' da Kapferer. Questo neologismo indica il crescente utilizzo da parte dei brand di lusso di strategie che implementano la collaborazione con artisti ed istituzioni d'arte ad ogni livello della catena del valore, dalla progettazione dei prodotti, alla produzione, fino al retail e alla comunicazione: tutto viene concepito come un'opera d'arte, e lo stesso fondatore del brand viene identificato come un artista, un genio creativo (Kapferer 2014, p.377-379).

Tale processo di 'artification' ha un impatto positivo sulla percezione del consumatore e quindi sulla customer-based brand equity. Uno studio di Cedrola et al. (2017) ha indagato gli effetti su più livelli: brand awareness, image, quality e loyalty. I risultati mostrano che l'artification produce effetti soprattutto sulla dimensione della brand image, in particolare per quanto riguarda la brand personality. Inoltre, la brand awareness rimane stabile anche quando il logo o il prodotto vengono modificati artisticamente: i consumatori continuano quindi a riconoscere il marchio senza difficoltà. Tuttavia, lo studio evidenzia anche dei limiti: pochissimi partecipanti collegano spontaneamente il brand al mondo dell'arte o ricordano il nome dell'artista coinvolto (Cedrola et al. 2017, p.1-5). Le associazioni generiche invece, connesse con l'immagine globale del brand, risentirebbero positivamente del coinvolgimento con il mondo dell'arte. Nel contesto della cosiddetta 'democratizzazione' del lusso, l'incremento dei volumi di vendita rischia, infatti, di far perdere ai brand l'aura di prestigiosità e, di conseguenza, i clienti più benestanti. L'arte, a tal fine, avrebbe il potere di restituire al brand una dimensione non commerciale, morale ed estetica, che giustifichi il prezzo a livello simbolico e ne sancisca l'autenticità, in modo, quindi, non dissimile dal brand heritage. A differenza di quest'ultimo,

però, l'associazione con l'arte contemporanea permetterebbe ai brand di sottolineare maggiormente la propria attualità, oltre alla propria atemporalità (Kapferer 2014, p.372-376). La percezione di qualità del brand, secondo lo stesso studio di Cedrola et al. (2017), non verrebbe, invece, aumentata dalle collaborazioni artistiche (a differenza di quanto succede, come si è visto, con l'heritage), e lo stesso varrebbe per la fidelizzazione (Cedrola et al. 2017, p.1-5). Tuttavia, su quest'ultima, non tutti gli studi concordano. Secondo Koronaki et al. (2018), il coinvolgimento nel mondo dell'arte da parte dei brand di lusso, in particolare attraverso la promozione di iniziative artistiche, aumenterebbe significativamente la fedeltà al brand, sia direttamente, con un coefficiente di 0,33, sia attraverso la mediazione della brand attachment. Infatti, il legame con l'arte produce non solo associazioni razionali, ma anche sentimenti ed emozioni positive, che, secondo la teoria della consumer based brand equity, giocano un ruolo fondamentale nel valore percepito di un brand. E infatti, tale valore emotivo legato all'arte, aumenta significativamente (con coefficiente di 0.61) la 'brand attachment', ovvero il legame psicologico ed identitario con il brand, la quale a sua volta incrementa la fidelizzazione (coefficiente di 0.59). È interessante considerare che questi effetti avvengono anche su consumatori che non partecipano fisicamente ad eventi e iniziative ma che li vedono tramite comunicazione, social media, video e storytelling del brand (Koronaki et al. 2018, p.410-411; fig.22).

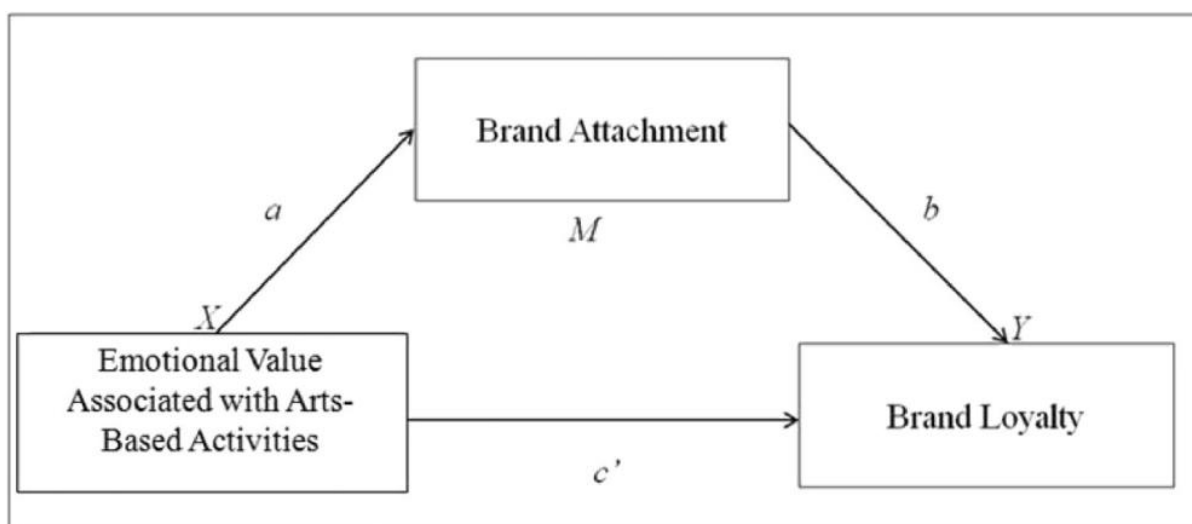


Fig. 22: l'effetto positivo del valore emotivo associato alle iniziative artistiche sull'attaccamento e la fedeltà al brand (Koronaki et al. 2018, p.409)

C'è, tuttavia, un possibile limite di cui i brand di lusso potrebbero dover tener conto nell'includere l'arte all'interno delle proprie strategie. Secondo uno studio di Wang et al. (2023) infatti, il desiderio per i prodotti di lusso può diminuire nei consumatori quando quest'ultimi fanno esperienze artistiche pure, sperimentando cioè 'l'art pur l'art' fine a sé stessa. Ciò significa che i consumatori possono essere meno interessati ad acquistare prodotti luxury dopo aver osservato opere d'arte presentate in quanto tali, non associate, cioè, strettamente a un prodotto commerciale attraverso pubblicità o come

parte di esso. Questo ha delle implicazioni per i brand di lusso che, per integrare l'arte nelle proprie strategie, includono le opere nella progettazione degli ambienti di vendita e negli store online, e organizzano mostre d'arte o aprono gallerie accanto agli store fisici: ciò, infatti, può provocare un abbassamento dell'intenzione d'acquisto di beni di lusso, nel breve termine. Gli autori spiegano che il fenomeno potrebbe essere dovuto a uno stato mentale di trascendenza indotto dall'esperienza artistica, che indurrebbe i consumatori a ridurre la ricerca di status e il proprio materialismo. Di fatto, tale effetto non si verifica invece quando i prodotti di lusso sono presentati come oggetti artistici e creativi e non come status symbol, oppure quando le opere d'arte vengono presentate analiticamente, con un focus sui dettagli tecnici (Wang et al. 2023, p.786-800).

In definitiva, l'integrazione dell'arte nelle strategie dei brand di lusso può presentare dei limiti se si prendono in considerazione obiettivi di vendita a breve termine. D'altra parte, gli effetti a lungo termine possono portare a considerare l'arte come una valida leva strategica nella costruzione di rapporti duraturi tra brand e consumatore. L'associazione con l'arte infatti, può risultare in un miglioramento dell'immagine del brand e in un maggiore attaccamento personale dei consumatori, i quali tenderanno a ricordare il brand più a lungo. Questo può portare, inoltre, a una maggiore estendibilità dell'offerta oltre la categoria di prodotto principale, a sviluppare una maggiore fidelizzazione e ad aumentare la brand equity (Wang et al. 2023, p.786-801).

2.3.3 Il ruolo del legame con il territorio: il country of origin effect

Un ulteriore aspetto del valore simbolico e culturale di un brand di lusso, in senso socio-antropologico, può essere costituito dal suo legame con uno specifico territorio. Lo studio di Dryl (2022) precedentemente menzionato, mostra, infatti, che il 63% dei partecipanti al sondaggio ritiene il 'luogo d'origine (CoO)' un'informazione molto importante (fig.21). Il concetto di CoO può riguardare, da un lato, il prodotto in sé: in tal caso ci si riferisce al paese in cui esso è stato creato o assemblato, o entrambi, seppur tale legame è spesso difficile da definire univocamente, considerando le molteplici fasi di produzione che spesso non si limitano ad un'unica realtà geografica. Perciò, l'attribuzione di un 'luogo d'origine' ad un prodotto in molti casi è soggetta all'importanza conferita ai diversi stadi della sua creazione (Atwal & Heine 2018, p.1; Jalkanen 2012, p.12). D'altra parte, molteplici studi sottolineano come il concetto di 'paese d'origine' si possa applicare anche al brand, con denominazioni come 'brand origin (BO)' o 'country of origin of brand (CoB)': si intende, in questo caso, il paese o la regione a cui i consumatori associano il brand, o da cui ritengono sia originario. Questa associazione può anche essere imprecisa o in alcuni casi totalmente sbagliata, riflettendo quindi la conoscenza del brand da parte dei consumatori piuttosto che un fatto puramente oggettivo (Atwal & Heine 2018, p.2; Jalkanen 2012, p.13).

L'importanza della CoB o CoO è dovuta al cosiddetto 'country of origin effect': quest'ultimo descrive quel fenomeno, ampiamente studiato nel management, per cui il paese di origine di un brand o di un prodotto ne influenza la percezione da parte dei consumatori, con un significativo impatto sulla brand image e la qualità percepita, sulla risposta emotiva (brand response) e comportamentale (acquisto e fedeltà), e in definitiva, quindi, sulla brand equity (Gosh et al. 2025 p.2; Jalkanen 2012, p.16).

Questo effetto dipende da una serie di fattori (fig.23): innanzitutto, dalla country image, ovvero dall'insieme di credenze, percezioni, stereotipi che i consumatori hanno sviluppato nei confronti di un paese nel suo insieme (macro country image) o di una specifica categoria di prodotti legati ad un paese (micro country image); (Gosh et al. 2025, p.13; Jalkanen 2012, p.14). Tale immagine può essere positiva per alcuni aspetti, o per alcuni prodotti, e negativa per altri, e, soprattutto, può cambiare nel tempo (Jalkanen 2012, p.14 -15). Poiché l'immagine del paese può riferirsi anche solo a una specifica categoria di prodotti, quest'ultima costituisce un altro fattore da prendere in considerazione nell'analisi del CoO effect. Anche l'esperienza del consumatore gioca un ruolo rilevante: solitamente, l'effetto del paese d'origine tende a essere più intenso su chi ha minore familiarità con il prodotto, per cui, disponendo di meno criteri di valutazione intrinseci, tende a fare maggior affidamento su segnali esterni (extrinsic cues) quali il CoO. L'esito di tale effetto dipende, poi, da fattori demografici e 'etnocentrici' o culturali dei consumatori. Ad esempio, gli studi dimostrano che generalmente donne e giovani tendono a percepire più favorevolmente prodotti o brand stranieri. Anche un alto livello di istruzione e di reddito può influenzare positivamente la percezione dell'origine estera dei prodotti. L'etnocentrismo, al contrario, può portare a preferire equivalenti nazionali piuttosto che prodotti importati (Jalkanen 2012, p.15-19)

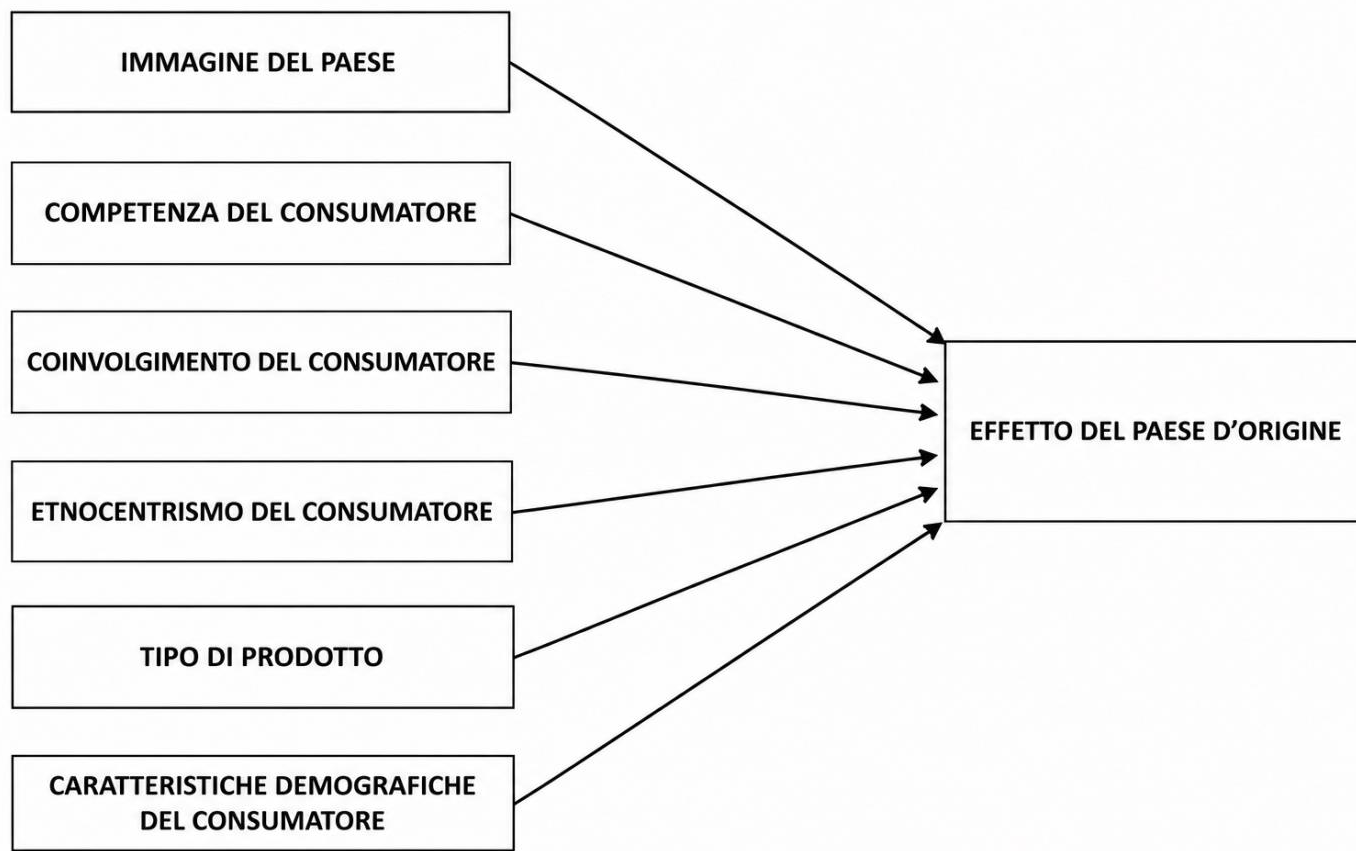


Fig.23: fattori che influenzano il CoO effect

Per quanto riguarda il legame fra CoO effect e lusso, va considerato un altro fattore di particolare interesse, ovvero il coinvolgimento del consumatore nell'acquisto del prodotto. Alcuni studi mostrano come un forte interesse nell'acquisto di un prodotto possa portare il consumatore a dare una maggiore importanza ad ogni informazione collegata, inclusa l'origine. Nel caso dei prodotti luxury (in cui il livello di coinvolgimento e di investimento solitamente è alto), quindi, tale effetto è particolarmente amplificato e più intenso rispetto ai prodotti non di lusso (Jalkanen 2012, p.9, 32, 49). Inoltre, il country-of-origin effect assume un ruolo particolarmente rilevante nel lusso poiché il valore di tali brand si fonda largamente su dimensioni simboliche, emozionali e identitarie piuttosto che esclusivamente funzionali. In questo senso, l'origine del brand non è solo segnale di qualità, ma lega il marchio all'immaginario culturale, artigianale, tradizionale e identitario di una nazione, una regione o, anche, di una città (Gosh et al. 2025, p.2).

Perciò, il legame dei brand di lusso con un certo territorio d'origine è un aspetto significativo della loro brand knowledge (Kuo & Nagasawa 2020, p.10): se l'immagine del paese d'origine del brand è positiva, ciò può migliorarne la qualità percepita (brand quality), oltre che la sua immagine, grazie

all'associazione di attributi come artigianalità, tradizione, prestigio, autenticità (Atwal & Heine 2018, p.2-3, 9) e, quindi, può incrementare la brand equity (fig.24).

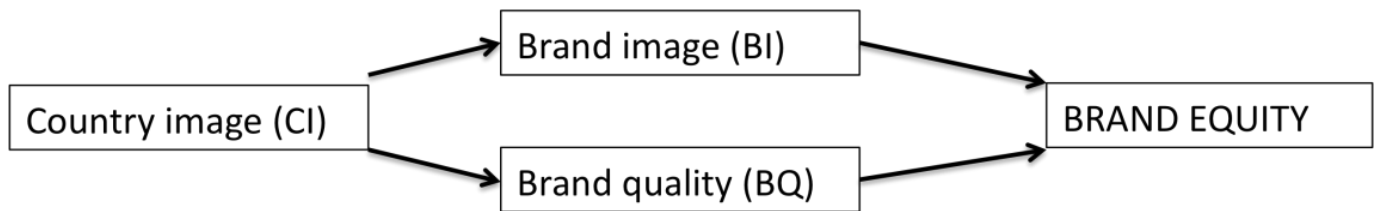


Fig.24: la country image (alla base del CoO effect) aumenta la brand equity attraverso brand image e brand quality (Jalkanen 2012, p.35)

Inoltre, come già visto (fig.12), la CoO può alimentare sentimenti di fiducia e desiderabilità, ed è positivamente correlata con l'intenzione e, di conseguenza, la decisione d'acquisto (Kuo & Nagasawa 2020, p.10; Kumar & Gautam 2021, p.16, 21; Abalkhail 2023, p.6).

Tuttavia, il legame con il territorio può generare anche alcune tensioni strategiche, definite da Atwal e Heine come brand origin dilemma: tale problematica emerge soprattutto nei mercati emergenti. I brand di lusso degli emerging markets, infatti, si trovano divisi tra due esigenze opposte: valorizzare la propria origine nazionale per differenziarsi e apparire autentici, ma allo stesso tempo gestire le persistenti associazioni negative legate all'immagine del paese d'origine, spesso percepito come meno prestigioso rispetto ai paesi tradizionalmente associati al lusso europeo. Per affrontare questa tensione senza compromettere l'autenticità del marchio, gli autori individuano diverse strategie (Atwal & Heine 2018, p.5).

La prima consiste nel dimostrare qualità: I brand devono provare che la propria eccellenza sia comparabile, o persino superiore, agli standard internazionali. Ciò può avvenire enfatizzando artigianalità, competenze manifatturiere e riconoscimenti globali. Una seconda strategia consiste nel sottolineare l'innovazione, intesa non solo come prodotto ma anche come esperienza, organizzazione e marketing. Si può, inoltre, valorizzare l'identità culturale nel caso in cui esista una positiva corrispondenza tra prodotto e paese, per cui l'origine stessa diventa fonte di autenticità e valore simbolico. A ciò si aggiunge l'uso dello storytelling, attraverso cui i brand ancorano la propria immagine a miti, narrazioni e simboli culturalmente significativi, trasformando il paese d'origine in una componente della storia identitaria del marchio. Infine, alcuni brand adottano forme di posizionamento ibrido (hybrid positioning), combinando riferimenti culturali locali con associazioni internazionali più prestigiose. Gli autori osservano però che, parallelamente, sta emergendo anche una strategia opposta: la neutralizzazione dell'origine (non-country branding). Secondo questa

prospettiva, il CoO potrebbe progressivamente perdere centralità poiché consumatori più informati, identità culturali ibride e mutamenti geopolitici rendono l'origine nazionale un segnale meno rilevante e talvolta persino rischioso (Atwal & Heine 2018, p.5-9).

Nel complesso, il country-of-origin effect costituisce un'importante componente della dimensione simbolico-culturale dei brand di lusso. Attraverso il trasferimento di associazioni legate alla reputazione e all'identità di un territorio, esso contribuisce a rafforzare la brand image, la qualità percepita e la desiderabilità del marchio, influenzando positivamente la brand equity e i comportamenti d'acquisto dei consumatori.

2.4. Una prima conclusione

Nel corso del capitolo si è cercato di dimostrare la rilevanza strategica della cultura per i brand di lusso. In particolare, si è mostrato come la cultura rivesta un ruolo significativo nell'accrescimento della brand equity e, quindi, nell'ottenimento di un vantaggio competitivo per l'azienda (fig.25). Il valore attribuito a quest'ultima (customer based-brand equity) dipende, infatti, dalla conoscenza del brand (brand knowledge) da parte dei consumatori, che ne influenzerà le risposte emotive e razionali (brand response), e di conseguenza le scelte d'acquisto (Keller 2003). Nella costruzione della brand knowledge risulta, quindi, fondamentale trasmettere un'immagine positiva dell'azienda, e, per le aziende di lusso, ciò comporta, in particolare, il rafforzamento del proprio valore simbolico. Il lusso, infatti, si fonda in larga misura proprio sulla dimensione simbolica: quest'ultima comprende, da un lato, significati di tipo sociale e relazionale, legati ai concetti di esclusività, status, elitismo e prestigio. Tale valore, che possiamo definire simbolico-sociale, è preminente nella costruzione dell'immagine dei brand di lusso. Infatti, questo genere di attributi appare tra i più importanti nello stabilire la 'lussuosità' di un brand. Ciò si può evincere dall'analisi dei vari indici del lusso creati dagli studiosi a partire da sondaggi sui consumatori (Dryl 2022; Kapferer & Michaut 2016; Vigneron & Johnson 2004). Tuttavia, esiste una seconda dimensione, che possiamo definire simbolico-culturale, la quale risulta avere un impatto positivo e significativo sulla brand image (Kim & Johnson 2015), soprattutto per determinati segmenti di consumatori e in alcune aree geografiche (Kapferer & Michaut 2016). Si può scomporre tale dimensione culturale in tre aspetti: il legame del brand con la storia/il patrimonio, l'arte e il territorio, a cui si associano, rispettivamente, i concetti di brand heritage, artification e CoO effect. Questi elementi, come si è approfondito nel corso del capitolo, costituiscono risorse strategiche per i brand di lusso, che possono essere esaltate per produrre associazioni simboliche positive: il brand heritage ad esempio è spesso collegato a concetti di autenticità, atemporalità, qualità e affidabilità, la connessione con l'arte è associata ad elevazione morale,

creatività e legittimazione culturale, e il legame col territorio rimanda all'autenticità territoriale, all'artigianalità e alla qualità percepita (fig.25). Inoltre, tra le associazioni che questi riferimenti culturali producono, vediamo ricorrere proprio quegli attributi simbolico-sociali che sono generalmente menzionati dai consumatori al primo posto per importanza nella definizione di 'lusso' (prestigio, esclusività, rarità...) e che quindi risultano, così, rafforzati dall'elemento culturale. Tali associazioni portano quindi ad un miglioramento della brand knowledge e allo sviluppo di un'immagine positiva (fig.25). La cultura è, inoltre, in grado di migliorare la brand response dei consumatori, rafforzando la fiducia, l'attaccamento al brand e la sua desiderabilità (Koronaki et al. 2018; Dryl 2022; Jalkanen 2012). Tutto ciò, ha come effetto il rafforzamento della lealtà e del valore del brand, dimostrando quindi l'importanza della cultura nella costruzione della brand equity.

Si tratta, inoltre, di una risorsa difficilmente replicabile dalla concorrenza: la storia di un brand di lusso tradizionale, infatti, è unica e la sua valorizzazione può rappresentare, quindi, un vantaggio competitivo. Anche i nuovi brand del lusso possono costruire una narrazione orientata all'heritage, attingendo però in questo caso dal passato collettivo e facendo attenzione a mantenere una certa coerenza. I benefici dell'artifiction, invece, possono essere sfruttati sia da brand tradizionali per non perdere attualità, sia dai brand di lusso più giovani per acquisire legittimazione culturale-simbolica, oltre che per mantenere un'aura di rarità, altrimenti difficilmente sostenibile in un contesto di 'democratizzazione del lusso'. Infine, il legame con un territorio e la sua cultura è una risorsa fondamentale per molti brand di lusso di lunga tradizione. Può, invece, costituire un limite ma anche un punto di forza, a seconda della strategia, per i brand di paesi emergenti, non tradizionalmente legati al lusso.

Va sottolineato, infine, che il valore simbolico (sociale e culturale) è una dimensione del prodotto di lusso che può riferirsi, da un lato, al brand, come si è approfondito, e quindi a un suo attributo esterno: ciò risulta estendibile alla maggior parte delle categorie del settore luxury. D'altra parte, esistono alcuni prodotti di lusso che possono essere assimilati a prodotti culturali, per cui, quindi, il valore simbolico-culturale è parte integrante dell'offerta e della sua composizione (è il caso, ad esempio, dell'alta moda e di molte altre industrie creative). Questa precisazione serve a evidenziare come la cultura, in alcuni settori del lusso, possa essere non solo un elemento strategico per la costruzione della brand image, ma anche il centro della creazione stessa del prodotto.

Avendo quindi indagato l'importanza dell'elemento culturale per i brand di lusso, diventa rilevante comprendere, nel prossimo capitolo, con quali strumenti esso venga concretamente integrato nelle strategie manageriali.

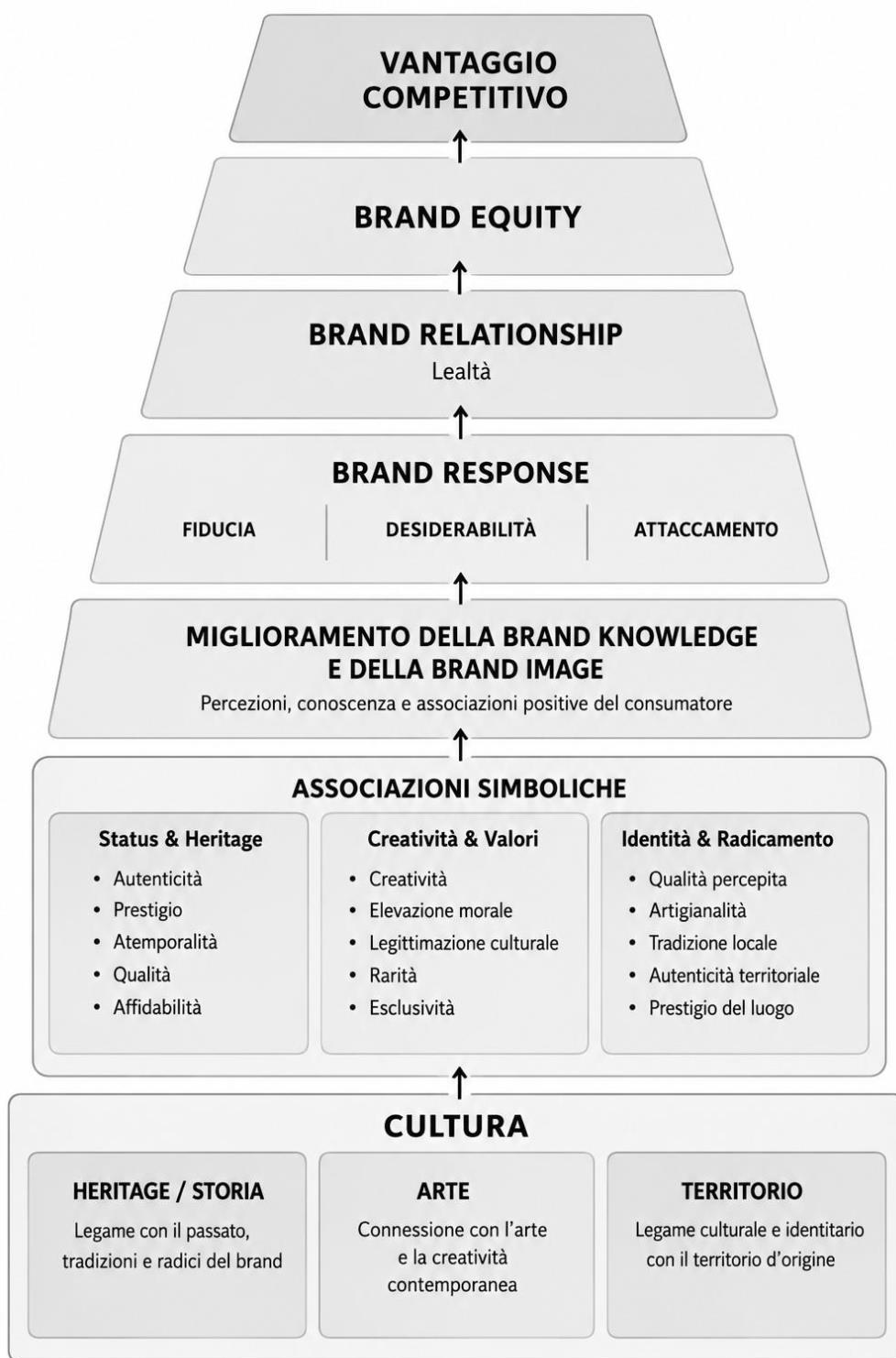


Fig.25: il valore strategico della cultura nell'ottenimento di un vantaggio competitivo

CAPITOLO 3

STRUMENTI MANAGERIALI PER L'INTEGRAZIONE STRATEGICA DELLA CULTURA

Nel capitolo precedente ci si è concentrati sul valore simbolico dei prodotti di lusso, e in particolare sul valore simbolico-culturale, che è stato teoricamente distinto in tre dimensioni: il legame con la storia, con l'arte e con il territorio. Si è approfondito, quindi, come l'elemento culturale possa creare valore per i brand di lusso, costituendo una risorsa preziosa per l'ottenimento di un vantaggio competitivo. A questo punto, essendo chiaro 'perché' la cultura vada valorizzata, serve spiegare 'come', con quali strumenti essa venga concretamente integrata nelle strategie aziendali.

A tal fine, risulta utile impiegare un framework teorico che distingue tre diversi livelli su cui può agire l'azienda, attraverso strumenti diversi (Artico & Tamma 2015); (si veda la figura 26). Il primo livello in cui la cultura può essere integrata è quello del prodotto e della sua creazione, in secondo luogo lo sviluppo e la progettazione degli ambienti di vendita, e, infine, attraverso lo svolgimento di attività dal contenuto culturale. Un brand di lusso può decidere di agire su uno o più livelli, con un conseguente grado di integrazione della cultura nella propria strategia aziendale più o meno alto.



Fig.26: Framework teorico dei livelli di integrazione cultura-business

Il framework originale proposto nell'articolo si focalizza sulla categoria dei cosiddetti 'culture based products', prodotti che si caratterizzano per la capacità di creare, preservare, valorizzare e trasmettere una specifica cultura, incorporando nell'esperienza di consumo significati simbolici ed estetici (Artico & Tamma 2015, p.4-6). Nel presente lavoro si cercherà di applicare il framework al settore del lusso nel suo complesso, che, come approfondito nel capitolo precedente, non comprende solamente industrie culturali e creative, sebbene quest'ultime ne costituiscano una componente

rilevante. Nell'ambito luxury, infatti, anche prodotti non riconducibili alle industrie culturali in senso stretto possono utilizzare la cultura come una risorsa strategica nella progettazione del prodotto, nell'esperienza di vendita e nelle attività del brand. Per questo motivo, il framework risulta uno strumento utile ed estendibile anche al di fuori delle pure industrie culturali e creative. Tale estensione risulta coerente, inoltre, con la crescente rilevanza della cultura nell'economia contemporanea, non solo nel mondo del lusso. Come evidenziato da Comunian (2009), infatti, il cosiddetto "cultural turn" ha determinato una progressiva centralità delle componenti simboliche, estetiche e culturali nella creazione di valore, favorendo l'integrazione della cultura anche in settori tradizionalmente lontani dalle industrie culturali e creative (Comunian 2009, p.2-6).

Il focus del capitolo sarà, quindi, l'approfondimento di ciascun livello di integrazione tra cultura e brand di lusso, analizzando i relativi strumenti adottati da quest'ultimi e riportando esempi concreti.

3.1. Cultura e prodotto

Il primo livello su cui l'azienda di lusso può agire per implementare l'elemento culturale nella propria strategia è quello del prodotto. Prima di capire in che modo ciò sia possibile, però, è utile provare a definire cosa sia un prodotto da un punto di vista economico-manageriale, e fornirne quindi un modello analitico (fig.27).

Tradizionalmente in letteratura si distingue il prodotto in beni e servizi, indicando con il primo termine prodotti tangibili/materiali, e, con il secondo, prodotti intangibili/immateriali. La teoria più recente però, ad oggi, riconosce che in ogni prodotto si trovano caratteristiche che possono essere ascritte sia alla produzione di beni che di servizi (Rispoli & Tamma 2016). Ciò significa che in ogni prodotto possiamo trovare un certo grado di materialità e di immaterialità (sebbene in proporzioni diverse): ad esempio, un hotel offre ospitalità, e quindi un servizio, ma ciò non significa che non sussista una componente di materialità, ovvero di beni associati ad esso (letti, struttura, ecc...). Per questo motivo risulta opportuno, secondo questa visione, definire il prodotto come un contenitore di caratteristiche tangibili e intangibili, che incorpora e integra, quindi, allo stesso tempo beni e servizi. Piuttosto che giustapporre tali categorie, dunque, i prodotti potrebbero essere idealmente disposti lungo un continuum fra i due estremi (materialità 'pura' da un lato e immaterialità 'pura' dall'altro). Oltre che un contenitore di caratteristiche, il prodotto può essere considerato un medium, ovvero un mezzo di distinzione fra il lato della domanda e dell'offerta, ma anche un mezzo di interazione tra i due nel momento dello scambio (Rispoli & Tamma 2016, p.203, 208-212, 215-217). Questo secondo aspetto del prodotto è interessante perché ci dà la possibilità di aprire una prospettiva sul consumatore,

dal cui punto di vista, se consideriamo la teoria del customer journey, il prodotto è uno dei principali punti di contatto (touchpoint) con l'azienda. L'importanza del prodotto come touchpoint è evidenziata dal fatto che esso si trovi al centro dei cosiddetti primo e secondo 'moment of truth', teorizzati da A.G. Lafley: si tratta di due momenti cruciali di interazione in cui il cliente può formare o cambiare la propria opinione sul brand, e in particolare indicano il momento in cui il prodotto viene per la prima volta 'incontrato' dal consumatore (online o in negozio) e poi quello in cui viene utilizzato (Protheroe et al. 2020, p.14). Da questo punto di vista, si tratta perciò di un livello estremamente importante all'interno del presente framework (fig.26).

In sintesi, secondo una possibile definizione (fig.27), il prodotto è l'output di un processo produttivo che viene creato per essere scambiato tra un produttore e un agente economico (di produzione o di consumo), ed è quindi sia un mezzo di interazione e di distinzione fra i due, sia un contenitore di caratteristiche (materiali e immateriali); (Rispoli & Tamma 2016, p203).

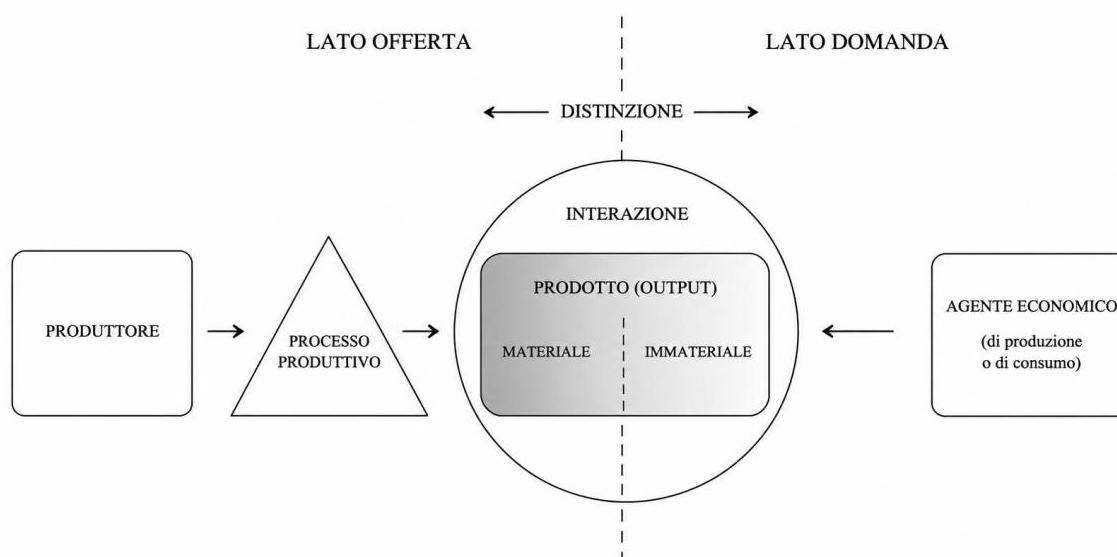


Fig.27: modello analitico di prodotto economico

Questo modello può, quindi, essere applicato alla generalità dei prodotti di lusso, sia che si tratti di prodotti comunemente riconosciuti come beni, che come servizi. In entrambi i casi coesistono, infatti, attributi materiali e immateriali. Gli attributi dei prodotti possono anche essere classificati come intrinseci, che, in quanto tali, non possono essere modificati senza cambiare la natura stessa del prodotto, o estrinseci, legati, cioè, al prodotto ma senza farne parte fisicamente (Zeithaml 1988, p.6). Gli attributi materiali/immateriali, o estrinseci/intrinseci specifici del prodotto, poi, contribuiscono a costruire quelle dimensioni (finanziaria, funzionale, simbolica, edonica) che sono state incluse nel modello generico di prodotto di lusso fornito in figura 8. Ad esempio il prezzo, un attributo immateriale ed estrinseco, è alla base della componente finanziaria, mentre la componente funzionale

è determinata da attributi prevalentemente intrinseci e materiali. La componente simbolica, e in particolare quella simbolica-culturale di cui ci occupiamo nel presente elaborato, è più complessa: essa può essere costruita attraverso attributi di vario tipo. Ciò significa che l'elemento culturale (storico, artistico, l'essenza del territorio d'origine) può essere incorporato sia nei fattori intrinseci e materiali, che riguardano gli aspetti sensoriali e fisici del prodotto (come materiali, forme, colori, consistenza, peso e dimensioni) sia nei fattori estrinseci e immateriali, principalmente verbali, come il nome del prodotto e le informazioni, le istruzioni e/o le storie incluse nella confezione del prodotto (Artico & Tamma, 2015, p.6). Nel caso di prodotti di lusso che rientrano nella categoria dei prodotti cultural based, c'è un terzo fattore, il 'significato' o il 'concetto' su cui il prodotto è stato sviluppato, il cosiddetto 'content', che possiamo definire intangibile ma intrinsecamente integrato nel prodotto, il quale funge da 'supporto' fisico (Artico & Tamma, 2015, p.6). Per capire quest'ultimi concetti, bisogna ricorrere a un modello analitico-descrittivo più specificatamente legato ai prodotti culturali (fig.28).

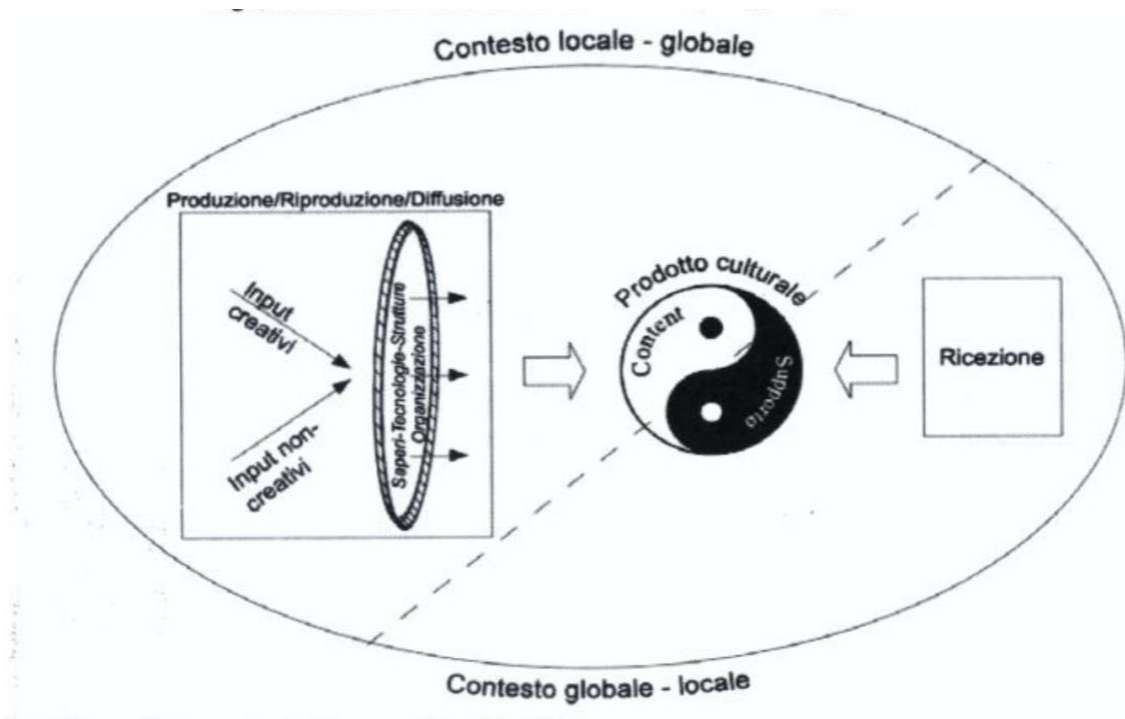


Fig.28: Modello analitico di prodotto culturale (Tamma 2010, p.34)

Secondo la teoria suggerita da Tamma (2010), si può modellizzare un prodotto culturale, in termini analitici, come combinazione complessa di content e supporto: per content si indica l'insieme di significati che animano la proposta culturale (core) del prodotto, mentre per supporto si indica la forma materiale e/o immateriale che permette di esprimerli (fig.28). Content e supporto a volte possono essere distinti, il secondo, cioè, può essere mutato senza modificare sostanzialmente il primo

(come nel caso di una canzone che può essere ascoltata su CD o su Spotify), in altri casi ciò, invece, è impossibile (come nel caso di una statua o un quadro). In ogni caso, content e supporto sono interdipendenti, l'uno non esiste senza l'altro, e la loro combinazione influisce sulla ricezione da parte dei fruitori. Inoltre, secondo questo modello, il prodotto culturale così costituito è frutto di input creativi e non creativi (tecnico-manageriali), ed è immerso in un contesto locale e globale (Tamma 2010, p.34).

Avendo fornito, quindi, un modello interpretativo di prodotto e di prodotto culturale, si può analizzare come concretamente le aziende di lusso possono conferirvi valore simbolico.

3.1.1. Prodotto e arte: "art infusion" e "artification"

Si è visto come il rapporto tra l'arte contemporanea e il lusso abbia assunto un'importanza crescente nel tempo. A livello di prodotto, uno strumento ampiamente utilizzato per infondere arte in quest'ultimo è la collaborazione artistica, ovvero il coinvolgimento di artisti nello sviluppo creativo del prodotto o nella definizione del suo design. Casi di collaborazioni di questo tipo provengono da vari settori del lusso.



Fig.29: Yayoi Kusama per Louis Vuitton, articolo dalla collezione 2023 (Sothebys)

Un esempio di collaborazione artistica nel settore dell'alta moda è rappresentato dalla partnership tra Louis Vuitton e l'artista contemporanea Yayoi Kusama (fig.29). La collaborazione, avviata nel 2012

e rilanciata nel 2023, ha coinvolto numerose categorie di prodotto, tra cui borse, valigeria, calzature e accessori. In questo caso l'artista trasferisce all'interno della collezione il proprio linguaggio artistico, caratterizzato dai celebri motivi a pois, dalle superfici a forma di zucca e dalle vivaci combinazioni cromatiche. Tali elementi diventano parte integrante del design del prodotto, contribuendo a ridefinirne l'identità estetica. Dal punto di vista teorico, quindi, la collaborazione costituisce un esempio di collaborazione artistica che interviene sugli attributi intrinseci del prodotto, in particolare sul suo design (Artbooms).



Fig.30: opera site specific 'Immortal beauty' di Anton Hörl per Rolls Royce (Welt)

Tuttavia, esempi di collaborazioni artistiche con brand di lusso non provengono solo da settori intrinsecamente creativi, come la moda, in cui questo tipo di collegamento con l'arte appare più immediato. Una diversa modalità di collaborazione artistica è rappresentata ad esempio, nel settore automobilistico di lusso, dalla Gallery della Rolls-Royce Phantom VIII. La casa automobilistica ha progettato un'ampia superficie vetrata che attraversa la plancia sul lato passeggero come uno spazio destinato ad accogliere opere d'arte originali realizzate appositamente per ciascun veicolo (fig.30). Attraverso la collaborazione con artisti contemporanei e artigiani, vengono commissionate opere site-specific che diventano parte integrante dell'abitacolo e del design complessivo dell'automobile. La Gallery integra, dunque, un'opera all'interno del bene, trasformando l'automobile in uno spazio espositivo personalizzato. Anche in questo caso, quindi, l'arte viene infusa nel design del prodotto mediante un intervento su un attributo intrinseco (Rolls Royce Motor Cars).

Si potrebbero riportare moltissimi altri casi simili di collaborazioni artistiche nel mondo del lusso per lo sviluppo di un prodotto o di una linea di prodotti, permanenti o in edizione limitata. Come si è appena visto questo tipo di collaborazioni sono particolarmente diffuse nella moda e nelle industrie

creative, ma si possono trovare anche in altri settori luxury. Tale strumento può essere interpretato alla luce di due concetti sviluppati dalla letteratura sul rapporto tra arte e prodotto: l'art infusion e l'artification. Sebbene entrambi descrivano l'integrazione dell'arte nel prodotto, essi si differenziano per il grado di intensità con cui l'arte contribuisce alla costruzione del suo valore.

Il primo è conosciuto, appunto, in letteratura come 'art infusion', ovvero l'accostamento di opere d'arte al design del prodotto (attributo intrinseco), o al suo packaging (attributo estrinseco o intrinseco a seconda della prospettiva adottata; Zeithalm 1988, p.6), o ancora nelle campagne pubblicitarie associategli (attributo estrinseco). I casi presentati in figura 29 e 30, rappresentano esempi di collaborazione artistica come strumento di realizzazione dell'art infusion sugli attributi intrinseci del prodotto. L'art infusion è un fenomeno diffuso, anche al di fuori del mondo del lusso: i suoi benefici sono stati riscontrati dal marketing di borse luxury come già visto, a quello di dispenser di sapone (vedi Chailan 2018). Questa strategia produrrebbe, infatti, secondo diversi studi, quello che viene riconosciuto come 'art infusion effect': la percezione di lusso, esclusività, rarità associate all'arte visiva si riverserebbero, quindi, dall'opera d'arte ai prodotti a cui è associata, portando a valutazioni più favorevoli di questi ultimi. Tale influenza non dipenderebbe dal contenuto specifico dell'opera, ovvero da ciò che raffigura, ma piuttosto dalle connotazioni generali di lusso associate all'arte visiva. Questo fenomeno è anche conosciuto come 'halo effect': si crea, cioè, una sorta di alone che unisce le qualità dell'opera d'arte e del prodotto (Hagtvedt & Patrick 2008, p.379-381, 384, 387). L'art infusion inoltre, secondo diversi studi, avrebbe un impatto positivo sulla willingness to pay: nel settore del lusso in particolare, i brand possono arrivare ad aumentare il prezzo di un prodotto art-infused fino al 50% in più di un prodotto nella stessa categoria non art-infused, senza modificare il prestigio percepito dal consumatore (Lee et al. 2015, p.593; Gupta 2024, p.348-349, 360). Un elemento 'moderatore' da considerare, inoltre, è la congruenza culturale fra il paese d'origine del brand e quello dell'opera d'arte: tale congruenza può amplificare gli effetti positivi dell'art infusion, grazie ad un aumento della percezione di autenticità (Seo et al. 2022, p.647). L'art infusion può essere ottenuta, quindi, sia semplicemente accostando opere d'arte visive famose del passato, oppure, con un livello di coinvolgimento superiore dell'azienda nel mondo dell'arte, attraverso lo strumento delle collaborazioni artistiche. Queste, solitamente, vengono regolate tramite contratti stipulati con l'artista, che quindi prevedono una durata limitata nel tempo, un compenso prestabilito e la sua partecipazione allo sviluppo del prodotto entro certi termini (Chailan 2018, p.417).

L'art infusion rappresenta quindi un grado intermedio di integrazione tra arte e prodotto, più vicino a una forma di 'contaminazione', in cui, cioè, il legame tra arte e azienda può essere forte ma i due concetti rimangono separati (Mion Dalle Carbonare 2024, p.4-5). Tuttavia, come accennato nel capitolo precedente, nel mondo del lusso questo fenomeno ha raggiunto un'evoluzione ulteriore, che

ha dato origine al concetto di ‘artification’: in quest’ottica, alcune collaborazioni artistiche non hanno semplicemente lo scopo di infondere arte nel prodotto, ma di rendere il prodotto stesso un’opera d’arte (o, quantomeno, pretenderebbero di farlo; Kapferer 2014). L’ ‘artificazione’ vera e propria di un prodotto costituisce, quindi, una forma di ‘ibridizzazione’ in cui esso raggiunge lo status completo di opera d’arte: ciò è possibile grazie all’integrazione della collaborazione artistica in una strategia duratura e stratificata (Mion Dalle Carbonare 2024, p.4-5). Questa operazione è decisamente più complessa e la sua efficacia non dipende esclusivamente dal prodotto, ma coinvolge, piuttosto, diversi livelli. Come descritto da Shapiro (2019), infatti, la trasformazione di qualcosa in opera d’arte non è immediata: si tratta di un processo sociologico, di cui l’autore individua dieci fasi. Esso prende avvio con l’individuazione dell’oggetto da trasformare (1) e con il suo spostamento dal contesto originario a quello artistico (displacement; 2), per poi proseguire attraverso una ridefinizione della sua denominazione (3) e della categoria di appartenenza (4). Il processo richiede inoltre il riconoscimento e la legittimazione da parte di istituzioni esterne (5), fino al raggiungimento della vera e propria artification (6). Successivamente, intervengono cambiamenti interni alle organizzazioni, che attribuiscono maggiore centralità alla creatività individuale dell’autore (7), accompagnati dalla progressiva definizione di norme e strumenti di tutela delle creazioni artistiche (8). Il percorso si completa attraverso il sostegno di istituzioni e mecenati (patronage; 9) e, infine, con l’intellettualizzazione del fenomeno, ossia con la nascita di una letteratura scientifica e critica che ne consolida il riconoscimento come forma d’arte (10); (Mion Dalle Carbonare 2024; p.3-4).

Trattandosi di un processo complesso, l’intensità e il livello di ‘artification’ raggiunto possono variare. Non in tutti i settori, né per tutti i prodotti di lusso, infatti, tale processo può dirsi pienamente compiuto. Alcuni casi rappresentano forme ancora parziali di artification, mentre altri sembrano aver raggiunto un livello tale da poter essere considerati vere e proprie opere d’arte. È il caso, ad esempio, dei fine wines di Bordeaux e Borgogna, che Joy et al. (2021) definiscono come una forma d’arte in virtù dell’intenzionalità estetica del produttore, della complessità strutturale del processo creativo e del riconoscimento istituzionale e culturale maturato nel tempo. Secondo gli autori, quindi, questi particolari esemplari di vini pregiati soddisferebbero i requisiti filosofici e sociologici di un’opera d’arte. Gli stessi sottolineano, tuttavia, che tale qualificazione non può essere estesa a tutti i vini, ma riguarda esclusivamente quelli che soddisfano tali condizioni (Joy et al. 2021; p.24-33). Uno degli esempi più noti è rappresentato da Château Mouton Rothschild. Le bottiglie di vino pregiato di questa azienda, oltre ad essere considerate, come si è visto, opere d’arte per le caratteristiche intrinseche del vino, rappresentano un caso di collaborazione artistica che interessa il packaging del prodotto. Dal 1945, infatti, ogni annata del vino è contraddistinta da un’etichetta realizzata da un artista di fama internazionale, tra cui Pablo Picasso, Salvador Dalí, Marc Chagall, Andy Warhol e Jeff Koons

(fig.31). L'etichetta artistica rappresenta quindi una modalità di art infusion che opera attraverso il packaging, e che contribuisce a sottolineare lo status artistico del prodotto (Château Mouton Rothschild).

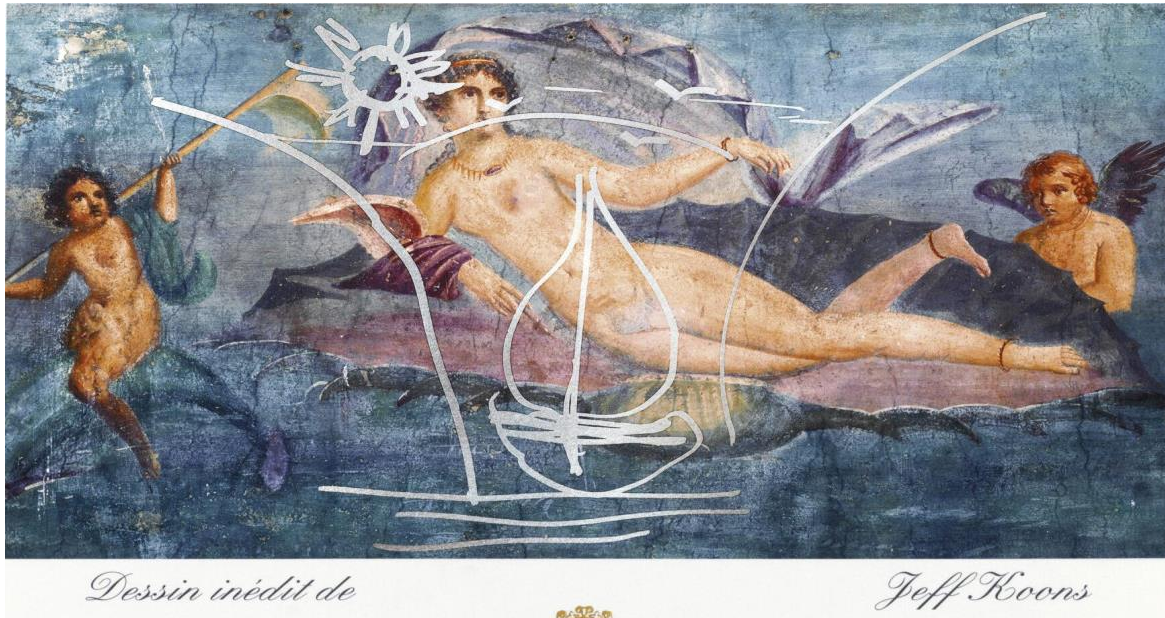


Fig.31: Etichetta creata da Jeff Koon per Château Mouton Rothschild nel 2010 (Château Mouton Rothschild)

Infine, uno strumento di ‘artification’ relativo al prodotto, in particolare ai suoi attributi esterni, consiste nella valorizzazione esplicita del nome dell'artista: si tratta di uno strumento semplice quanto efficace. Come dimostrano Marin et al. (2022) infatti, l’inclusione del nome dell’artista nella descrizione o nella comunicazione di un prodotto art-infused rafforza la percezione che il design costituisca una vera opera d’arte e segnala al consumatore l’esistenza di una collaborazione artistica autentica, contribuendo così a rendere più profondo il processo di artification. Gli autori evidenziano inoltre come tale strategia possa essere ulteriormente rafforzata accompagnando il nome dell'artista con informazioni biografiche. Particolarmente interessante è il fatto che l'efficacia di questa strategia non dipenda necessariamente dalla notorietà dell'artista. Gli esperimenti condotti dagli autori mostrano infatti che l'aggiunta del nome dell'autore incrementa significativamente la percezione di lusso del prodotto anche quando l'artista è poco conosciuto o addirittura fittizio. Ciò suggerisce che il beneficio derivi soprattutto dal riconoscimento dell'esistenza di un autore e di un processo creativo identificabile, che conferisce autenticità all'opera e rafforza l'associazione tra il prodotto e il mondo dell'arte, contribuendo così ad intensificarne il processo di artification (Marin et al. 2022, p.502).

3.1.2. Prodotto e Patrimonio culturale: “heritage infusion” e “heritagization”

La cultura può essere infusa nel prodotto non solo attraverso l'arte contemporanea ma anche mediante il patrimonio culturale. Nel presente lavoro si propone di definire tale fenomeno come "heritage infusion", intendendo con questa espressione il processo attraverso cui gli attributi del prodotto vengono concepiti in modo da richiamare la storia, le tradizioni, il territorio e l'identità culturale con cui il brand intende essere associato. I benefici dell'associazione con il patrimonio sono stati approfonditi nel capitolo precedente, soprattutto in riferimento al brand: si è visto come il brand heritage abbia la capacità di conferire autenticità, qualità percepita e atemporalità all'immagine del marchio. L'attenzione si sposta ora sul prodotto, al fine di analizzare attraverso quali modalità il patrimonio culturale possa essere incorporato nei suoi attributi e trasformarsi in una leva di creazione di valore.

Nel caso dei prodotti di lusso creativi e culture-based, l'ispirazione alla base del content del prodotto stesso può derivare dal patrimonio culturale. Numerosi esempi testimoniano tale approccio. Nel settore della profumeria artistica di lusso, ad esempio, The Merchant of Venice sviluppa le proprie collezioni ispirandosi alla storia della Repubblica di Venezia e, in particolare, alle Mude, le antiche rotte commerciali che collegavano la Serenissima con l'Asia, l'Africa, l'Europa e i mari del Nord. Ciascuna fragranza trae ispirazione dalle materie prime provenienti dalle diverse aree geografiche attraversate da tali rotte, reinterprestandone in chiave contemporanea il patrimonio storico e culturale. Il riferimento all'heritage costituisce, quindi, il fondamento stesso del content simbolico del prodotto, orientando la progettazione della fragranza e l'esperienza che essa intende evocare (Artico & Tamma 2015, p.8). Anche nel mondo dell'alta moda si trovano numerosi esempi di collezioni ispirate al patrimonio storico e culturale nazionale. Il caso di Dolce & Gabbana è emblematico di come la cultura italiana, intesa come storia, tradizione siciliana, patrimonio artistico e riferimenti al cinema



neorealista, possa costituire la principale fonte di ispirazione per il content simbolico delle collezioni (Ferrero-Regis 2019, p. 1–2).

Fig.32: Pastel Oud Extrait de Parfum, dalla linea ‘Murano Art’, con murrina bianca e nera in vetro di Murano (Merchant of Venice)

A livello intrinseco, l'heritage infusion può concretizzarsi attraverso l'impiego di materiali locali, l'utilizzo di tecniche artigianali tradizionali o, ancora, mediante lo sviluppo di un design (del prodotto o del packaging, che nel presente lavoro viene considerato un attributo intrinseco) fortemente simbolico e ispirato al patrimonio culturale. Riprendendo il caso di The Merchant of Venice, ciò è esemplificato dal packaging, il cui design si ispira alla tradizione del vetro artistico di Murano e che, in alcune collezioni, incorpora murrine in vetro di Murano originale o dettagli in merletto di Burano (fig.32).



Fig.33: Spilla a forma di drago cinese, Laopu Gold (Luxurimag)

Esempi di heritage infusion si possono trovare anche nel settore della gioielleria. Emblematico è il caso di Laopu Gold, brand cinese di alta gioielleria che, pur essendo stato fondato soltanto nel 2009, nel 2025 è entrato nella top ten dei marchi di gioielleria preferiti dagli high-net-worth individuals (individui con un patrimonio netto compreso tra 1 e 5 milioni di dollari). L'identità del marchio si fonda sull'heritage culturale cinese, come emerge chiaramente dalla comunicazione del brand, nella quale ricorrono espressioni quali intangible cultural heritage, imperial court, palace e royal, che richiamano la storia della Cina imperiale. L'integrazione del patrimonio culturale non si limita tuttavia allo storytelling, ma interessa direttamente gli attributi intrinseci del prodotto. I gioielli vengono infatti realizzati mediante tecniche artigianali appartenenti al patrimonio culturale immateriale cinese tra cui la filigrana e il cloisonné. Anche il design incorpora numerosi simboli della tradizione cinese,

come la farfalla (Fu-Die), la fenice, il drago e il qilin, ai quali la cultura locale attribuisce significati di prosperità, fortuna e buon auspicio (fig.33). Attraverso tali elementi, Laopu Gold differenzia i propri prodotti dalla concorrenza internazionale, trasformando il patrimonio culturale nazionale in una componente distintiva del prodotto stesso (Deng 2025, p1-14).

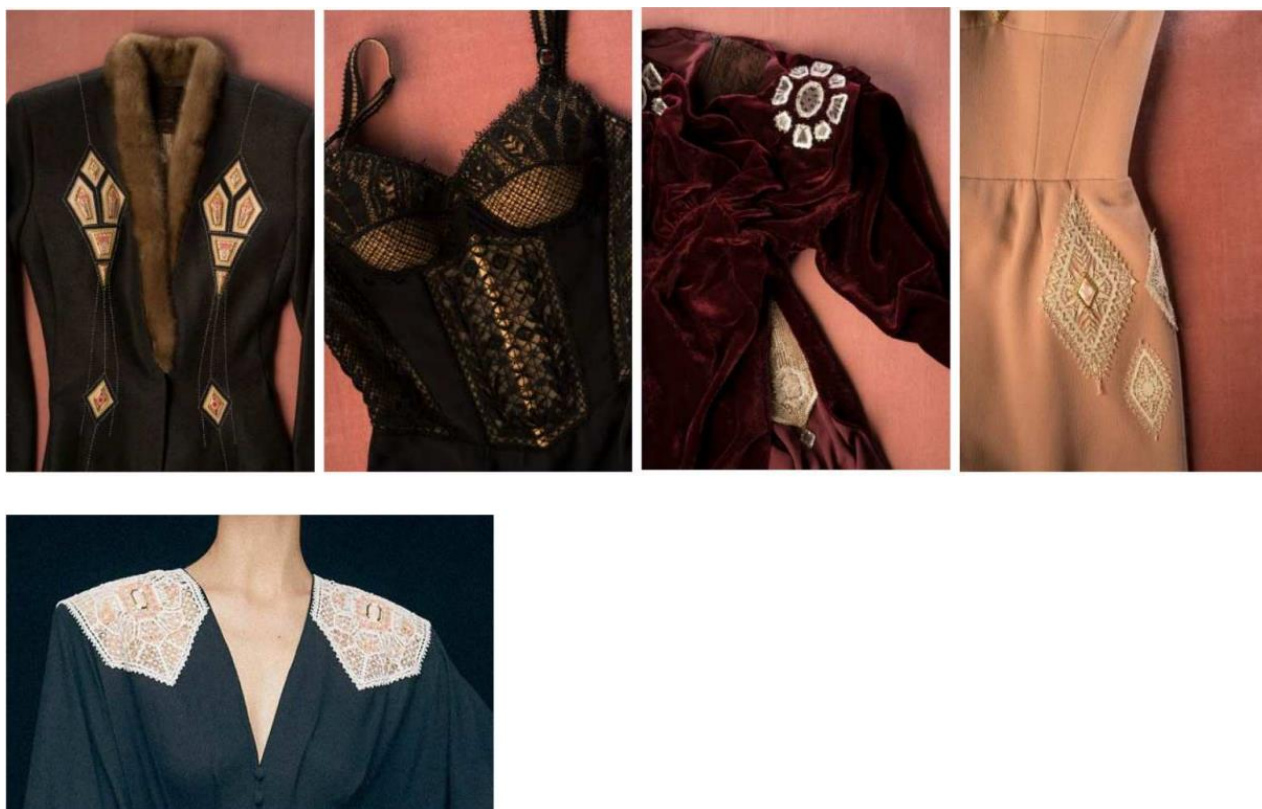


Fig.34: Immagini della smaltatura artistica di Rostov (finift), del merletto di Yelets, del cristallo di Gus-Khrustalny, del merletto Kadomsky Venez e del ricamo Krestetsk (Karamalak et al. 2024, p.84)

Nel settore della moda, un esempio particolarmente significativo di heritage infusion è rappresentato dalla maison di haute couture Ulyana Sergeenko. Sebbene il marchio sia stato fondato soltanto nel 2011, esso costruisce la propria identità di prodotto attraverso il recupero e la reinterpretazione del patrimonio culturale russo. Le collezioni reinterpretano infatti la storia e l'estetica della cultura russa attraverso riferimenti a personaggi storici, al folklore nazionale e a movimenti artistici come l'Art Déco, integrando tali richiami direttamente nel design dei capi. Parallelamente, il patrimonio culturale viene incorporato mediante il recupero di tecniche artigianali tradizionali appartenenti a differenti territori della Russia, tra cui il merletto di Yelets, la smaltatura artistica di Rostov (finift), il cristallo di Gus-Khrustalny, il ricamo Kadomsky Venez e il ricamo Krestetsky (fig.34). L'heritage infusion si realizza quindi non solo mediante richiami simbolici alla cultura nazionale, ma anche attraverso l'impiego di materiali, tecniche produttive e competenze artigianali tradizionali (Karamalak et al. 2024, p.76-90).



Fig.35: Ferrari Daytona SP3, dalla linea Icona, ispirata alle storiche vetture vincitrici della 24 Ore di Daytona (Ferrari)

Si sono visti fin ora esempi di heritage infusion in diversi settori luxury appartenenti alle industrie culturali e creative. Tuttavia, questo fenomeno interessa anche altri settori del lusso nei quali il patrimonio storico e territoriale costituisce una componente fondamentale del valore simbolico del prodotto. Un esempio significativo è rappresentato da Ferrari, che incorpora il proprio heritage sia attraverso richiami alla storia del marchio (brand heritage), sia mediante riferimenti al patrimonio nazionale italiano. Nel primo caso, la linea Icona reinterpreta alcuni dei modelli più iconici realizzati dalla casa automobilistica di Maranello tra gli anni Cinquanta e Sessanta, trasferendone nel design forme, proporzioni e dettagli stilistici (fig.35). Il prodotto non si limita quindi a richiamare il passato, ma lo reinterpreta in chiave contemporanea, trasformando il patrimonio storico del marchio in un elemento distintivo della progettazione. Inoltre, Ferrari integra nel prodotto richiami al patrimonio nazionale attraverso l'impiego di colori iconici: tra le nove tonalità di rosso disponibili, il più famoso e popolare è il Rosso Corsa, spesso considerato il colore identificativo di una Ferrari. Il Rosso Corsa è il colore storicamente associato alle vetture italiane nelle competizioni automobilistiche internazionali, a partire dagli anni '20. Nato come colore identificativo dell'Italia nelle corse organizzate dall'Association Internationale des Automobile Clubs Reconnus (AIACR), il Rosso Corsa è progressivamente divenuto uno dei simboli più riconoscibili dell'identità Ferrari. In questo modo, sia il recupero dei modelli storici sia l'utilizzo di elementi iconici della storia automobilistica italiana contribuiscono a incorporare il patrimonio culturale direttamente negli attributi intrinseci del prodotto (Ferrari).

L'heritage infusion, quindi, può concretizzarsi negli aspetti materiali ed intrinseci di diversi prodotti di lusso. Tra gli attributi estrinseci, invece, che possono essere interessati da tale fenomeno c'è il

nome del prodotto, le informazioni e lo storytelling associatogli. Riprendendo il settore della profumeria di lusso, Un esempio significativo è rappresentato dalla maison di profumeria Rancé 1795, il cui patrimonio identitario è strettamente legato alla storia della famiglia Bonaparte. La tradizione della maison risale infatti alla fine del XVIII secolo, quando François Rancé divenne profumiere di Napoleone Bonaparte e della corte imperiale francese. Ancora oggi il marchio valorizza questo heritage attraverso una collezione di fragranze dedicate ai principali protagonisti della dinastia napoleonica. I profumi Élise e Hortense, ad esempio, prendono il nome rispettivamente di Élisabeth Bonaparte e Hortense de Beauharnais e sono concepiti per evocarne la personalità, il carattere e il ruolo storico. In questo caso, il nome del prodotto non svolge una semplice funzione identificativa, ma costituisce il primo elemento attraverso cui il consumatore entra in contatto con il patrimonio storico del brand. Analogamente, il brand Bond No. 9 costruisce la propria identità attorno al territorio di New York: il nome stesso del marchio richiama l'indirizzo della storica boutique di Bond Street, mentre numerose fragranze prendono il nome dei quartieri della città, come Chelsea Flowers, Madison Avenue, Tribeca e SoHo. In entrambi i casi, il naming non svolge una mera funzione identificativa, ma diventa uno strumento attraverso cui il patrimonio storico e territoriale viene incorporato nel prodotto e comunicato al consumatore, rafforzandone il contenuto simbolico-culturale (Tamma&Artico 2015, p.9).

Si è approfondito, quindi, il modo in cui il fenomeno dell'heritage infusion riguarda prodotti di lusso in settori diversi. Come si è visto nel caso dell'arte, alcuni prodotti di lusso non si limitano ad essere art-infused, ma, attraverso un percorso di artification, aspirano ad essere riconosciuti come opere d'arte. Parallelamente, alcuni prodotti luxury possono avvicinarsi allo status di patrimonio culturale tramite un fenomeno di 'heritazigation'. Secondo Joy et al (2021) l'heritagization è il processo attraverso cui un prodotto, grazie al radicamento storico-territoriale e alla legittimazione sociale e istituzionale, viene riconosciuto come parte del patrimonio culturale. Tornando all'esempio dei vini pregiati della Borgogna, essi sono strettamente legati ai Climats de Bourgogne, le singole parcelle vitivinicole storicamente delimitate e riconosciute nella lista dei patrimoni UNESCO dal 2015. I Climats sono, quindi, parte integrante del terroir dei vini di borgogna, ovvero dell'insieme di caratteristiche naturali e culturali che determinano l'identità di un vino. Perciò, il riconoscimento istituzionale dei Climats come patrimonio culturale, contribuisce a elevare notevolmente lo status del vino prodotto in queste regioni quale espressione dell'heritage della Borgogna (Joy et al. 2021, p.32).

In conclusione, la cultura, nelle sue dimensioni artistica e patrimoniale, può essere integrata nel prodotto di lusso, appartenente o meno alle industrie culturali e creative, con livelli di intensità

differenti: da forme di semplice infusion fino ai processi di artification e heritagization, nei quali il prodotto stesso può essere riconosciuto come espressione culturale.

3.2. Cultura e Retail

Si può ora passare al secondo livello del framework, analizzando il ruolo del retail quale ulteriore ambito di integrazione della cultura nelle strategie dei brand di lusso.

Il retail rappresenta lo spazio, fisico o digitale, attraverso cui il consumatore entra in contatto con l'offerta del brand. Esso può essere gestito direttamente dall'azienda (brand-owned) oppure da un partner commerciale (partner-owned), configurandosi come uno dei principali touchpoint del customer journey. Per questo motivo, il retail è stato ampiamente studiato dalla letteratura, in particolare in relazione alla cosiddetta 'shopping experience' o 'esperienza d'acquisto'. Infatti, pur considerando la natura non lineare del customer journey, in ogni momento del quale il consumatore può interagire con il punto vendita, quest'ultimo assume un ruolo particolarmente centrale durante il 'purchase stage'. La fase d'acquisto è la più temporalmente compressa rispetto alle altre due (pre-acquisto e post-acquisto), e comprende comportamenti quali la scelta, l'ordinazione e il pagamento da parte del consumatore. Nonostante la (relativamente) breve durata, in essa intervengono molteplici fattori, dal design del negozio o del sito web, all'interazione con il personale, fino ai metodi di pagamento disponibili, che contribuiscono a formare l'esperienza d'acquisto (Lemon & Verhoef 2016, p.76-83).

Esistono, infatti, numerosi studi che indicano che il comportamento d'acquisto del consumatore è notevolmente influenzato dagli elementi ambientali del punto vendita (fig.36). Secondo la psicologia ambientale, ciò si può tradurre nel paradigma S-O-R (stimulus-organism-response), per cui le variabili atmosferiche agirebbero da stimolo (S) su dei soggetti, quali i consumatori e i dipendenti del punto vendita(O), causando risposte comportamentali (R). Gli elementi atmosferici possono, quindi, essere suddivisi in molteplici gruppi di variabili indipendenti che agiscono sulle scelte dei consumatori (variabili dipendenti). Tra le prime, le 'variabili esterne' comprendono gli elementi visibili prima dell'ingresso, come la facciata, le vetrine, l'architettura, l'insegna e la localizzazione del negozio. Le 'variabili generali interne' riguardano invece l'atmosfera percepita all'interno dello spazio di vendita, comprendendo aspetti quali illuminazione, musica, profumi, temperatura, colori e pulizia. Una terza categoria è costituita dalle variabili di 'layout e design', che includono l'organizzazione degli spazi, la disposizione dei prodotti nel negozio, i percorsi e la collocazione dei reparti. Alcuni studi individuano poi le variabili relative al 'display interno', come disposizione dei prodotti sugli scaffali, cartellonistica, elementi decorativi e materiali informativi. Infine, le 'variabili umane' comprendono le caratteristiche del personale, degli altri clienti, il livello di affollamento e, più in

generale, gli aspetti sociali dell'esperienza di acquisto. Tutti questi elementi influenzano il comportamento del consumatore generando risposte di approccio o di evitamento nei confronti dell'ambiente di vendita. Tali risposte si riflettono in diversi esiti, tra cui il tempo di permanenza nel negozio e la scelta d'acquisto, le variabili dipendenti più studiate in questo ambito (Turley & Milliman 2000, p.193-206).

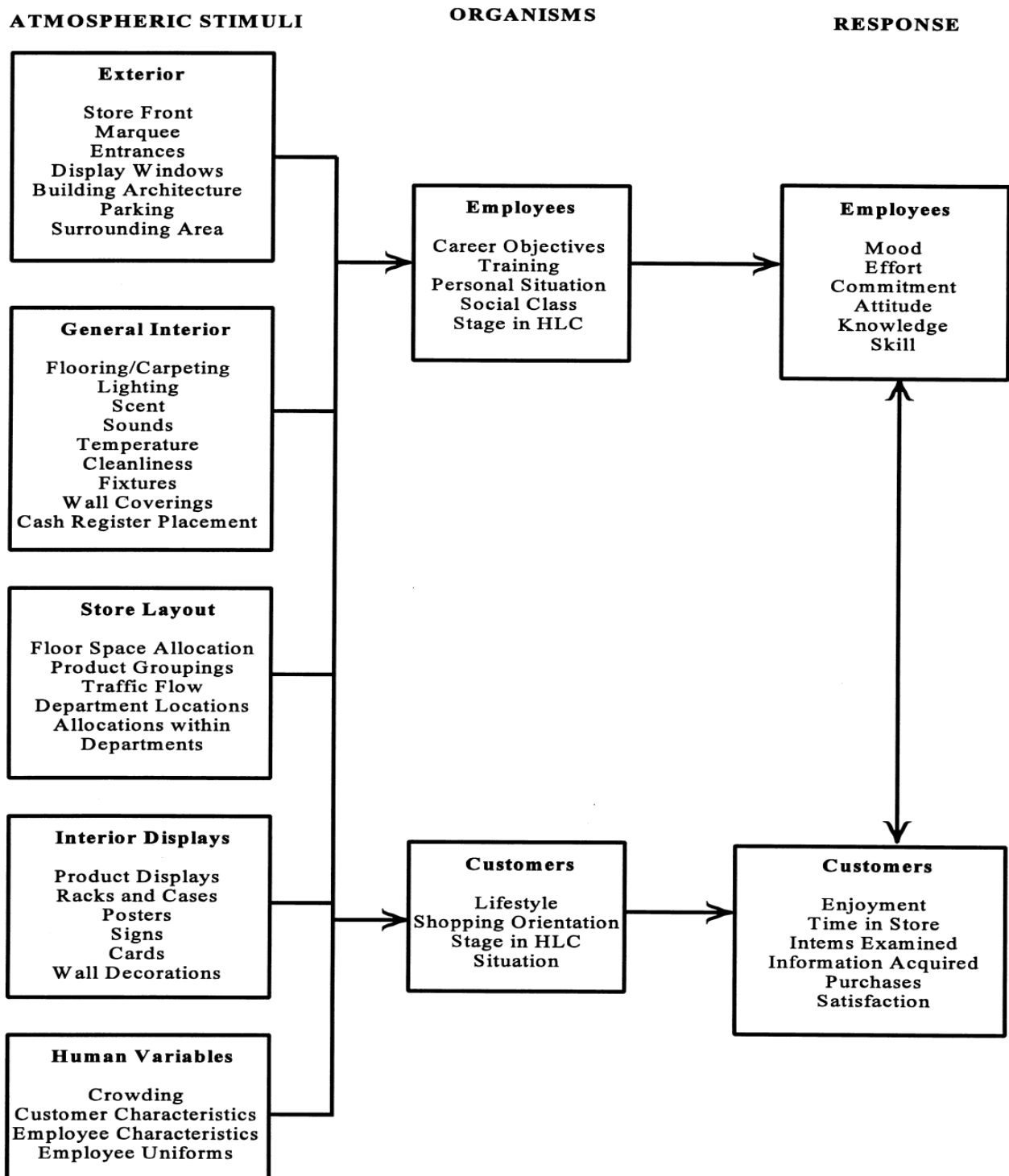


Fig.36: l'influenza degli elementi atmosferici (Turley & Milliman 2000, p.196).

Tali considerazioni rimangono valide nel settore luxury, in cui gli spazi di vendita hanno spesso caratteristiche specifiche, pensate per aumentare la percezione di lussuosità e, in certi casi, per esaltare l'elemento culturale associato al brand e ai prodotti.

3.2.1. L'Heritage nel retail di lusso

Per quanto riguarda le variabili esterne del retail di lusso, particolare attenzione è stata dedicata in letteratura alla posizione degli store fisici, e all'ambiente circostante. Il prestigio della 'shopping location', infatti, determinato sia dallo status del centro commerciale, sia da quello dei negozi adiacenti, influenza la percezione dei brand da parte dei consumatori. La presenza in contesti commerciali di elevato prestigio accresce significativamente lo status percepito dei marchi di lusso, mentre lo stesso effetto risulta molto più debole, se non addirittura trascurabile, nel caso dei marchi non luxury e di quelli sconosciuti (Kumgai et al. 2017, p.21-36). Ciò vale anche e soprattutto per i cosiddetti 'flagship store': si tratta di negozi monomarca, controllati direttamente dall'impresa, progettati per materializzare l'identità del brand, comunicarne il posizionamento e offrire un'esperienza completa della marca. Anche in questo caso, la presenza e la vicinanza di più flagship store di lusso all'interno della stessa area urbana favorisce la formazione di un "luxury sense of place", ossia di un'immagine del luogo fortemente associata al lusso. Di conseguenza, scegliendo di localizzare i propri flagship store in tali contesti, i brand beneficiano di una forma di co-branding territoriale che contribuisce a rafforzarne il posizionamento (Arrigo 2015, p.518-520).

Oltre, però, a sottolineare il valore simbolico-sociale del lusso, il posizionamento dei punti vendita in un determinato contesto ne può rafforzare anche quello culturale. Per questo motivo, alcuni brand scelgono di localizzare i propri flagship store, data la loro importanza per la brand image, in città, quartieri o edifici di particolare rilevanza storica, così da trasferire sul marchio il valore culturale del luogo (Kent 2011, p.2). Ad esempio, nel settore della profumeria di lusso, il brand Rancé ha stipulato accordi con un circuito di musei e castelli francesi, creando un collegamento diretto tra il proprio patrimonio storico e quello culturale nazionale. In questo modo i profumi di Rancé diventano quasi parte della visita ai musei e i castelli in Francia. Analogamente, 'The Merchant of Venice' valorizza il proprio legame con Venezia collocando i flagship store all'interno di antiche spezierie del XVII e XVIII secolo, restaurate e caratterizzate da un forte valore storico-estetico. Un ulteriore esempio è rappresentato da Bond No. 9, i cui flagship store sorgono nel West Village e a Midtown Manhattan, quartieri strettamente legati alla nascita della Pop Art, non lontano dal The Store di Claes Oldenburg e dalla Factory di Andy Warhol, offrendo al consumatore un'esperienza coerente con l'identità culturale del brand (Tamma & Artico 2015, p.9). Un caso simile a questi, nel settore della moda, è

rappresentato dal brand cinese di lusso Wuyong, i cui prodotti sono commercializzati esclusivamente all'interno dello Useless Space di Pechino. Il punto vendita è ospitato in un'ex tipografia del 1954, successivamente riconvertita all'interno del 77 Culture Garden (fig.37), un distretto culturale che



ospita, oltre agli spazi commerciali, una galleria d'arte, un museo e un teatro. La scelta della location e il recupero dell'edificio storico risultano pienamente coerenti con l'identità del brand, fortemente radicata nella valorizzazione del patrimonio culturale e artigianale cinese, contribuendo a rafforzare questo legame (Liu & Lan 2020 157-169).

Fig.37: Vista dall'ingresso del Giardino Culturale 77, direttamente di fronte al Teatro 77, situato in fondo. Useless Space è l'edificio in mattoni sulla sinistra, con l'ingresso che si affaccia sul cortile centrale (Liu & Lan 2020, p.158)

Oltre a legare i propri punti vendita al patrimonio locale, attraverso edifici e location dal valore storico-culturale, alcuni brand di lusso valorizzano il proprio brand heritage scegliendo luoghi fortemente legati alla storia del marchio. Questi store speciali vengono chiamati 'heritage store', si tratta di negozi storici che si trovano al centro dell'identità e della storia di un brand. Gli heritage store si distinguono da altri luoghi in cui la storia del marchio viene 'messa in scena', come i flagship store, perché, a differenza di questi ultimi, essi stessi fanno parte del patrimonio del marchio. Questi store possono coincidere con il primo punto vendita della storia del brand (è il caso del negozio di Dior in Avenue Montaigne), oppure con la residenza del fondatore, oppure, ancora, possono trovarsi nei pressi dei laboratori creativi. Dion e Borraz (2015) evidenziano come questi luoghi possano essere valorizzati attraverso strategie di sacralizzazione, che trasformano la visita in un'esperienza simbolica

e memorabile, più vicina a un'esperienza culturale che a una di acquisto. In particolare, gli autori individuano tre principali strumenti manageriali: la costruzione di miti, mediante il richiamo alla storia del luogo e la riproduzione dei suoi elementi distintivi nei prodotti e nella comunicazione (ad esempio la sedia di Luigi XVI, elemento di design tipico della boutique di Avenue Montaigne e ormai divenuta simbolo di Dior); la creazione di rituali, come visite guidate o sfilate ispirate agli spazi storici della maison; e, infine, forme di esclusività, limitando l'accesso ad aree riservate quali atelier o appartamenti dei fondatori. In questo modo, il punto vendita diventa un luogo di forte valore simbolico, connesso con la storia e il patrimonio del brand (Dion & Borraz 2015, p.77-82).

Caratteristiche esterne del retail, come l'edificio e l'area circostante, sono, dunque, in grado di suscitare nel consumatore una percezione di lussuosità ma anche di legare il brand con il patrimonio culturale o con il proprio heritage.

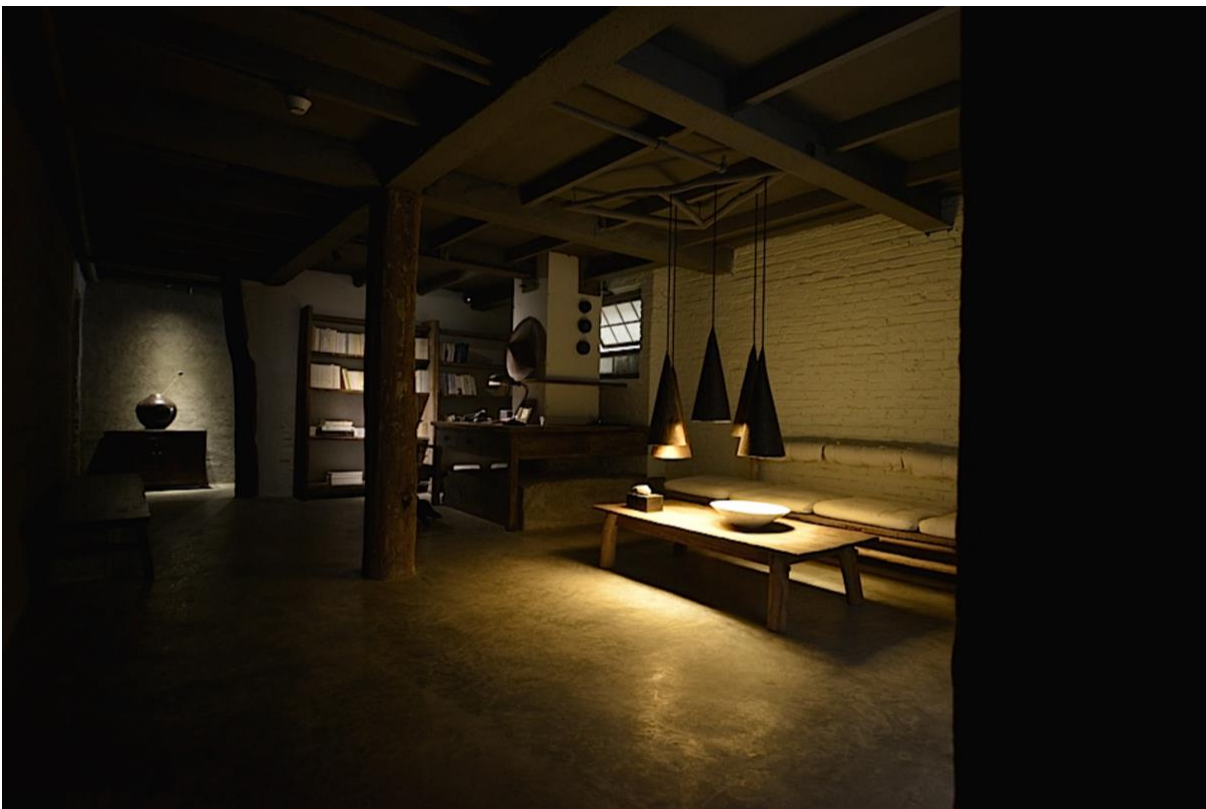


Fig.38: Interno dello store 'Useless Place' del brand Wuyoung (lorriegrahamblog)

Tuttavia, gli stimoli interni sono altrettanto importanti ed efficaci nel veicolare associazioni con il lusso e la cultura. Riprendendo l'esempio di Wuyong, oltre alla scelta di collocare lo store in un distretto culturale e all'interno di un edificio storico di Pechino, il layout interno si avvicina più a un percorso di visita esperienziale che a un normale negozio (fig.38). Il display comprende, accanto ai prodotti veri e propri, manufatti artigianali e reperti della cultura materiale cinese, disposti in modo da ricostruire scene della vita quotidiana tradizionale. L'interior design segue lo stesso principio,

attraverso l'uso di mobili cinesi tipici. Inoltre, vengono impiegati pannelli informativi e supporti multimediali per spiegare attraverso lo storytelling la provenienza degli oggetti, le tecniche artigianali, e i materiali impiegati (Liu & Lan 2020 157-169).

3.2.2. L'arte contemporanea nel retail di lusso

Gli elementi interni del retail di lusso assumono, dunque, un linguaggio ibrido che si avvicina a quello dei musei (come nell'esempio in fig.38), o, in alcuni casi a gallerie d'arte contemporanea. Nel contesto del fenomeno dell'artification, infatti, l'input artistico si concretizza in ogni atto del brand, non solo a monte della catena del valore, come l'ideazione e la creazione del prodotto, ma anche a un livello successivo, come il retail. Lo store di lusso viene, così, concepito come luogo per un'esperienza artistica quadridimensionale, sia all'interno che all'esterno del negozio (Kapferer 2014). In questo modo, gli stessi store diventano assimilabili, secondo alcuni studi, a istituzioni d'arte contemporanea. Joy et al. (2014) confermano questa tendenza attraverso una ricerca etnografica sulla percezione dei consumatori e coniano il termine 'M(Art) Worlds', unendo i termini mart (mercato) e art worlds (mondo dell'arte), per indicare queste istituzioni ibride costituite da mercati che includono l'arte nella loro identità più profonda (Joy et al. 2014, p.347).

Tale assimilazione agli occhi dei consumatori, avviene grazie all'acquisizione da parte del brand di un'aura da sempre tipica delle opere d'arte. Secondo Dion & Arnould (2011) le modalità di conferimento di questo status al brand e al retail di lusso richiamano due principi della magia simpatica, come descritta in antropologia. Il primo è quello della contaminazione per similarità, secondo cui le cose simili sono soggette alla reciproca influenza: per questo principio, il design interno dei negozi di lusso e il display dei prodotti vengono progettati per somigliare a quello delle gallerie. I flagship store di lusso, infatti, adottano moltissimi elementi tipici dei musei e delle mostre: piedistalli, teche, illuminazione focalizzata, distanza fisica dal prodotto (Dion & Arnould 2011, p.510).

Il secondo principio, quello della contaminazione per contiguità, prevede, invece, che l'aura venga trasferita grazie alla presenza di vere e proprie opere d'arte e di installazioni artistiche nei negozi, accanto ai prodotti, o nelle vetrine (Dion & Arnould 2011, p.510). Persino la variabile umana del retail viene coinvolta in questo processo di artification, dal momento in cui il personale in negozio viene formato non solo per presentare i prodotti ma anche per illustrare le opere d'arte, come dei veri e propri curatori (Joy et al. 2014, p.347). Questi spazi espositivi dedicati all'arte rientrano fra le

tipologie più diffuse di spazi esperienziali all'interno dei flagship store di lusso. Essi non hanno solo un ruolo nella costruzione di valore simbolico-culturale, ma, secondo alcuni studi, sono in grado di aumentare il desiderio di ritornare nel flagship store, e, di conseguenza, di aumentare positivamente l'intenzione d'acquisto. Tale obiettivo manageriale viene conseguito anche con un'altra tipologia di spazio esperienziale piuttosto diffusa nei flagship store di lusso: i caffè. Sebbene entrambi risultino efficaci in quest'ottica, gli spazi artistici risultano particolarmente adatti a stimolare la dimensione sensoriale dell'esperienza, grazie all'impatto estetico, all'atmosfera e alla fruizione delle opere, mentre i caffè generano soprattutto esperienze relazionali, favorendo la socializzazione, il senso di appartenenza e il legame con il brand. Ne consegue che strumenti differenti possono perseguire il medesimo obiettivo strategico facendo leva, però, su dimensioni esperienziali diverse (Jeong e al. 2025).

Un esempio di contaminazione 'per similarità' è rappresentato dalla collaborazione tra Louis Vuitton e Yayoi Kusama, nella quale il brand adotta un vero e proprio approccio museale. L'obiettivo non consiste semplicemente nel commercializzare una collezione ispirata all'artista, bensì nel trasformare l'intera esperienza retail in una mostra temporanea, attraverso installazioni immersive, supporti espositivi, illuminazione dedicata e teche che valorizzano i prodotti come oggetti museali. Grazie alla riconfigurazione delle boutique come spazi espositivi, per il principio di similarità, il consumatore assume il ruolo di visitatore, e i prodotti quello di opere d'arte. A tal fine, i punti vendita vengono allestiti richiamando i principali temi delle opere di Kusama (come Infinity Rooms, Narcissus Garden, Pumpkins). L'esperienza è ulteriormente arricchita da installazioni monumentali, statue dell'artista, facciate trasformate, robot animati e pop-up store interamente progettati secondo l'estetica di Kusama, con l'obiettivo di immergere il visitatore nel suo universo creativo. La narrazione prosegue anche oltre il punto vendita, grazie a un catalogo realizzato sul modello dei cataloghi di mostra, contenente contributi di storici dell'arte e curatori. Secondo Fournier (2025), questa operazione trasforma lo store in un vero e proprio 'negozi-museo', in cui i confini tra commercio e cultura si fanno sempre più labili e nel quale il prodotto acquista un'aura artistica grazie all'adozione dei codici espositivi tipici delle istituzioni museali (Fournier 2025).

In alcuni casi, invece, grazie al principio di contiguità, la contaminazione tra arte e lusso avviene accostando ai prodotti vere e proprie opere d'arte, messe in mostra temporaneamente nello store o progettate appositamente per quest'ultimo (site specific). Un esempio di ciò è rappresentato da 'Eye See You' (fig.39), il progetto intrapreso dal direttore creativo di Louis Vuitton, Marc Jacobs, e dall'artista Olafur Eliasson nel 2006. Per questa collaborazione, viene creata un'installazione luminosa site-specific per le vetrine dei negozi. La scultura, che ricorda la pupilla di un occhio, è composta da una lampada al sodio a bassa pressione che produce una forte luce gialla monocromatica. L'immagine

crea un dialogo e una connessione tra l'interno del negozio e lo spettatore esterno, in un audace ribaltamento del rapporto tra chi guarda e ciò che viene guardato (Crewe 2016, p.17). La vetrina dunque, il primo e più immediato punto di contatto tra il mondo esterno e lo store, viene completamente occupata da un'opera d'arte, piuttosto che dai prodotti in vendita. Ciò, per il principio di contiguità, ha l'obiettivo di allontanare l'immagine del negozio da quella di un normale punto vendita e di avvicinarla piuttosto a quella di una galleria d'arte.



Fig.39: Louis Vuitton x Eliasson 'Eye See You' (Crewe 2016, p.17)

Il processo di artification coinvolge, quindi, molteplici variabili del retail di lusso, da quelle interne, tra cui il display e il design, a quelle umane, grazie a una specifica formazione del personale, e, infine, quelle esterne. Tra quest'ultime si è mostrato un esempio di allestimento artistico delle vetrine, ma non vanno trascurati esempi di progettazione architettonica di valore artistico altrettanto alto. Architetti come Rem Koolhaas (Prada), il Phillips Group (Hermes) e Gehry (LVMH, Issey Miyake), sono stati coinvolti nella progettazione di flagship store divenuti iconici. L'architetto Jun Aoki, ad esempio, ha utilizzato sovrapposizioni di vetro nei negozi LV per produrre un effetto moiré, visibile grazie ad un'illusione ottica (Joy et al. 2014, p.351). Un altro esempio altrettanto famoso è il flagship store di Dior a Seoul, progettato nel 2015 dall'architetto Christian de Portzamparc, e caratterizzato da forme morbide e sinuose simili a petali, che richiamano gli abiti fluttuanti della maison (fig.40). I flagship store di lusso quindi, hanno un ruolo cruciale nel rappresentare l'identità e veicolare i valori del brand: ciò può tradursi sia nella scelta di edifici storici, come si è visto, per sottolineare l'heritage, l'autenticità e la continuità temporale del marchio, sia nella creazione di architetture innovative e artistiche grazie al lavoro di architetti di fama internazionale (Kent 2011, p.1-12).



Fig.40: flagship store di Dior a Seoul, progettato da Christian de Portzamparc (ArchitectMagazie)

3.2.3. *il retail digitale dei brand di lusso*

Accanto al retail fisico, il retail digitale rappresenta oggi un touchpoint fondamentale nel customer journey, anche nel settore del lusso. Se inizialmente, infatti, molti brand consideravano il canale online incompatibile con i principi di esclusività ed eccellenza che caratterizzano il settore, la progressiva digitalizzazione dei consumi ha reso necessario adottare strategie omnichannel, capaci di integrare coerentemente punti vendita fisici, e-commerce e social media (Das et al. 2023, p.2). Quest'ultimi, infatti, specialmente Instagram, si sono dimostrati cruciali, secondo i sondaggi, nelle decisioni degli individui con un elevato patrimonio netto (Ultra-High Net Worth Individuals, 'UHNWI'), soprattutto nella fase pre-acquisto, durante la ricerca di informazioni (Mrad 2026, p.229).

Analogamente agli store fisici, anche gli ambienti digitali possono essere progettati per offrire un'esperienza d'acquisto positiva e coerente con l'immagine del brand. In particolare, le cosiddette 'web atmospherics', ovvero elementi quali il layout del sito, il design dell'interfaccia, le immagini ad alta definizione, i colori, la tipografia, il livello di interattività e altri stimoli visivi, contribuiscono

alla costruzione dell'atmosfera digitale, influenzando l'esperienza e il comportamento del consumatore (Das et al. 2023, p.3).

Sottolineata, quindi, l'importanza del retail digitale nel customer journey, non vanno sottovalutate le sue potenzialità nella costruzione dell'immagine del brand, e del suo valore simbolico. Infatti, anche attraverso tali canali digitali, i brand possono valorizzare l'elemento culturale, tramite contenuti legati all'artigianalità, al patrimonio storico del marchio e alle collaborazioni artistiche, rafforzando l'identità del brand e favorendo, quindi, la nascita della brand love (Naeem 2026, p.1). In quest'ottica, i social e il sito web possono diventare uno strumento di integrazione della cultura nelle strategie del retail di lusso.

3.3. Cultura e Attività dei brand di lusso

L'ultima parte del framework in fig.26 riguarda l'organizzazione e la partecipazione a progetti e attività culturali da parte dei brand di lusso. La promozione di tali iniziative riveste un ruolo rilevante, poiché offre alle aziende l'opportunità di rafforzare il proprio legame con la cultura e di comunicare il valore simbolico del brand (Tamma & Artico, 2015, p.6–7).

Nella letteratura dedicata al lusso, infatti, si riscontra una tendenza a definire i brand come i nuovi 'patroni' o 'mecenati delle arti'. Il mecenatismo artistico è un fenomeno dalle radici antiche, che affondano nell'età greco-romana e di cui si hanno, poi, esempi illustri nel Rinascimento. Esso consiste nel sostegno economico e materiale ad artisti, intellettuali e attività culturali, offerto, storicamente, da personaggi abbienti, 'patroni', per rafforzare il proprio prestigio e il proprio potere. Oggi, i nuovi mecenati delle arti sarebbero, appunto, le imprese private. Tra queste, i brand di lusso, e in particolare le maison di moda, rappresentano uno dei casi più significativi per via della loro stretta relazione con l'industria artistica (Caldiera & Drago, 2018). Nei prossimi paragrafi si analizzeranno, quindi, gli strumenti principali con cui quest'ultimi sostengono le arti e il patrimonio, anche attraverso casi studio.

Concretamente, esistono numerose tipologie di investimenti che un'azienda di lusso può realizzare nel mondo della cultura, attraverso attività promosse direttamente oppure sviluppate in collaborazione con istituzioni e organizzazioni culturali. Per orientarsi in questa varietà di iniziative attraverso un quadro coerente, risulta utile il modello proposto da Comunian (2008), che offre una possibile classificazione delle strategie di investimento culturale da parte delle imprese private. Il modello si fonda su due dimensioni: una temporale e una spaziale. La prima riguarda l'orizzonte temporale della relazione instaurata con il partner culturale: gli interventi possono essere di breve durata e

generalmente occasionali, oppure configurarsi come investimenti di lungo periodo, caratterizzati da un maggiore impegno e da collaborazioni stabili. La dimensione spaziale, invece, fa riferimento al prevalente orientamento degli effetti dell'investimento. Le iniziative possono avere un focus esterno, quando perseguono finalità prevalentemente comunicative, orientate alla costruzione dell'immagine, della reputazione e delle relazioni con gli stakeholder, oppure un focus interno, quando contribuiscono a trasformare l'impresa dall'interno, incidendo sulle risorse umane, sull'organizzazione, sui processi produttivi, sull'innovazione e sulla cultura aziendale (Comunian 2008, p.16).

Ne derivano quattro diverse strategie di investimento culturale (Fig.41). Nel primo quadrante quindi, vediamo inserite le sponsorizzazioni di eventi ed esibizioni, che normalmente hanno un orizzonte temporale limitato e sono focalizzate sulla comunicazione della brand image. Nel secondo invece, sono comprese iniziative che, pur mantenendo un focus esterno, richiedono un impegno più profondo come partnership, programmi di membership, premi artistici e altre forme di collaborazione continuativa. Il terzo quadrante comprende invece gli investimenti di lungo periodo con focus interno, che incidono stabilmente sull'organizzazione aziendale attraverso la creazione di collezioni d'arte, musei e, più in generale, di nuove istituzioni culturali. Infine, il quarto quadrante raccoglie iniziative di breve periodo con focus interno, quali programmi di arts-based training e artists in residence, finalizzate a stimolare creatività, innovazione e crescita delle risorse umane (Comunian 2008, p.16-17).

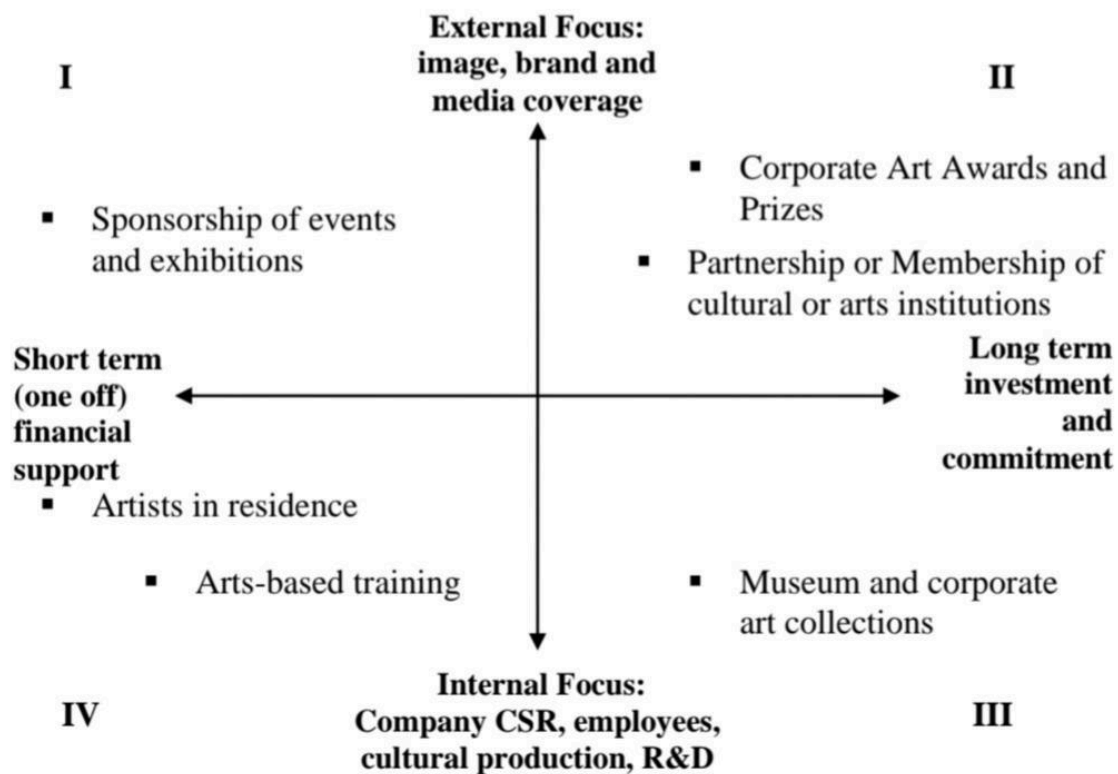


Fig.41: Possibile classificazione dei tipi di investimenti nella cultura da parte delle imprese (Comunian 2008, p.17)

Inoltre, le iniziative del quarto quadrante possono favorire processi di ricerca e sviluppo, contribuendo direttamente anche alla progettazione di nuovi prodotti, tema già approfondito nel paragrafo 3.1. Nei prossimi paragrafi si approfondiranno, quindi, in primo luogo, gli investimenti culturali con prevalente focus esterno, che prevedono collaborazioni tra i brand del lusso ed enti culturali. Successivamente, saranno analizzati gli investimenti con focus interno, soffermandosi in particolare su quelli di lungo termine, che prevedono la creazione di nuove istituzioni culturali come musei d'impresa e fondazioni.

3.3.1. *Mecenatismo culturale dei brand di lusso: donazioni, sponsorizzazioni e partnership*

Tra le forme di investimento più comuni nella cultura figurano le donazioni, le sponsorizzazioni culturali e, più recentemente, le partnership. Facendo riferimento al modello di Comunian (2008), donazioni e sponsorizzazioni sono riconducibili al primo quadrante, considerando il focus esterno e l'orizzonte temporale di medio-breve durata. Le partnership, invece, presupponendo generalmente relazioni più stabili e un maggiore livello di coinvolgimento reciproco tra impresa e istituzione culturale, risultano riconducibili al secondo quadrante.

In un contesto di progressiva diminuzione dei fondi pubblici, donazioni e sponsorizzazioni sono state, tradizionalmente, le modalità più impiegate dai brand per sostenere la cultura e affermarsi in qualità di mecenati (Lewandowska 2015, p.2). La donazione, sotto forma di erogazione liberale, consiste in un contributo in denaro elargito da un benefattore senza obblighi di controprestazione o riconoscimenti di natura economica. Perciò, a seguito di una donazione, l'istituzione culturale può manifestare diverse forme di riconoscenza a propria discrezione, senza essere tenuta a esporre il logo del donatore o a qualunque azione simile. In Italia, il programma Art Bonus, introdotto nel 2014 dal Ministero della Cultura, ha incentivato questa forma di mecenatismo attraverso agevolazioni fiscali destinate a privati e imprese che effettuano erogazioni liberali a favore del patrimonio culturale (Artbonus.gov).

Nel caso specifico dei brand di lusso, il loro legame con la filantropia può essere percepito in modo controverso, secondo quello che viene chiamato 'luxury-phliantropy paradox'. Da un lato, infatti, il lusso richiama esclusività, prestigio, status, edonismo e autoaffermazione (self-enhancement), dall'altro, la filantropia richiama altruismo, uguaglianza, giustizia sociale e attenzione per il benessere collettivo (self-transcendence). Quando un brand di lusso sostiene iniziative benefiche, i consumatori possono quindi percepire un'incoerenza tra la sua identità simbolica e il messaggio filantropico, con il rischio di indebolire il posizionamento del marchio e peggiorarne la valutazione. Tuttavia, come dimostrano alcuni studi, questa incoerenza non viene percepita nel caso di donazioni a 'cause di non necessità' rivolte al miglioramento della qualità della vita, come arte, cultura, tutela del patrimonio e ricerca. Le donazioni, in questo caso, pur configurandosi come iniziative filantropiche e di responsabilità sociale, possono produrre una certa risonanza mediatica, con un conseguente ritorno di immagine positivo per l'azienda, sebbene non sia questo lo scopo dichiarato ufficialmente. Da questo punto di vista, la donazione può essere particolarmente efficace se accompagnata da una certa corrispondenza tra l'identità del brand e il bene culturale (Wang et al., 2026). Perciò, anche nel caso dei brand di lusso, le donazioni culturali rappresentano una delle forme attraverso cui le imprese possono dare attuazione alle proprie politiche di Corporate Social Responsibility (CSR), contribuendo, oltre agli obblighi imposti dalla normativa, alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale e allo sviluppo di una corretta visione sociale d'impresa (Mazzotta 2018, p.47).

Esempi di donazioni da parte di brand di lusso a favore del patrimonio culturale sono numerosi. Uno di questi è offerto da Salvatore Ferragamo, da sempre impegnato nella valorizzazione del patrimonio artistico, in particolare toscano. Attraverso erogazioni liberali, il brand ha sostenuto il riallestimento di otto sale della Galleria degli Uffizi dedicate al secondo Quattrocento fiorentino, contribuendo sia all'adeguamento degli impianti museali sia alla migliore conservazione delle opere. Successivamente, ha finanziato il restauro di Torre e Casa Campatelli di San Gimignano e, mediante il programma Art

Bonus, ha destinato 1,5 milioni di euro al restauro della Fontana del Nettuno di Piazza della Signoria a Firenze. Tali interventi rappresentano esempi di mecenatismo "puro", privi di una controprestazione diretta, ma al tempo stesso risultano pienamente coerenti con l'identità del brand. Ferragamo è infatti storicamente legata a Firenze, città in cui Salvatore Ferragamo stabilì la propria maison nel 1927 e che continua a rappresentare uno dei principali elementi del suo brand heritage. La scelta di sostenere il patrimonio culturale fiorentino rafforza quindi la coerenza tra l'impegno filantropico dell'impresa e la sua identità storica e territoriale, contribuendo indirettamente anche alla legittimazione culturale e alla reputazione del marchio (Mazzotta 2018, p.51-52).

Oltre alla donazione, la sponsorizzazione costituisce uno degli strumenti di investimento nella cultura più diffusi. In quest'ambito, infatti, rispetto al tradizionale mecenatismo filantropico si è diffuso un approccio maggiormente attento al raggiungimento di obiettivi economici e sempre più orientato a una logica di reciproco beneficio di tipo 'win-win'. In questo contesto, le organizzazioni culturali non sono più considerate semplici destinatarie di contributi economici, ma veri e propri partner strategici con cui sviluppare collaborazioni capaci di generare valore per entrambe le parti. La sponsorizzazione si distingue quindi dalla donazione proprio per la presenza di una controprestazione. Essa si configura come uno strumento di marketing, definito da un contratto, attraverso il quale un'impresa (sponsor) fornisce un sostegno finanziario o materiale a un soggetto culturale (sponsee) in cambio dell'associazione con la sua immagine e dei conseguenti benefici comunicativi e commerciali (Lewandowska 2015, p.3).

A differenza delle sponsorizzazioni sportive, generalmente rivolte a un pubblico ampio ed eterogeneo, quelle culturali tendono a intercettare una fascia di consumatori più ristretta, mediamente più anziana, istruita e benestante. Tale profilo risulta spesso sovrapponibile a quello della clientela dei brand di lusso, rendendo la sponsorizzazione culturale particolarmente coerente con i loro obiettivi. In questo ambito, infatti, la finalità principale è solitamente il rafforzamento della brand image, più che l'incremento della brand awareness (Lund & Greyser, 2015, p. 5). Come nel caso delle donazioni però, l'efficacia della relazione tra brand ed ente culturale dipende in larga misura dalla sua autenticità percepita, necessaria non solo per generare effetti cognitivi e comportamentali (come notorietà, ricordo, intenzione d'acquisto e cambiamento dell'immagine) ma soprattutto per favorire fedeltà e attaccamento emotivo al marchio. Tale autenticità può derivare dalla presenza o dalla costruzione di collegamenti tra sponsor e sponsee fondati su valori comuni, continuità storica, credibilità e/o significati simbolici condivisi (Cornwell, 2019, pp. 51–56).

Un esempio emblematico di sponsorizzazione culturale da parte di un brand di lusso è costituito dal restauro del Colosseo finanziato dal brand di calzature e accessori esclusivi Tod's. L'iniziativa ebbe

origine nel 2011, con l'impegno di Tod's a destinare 25 milioni di euro per la pulitura e il restauro del monumento, ricevendo, in contropartita, il diritto di utilizzo esclusivo a fini commerciali e promozionali del logo e delle immagini del Colosseo, per quindici anni. I lavori si svolsero in tre fasi, per una durata complessiva di cinque anni: essi compresero la pulitura della facciata, il restauro degli ipogei e la costruzione di una passerella, che rese accessibile al pubblico questo livello del Colosseo per la prima volta. Vennero previsti inoltre interventi di consolidamento strutturale e la costruzione all'esterno di un centro visitatori maggiormente accessibile.

I benefici per il patrimonio culturale italiano sono stati, quindi, notevoli. Altrettanto rilevante è risultato il ritorno d'immagine per l'impresa, favorito dall'associazione con uno dei monumenti più iconici della storia romana e dell'identità italiana. Tale risultato è derivato da un'articolata strategia comunicativa, che non è però rimasta esente da controversie. La sponsorizzazione del Colosseo da parte di Tod's, infatti, fu esposta fin dall'inizio ad accuse di scarsa autenticità e opportunismo: i critici temevano che i nuovi 'Medici aziendali' potessero trasformare i monumenti italiani in vistose pubblicità dei propri marchi, interpretando queste operazioni come forme di philanthrocapitalism, nelle quali la beneficenza viene subordinata a finalità di marketing e di profitto. Diego Della Valle, CEO di Tod's, respinse nettamente tale interpretazione, affermando che il progetto era stato realizzato 'per il Paese, senza alcun ritorno commerciale o di marketing' (Hagan 2022). Ciò dimostra quanto siano delicate le questioni dell'autenticità e dell'integrità, soprattutto nelle sponsorizzazioni culturali, generalmente ritenute più filantropiche e altruistiche rispetto ad altre forme di sponsorizzazione, come quelle sportive (Lewandowska 2015, p.4).

Tuttavia, ciò non significa che Tod's non abbia ricavato alcun beneficio dalla sponsorizzazione: tale beneficio non è necessariamente misurabile in termini di profitto diretto, ma emerge dall'analisi della comunicazione e della copertura mediatica del progetto. Dall'analisi della campagna marketing digitale infatti, emerge che Tod's abbia presentato i lavori di restauro in maniera simile ai processi di produzione aziendali, mettendo in evidenza gli strumenti, i materiali e le mani dei restauratori. In tal modo veniva stabilita una corrispondenza tra la produzione artigianale dei beni di lusso e il lavoro specializzato di ricostruzione e conservazione del monumento. Le due attività, quindi, venivano presentate come affini: alla cura, al tempo e alla competenza impiegati nella realizzazione delle calzature, corrispondevano quelli dedicati dai restauratori alla pulizia e al consolidamento del Colosseo. Anche gli strumenti più comuni del restauro, come spugne, pennelli, cazzuole e scalpelli, venivano fotografati e valorizzati in maniera analoga agli strumenti del calzolaio, mentre il restauratore assumeva una rappresentazione quasi eroica. Il restauro, quindi, veniva elevato al livello dell'artigianato di lusso e, contemporaneamente, il marchio veniva associato alla notorietà e alla durata del Colosseo. L'autenticità della sponsorizzazione viene quindi comunicata sottolineando la

continuità storica, il valore dell'artigianalità e il richiamo simbolico all'italianità che accomunerebbero Tod's e il Colosseo, almeno secondo la comunicazione e il marketing del primo (Hagan 2022).

Un ultimo aspetto da considerare, con specifico riferimento alle sponsorizzazioni culturali realizzate dai brand di lusso, riguarda il pubblico raggiunto. Questo, pur essendo generalmente meno ampio rispetto a quello delle grandi manifestazioni sportive, risulta comunque più eterogeneo della tradizionale clientela del settore luxury. Ciò è ancora più vero nel caso di monumenti particolarmente famosi e visitati come il Colosseo. Il punto decisivo di questa operazione è il rapporto paradossale tra accessibilità ed esclusione che si viene a instaurare: nell'esempio appena presentato, un 'visitatore medio' può entrare in contatto con Tod's attraverso la visita al monumento e sviluppare affinità verso il marchio, pur rimanendo escluso dall'acquisto dei suoi prodotti. Secondo Hagan (2022), proprio la possibilità di partecipare e, contemporaneamente, di non poter partecipare pienamente al brand, per la maggior parte dei consumatori, alimenterebbe la desiderabilità del brand, accrescendone, così, il valore (brand equity); (Hagan 2022, p.10).

Lo sponsor, pertanto, anche in ambito culturale, non agisce come un donatore completamente disinteressato, ma si attende un ritorno coerente con gli obiettivi prefissati, siano essi economici o di immagine. Un'evoluzione di tale prospettiva è rappresentata dalla partnership, che introduce un modo più collaborativo di concepire gli investimenti culturali e i rapporti tra imprese e organizzazioni del settore. Mentre nella sponsorizzazione l'azienda fornisce prevalentemente risorse finanziarie in cambio di visibilità e rimane generalmente estranea alla progettazione dell'iniziativa, nella partnership i soggetti coinvolti combinano risorse, competenze e obiettivi per sviluppare congiuntamente progetti culturali. Essa può quindi essere definita come la realizzazione di iniziative comuni tra impresa ed ente culturale, fondata sulla co-creazione: entrambe le parti partecipano all'ideazione e all'attuazione del progetto, mantenendo una comunicazione costante e condividendo conoscenze e risorse. Tale coinvolgimento richiede tuttavia particolare equilibrio, poiché la partecipazione dell'impresa non deve tradursi in un'ingerenza nelle scelte artistiche, ma presuppone una chiara definizione dei ruoli e il rispetto dell'autonomia curatoriale dell'ente culturale. Sotto alcuni aspetti, i benefici della partnership possono risultare superiori a quelli della sponsorizzazione. Lo studio empirico condotto da Lewandowska su 239 imprese mostra, infatti, che le partnership con le arti sono fortemente associate sia alla creatività e all'apprendimento organizzativo, sia al miglioramento delle relazioni con comunità e stakeholder, con effetti sensibilmente più rilevanti rispetto a quelli osservati per la sponsorizzazione (Lewandowska 2015, p.1,4-5).

Nel settore del lusso, un esempio di partnership artistica è costituito da Prada Marfa (fig.42), installazione permanente realizzata nel 2005 da Elmgreen & Dragset nel deserto del Texas. In questo caso, differentemente dalle collaborazioni artistiche a fini commerciali già analizzate in riferimento ai prodotti art infused, il brand collabora con l'artista per aiutarlo a realizzare una vera e propria opera d'arte autonoma. 'Prada Marfa' riproduce, in un luogo isolato e del tutto estraneo ai tradizionali circuiti commerciali, l'aspetto di una boutique Prada, trasformandola in una scultura pubblica e in uno strumento di riflessione critica sull'opulenza, sul consumo e sulla gentrificazione. Prada non si limitò a finanziare il progetto: Miuccia Prada contribuì fornendo agli artisti informazioni sul design aziendale e selezionando i prodotti esposti all'interno dell'installazione. Si tratta quindi di un caso di condivisione delle risorse per la realizzazione di un'opera d'arte (Ryan 2007, p.8)



Fig.42: Prada Marfa (Pradagroup.com)

3.3.2. Musei e fondazioni d'impresa

Passando alla sezione inferiore del grafico in figura 41, si considerano gli investimenti caratterizzati da un focus prevalentemente interno all'azienda. Tra le iniziative di breve termine, Comunian (2008) include, ad esempio, l'arts-based training e la pratica degli artists-in-residence. L'arts-based training consiste nella formazione di dipendenti e manager attraverso l'impiego di pratiche, linguaggi e processi artistici. La formula dell'artist-in-residence prevede, invece, l'inserimento temporaneo di un artista nell'ambiente aziendale, allo scopo di sviluppare un'opera, un progetto o un'attività di ricerca, favorendo al contempo la condivisione di conoscenze e la sperimentazione di nuovi processi creativi (Comunian 2008). Nel settore del lusso, tale pratica presenta alcuni punti di contatto con le collaborazioni artistiche già analizzate in relazione alla creazione di prodotti art-infused. Queste

ultime possono essere ricondotte al quarto quadrante quando assumono carattere temporaneo e coinvolgono direttamente i processi interni di ideazione, progettazione e sviluppo del prodotto.

Tra gli investimenti di lungo periodo, particolarmente diffusa nel mondo del lusso è la creazione di musei d'impresa e fondazioni culturali, su cui ci si concentrerà nel presente paragrafo. A differenza degli strumenti precedentemente analizzati, in questi casi il brand non si limita a collaborare con il mondo della cultura, ma entra a farne parte tramite la creazione di nuove istituzioni culturali.

Per quanto riguarda la creazione di un brand museum, essa può essere ricondotta al processo definito *heritagization*, attraverso il quale il brand supera la propria esclusiva funzione commerciale e acquisisce lo status di patrimonio culturale, presentandosi come un bene simbolicamente "sacro", inalienabile e degno di essere tramandato. Attraverso il museo, il brand assume e viene legittimato nell'esercizio di due funzioni principali: una funzione di memoria intergenerazionale, fondata sulla conservazione e sulla trasmissione della propria storia, e una funzione di rappresentazione della comunità, attraverso il legame con un territorio e un'identità collettiva. Tale processo è reso possibile dall'impiego dei dispositivi e dei codici propri dell'ambiente museale, tra cui la progettazione dello spazio espositivo, la scenografia degli oggetti, la comunicazione testuale, la conservazione di documenti e manufatti originali e la localizzazione del museo nel luogo d'origine del brand (Chaney et al. 2017, p.1). Si è già osservato come alcuni meccanismi di *heritagization* e musealizzazione possano essere riprodotti anche a livello di prodotto e, soprattutto, di retail, attraverso l'adozione dei codici tipici dell'esposizione museale. Nel caso del brand museum, tuttavia, tale processo viene istituzionalizzato mediante la creazione di un luogo percepito come un vero museo e non come uno spazio commerciale: un ambiente dedicato, quindi, alla trasmissione di conoscenze, alla stimolazione intellettuale e alla produzione di un'esperienza estetica e simbolica. (Chaney et al. 2017, p.17-22).

Il ruolo del pubblico è fondamentale per il successo del processo di *heritagization* dal lato del consumatore, contribuendo a legittimare il museo come tale. Nel caso del settore del lusso, uno studio ha evidenziato le caratteristiche specifiche dell'esperienza dei visitatori all'interno dei brand museum: analizzando 89 resoconti di visita relativi a nove musei di brand di lusso, De Boissieu e Chaney (2024) individuano quattro dimensioni della brand heritage experience. La prima è quella estetica, particolarmente rilevante nel lusso (come dimostra la sua forte rappresentazione nei dati), ed è legata all'allestimento museale. La scenografia, l'architettura, i colori e i suoni non si limitano a valorizzare il percorso espositivo, ma contribuiscono a presentare gli stessi prodotti iconici come opere d'arte, rafforzando la percezione dell'unicità del brand. La dimensione autentica deriva invece dall'esposizione di prodotti, documenti e strumenti originali, dalla presenza simbolica del fondatore o del direttore creativo e dalla collocazione del museo in luoghi associati alla storia del brand.

Un'ulteriore aspetto dell'esperienza è la dimensione scientifica, che riguarda la trasmissione di conoscenze sulla storia della maison e sui suoi processi produttivi e creativi, consentendo al visitatore di accedere al backstage della creazione. A queste tre dimensioni, già individuate dalla precedente letteratura sui musei d'impresa, si aggiunge nel lusso una nuova dimensione 'mitica', fondata sulla narrazione idealizzata del fondatore, delle fonti d'ispirazione, dei clienti illustri e del ruolo assunto dalla maison nella storia. Altri elementi che influiscono sull'esperienza di visita sono la familiarità pregressa col brand del visitatore e la presenza o meno di una guida. I visitatori con un livello di conoscenza del brand più bassa, infatti, ricercano un maggior numero informazioni (relative alla dimensione scientifica), mentre quelli più familiari attribuiscono importanza principalmente alla presenza di contenuti autentici (pezzi originali, antichi e così via). Anche la presenza di una guida rafforza le componenti scientifica e mitica, poiché permette di accedere a conoscenze, aneddoti e presunti 'segreti' del brand, facendo sentire temporaneamente il visitatore parte del suo universo esclusivo (De Boissieu e Chaney 2024).

Un caso emblematico di brand museum nel settore del lusso è rappresentato dalla Maison de Famille di Louis Vuitton ad Asnières-sur-Seine, dove la maison trasferì i propri laboratori nel 1859, beneficiando della vicinanza a Parigi e alla Senna. Il complesso, ricostruito a partire dal 1878, ospita il museo aziendale e si articola in tre parti principali: Les Ateliers, ancora utilizzati per la produzione artigianale di bauli rigidi, articoli in pellami esotici e ordini personalizzati; La Maison, residenza in stile Art Nouveau appartenuta alla famiglia Vuitton; e La Galerie, spazio espositivo dedicato a mostre temporanee incentrate sulla storia, sui prodotti e sulle collaborazioni artistiche della maison. L'accessibilità dei diversi ambienti e contenuti è attentamente differenziata in funzione del pubblico. Gli Ateliers e le informazioni relative al savoir-faire, alle tecniche produttive e ai processi creativi sono riservati prevalentemente a dipendenti, apprendisti, stampa, celebrità e clienti selezionati, mentre l'accesso del pubblico generale è limitato a occasioni eccezionali, come le Journées Particulières organizzate da LVMH. Le gallerie espositive, invece, sono accessibili gratuitamente al pubblico e presentano contenuti maggiormente legati ai prodotti e alla strategia commerciale della maison. Questa selezione del pubblico consente a Louis Vuitton di conciliare apertura culturale ed esclusività, preservando il carattere segreto delle proprie competenze artigianali. La visita museale si inserisce così in una più ampia strategia di comunicazione volta a promuovere simultaneamente l'heritage e i prodotti del brand. Attraverso la musealizzazione dei bauli e di prodotti recenti, inoltre, Louis Vuitton attiva un processo di artification, trasformando beni commerciali in manufatti percepiti come opere uniche e contribuendo ad accrescere la legittimità culturale della maison e il valore simbolico dei suoi prodotti (Biondo 2023).

I musei di marca, quindi, costituiscono un investimento culturale volto a raccontare e ‘sacralizzare’ il brand heritage. Un’ulteriore forma di investimento culturale di lungo periodo riconducibile al terzo quadrante (fig.41) è rappresentata dalle fondazioni culturali d’impresa, attraverso le quali l’impegno nella cultura viene stabilmente integrato nell’assetto organizzativo dell’azienda. Sul piano giuridico, una fondazione può essere definita come un’organizzazione privata senza scopo di lucro, costituita mediante la destinazione di un patrimonio al perseguimento di uno scopo di pubblica utilità. A differenza dei brand museum, prevalentemente orientati alla conservazione e alla valorizzazione della storia aziendale, le fondazioni presentano generalmente un raggio d’azione più ampio, che può comprendere la gestione di collezioni museali e gallerie d’arte contemporanea, ma anche varie forme di mecenatismo culturale, come attività di donazione, sponsorizzazione e collaborazione con altre istituzioni. Esse costituiscono così una sorta di “costola culturale” dell’impresa, dotata di una propria missione, di risorse e di programmi continuativi. La fondazione, pertanto, istituzionalizza il collezionismo e le diverse forme di intervento culturale dell’azienda: tali pratiche non rimangono iniziative occasionali, decise di volta in volta, ma vengono affidate a un organismo stabile incaricato di elaborare e attuare una politica culturale di lungo periodo (Mazzotta 2018).

Un caso particolarmente rappresentativo è quello della Fondazione Prada, nata dall’istituzionalizzazione dell’interesse per l’arte contemporanea coltivato da Miuccia Prada e Patrizio Bertelli fin dagli anni Ottanta. In seguito al loro incontro con il critico e curatore Germano Celant, nel 1993 venne avviato il progetto PradaMilanoArte, trasformatosi due anni più tardi nella Fondazione Prada (Mazzotta, 2018). La sede permanente principale della Fondazione è stata inaugurata a Milano nel 2015, in Largo Isarco, seguita dalla sede veneziana a Ca’ Corner della Regina, edificio nel quale vengono ospitate mostre e progetti in relazione ai principali appuntamenti artistici e cinematografici della città.

A differenza del caso di brand museum precedentemente analizzato, la Fondazione Prada di Milano non ospita una collezione dedicata alla storia del marchio. Si tratta piuttosto della sede istituzionale di una collezione privata, aperta al sostegno di artisti e all’organizzazione di mostre; un luogo di ricerca e sperimentazione i cui programmi spaziano su varie discipline quali l’arte, la letteratura, la filosofia, la fotografia, la scienza e il cinema. La fondazione quindi, non si occupa solo di gestire una collezione permanente di arte contemporanea, ma anche di attività culturali che spaziano dalla ricerca al mecenatismo. La fondazione promuove, infatti, donazioni e sponsorizzazioni nei confronti di varie istituzioni culturali in Italia e nel mondo (Mazzotta 2018). Secondo uno studio condotto da Grassi (2020), la Fondazione Prada consente al brand di conciliare due logiche apparentemente opposte: l’accessibilità e l’inclusività dell’esperienza culturale, da un lato, e la selettività e l’esclusività che continuano a caratterizzare i suoi prodotti dall’altro.

Dal punto di vista dei consumatori, è stato analizzato il livello di engagement generato dalla Fondazione Prada, inteso come il coinvolgimento attivo del pubblico nell'esperienza culturale. Tale coinvolgimento viene osservato in tre dimensioni: cognitiva, relativa, cioè, alla capacità della visita di stimolare immersione, comprensione e acquisizione di nuove conoscenze; emotiva, riferita all'interesse, all'entusiasmo e al senso di inclusione sviluppati dal visitatore; e comportamentale, riguardante l'accessibilità dello spazio e le possibilità concrete di interagire con i contenuti, partecipare e condividere l'esperienza. Dai risultati emerge che la Fondazione possiede un elevato potenziale di coinvolgimento: l'arte contemporanea può favorire apprendimento, inclusione, interazione e condivisione, generando effetti positivi che si trasferiscono anche al brand Prada attraverso uno spillover effect. Tuttavia, tale potenziale non appare pienamente sfruttato, a causa delle difficoltà di accesso e orientamento, della scarsità di informazioni e strumenti digitali, delle limitate occasioni di partecipazione e di una comunicazione ancora prevalentemente unidirezionale. Possibili soluzioni includerebbero un maggiore ricorso allo storytelling, al dialogo e ad attività interattive: tutto ciò potrebbe rafforzare la relazione tra Fondazione e pubblico, permettendo a Prada di offrire un'esperienza inclusiva senza ridurre la distanza e la rarità che caratterizzano il proprio brand (Grassi 2020).

3.4. Sintesi

Nel corso del capitolo sono stati approfonditi gli strumenti attraverso cui la cultura, nelle sue diverse declinazioni, possa essere concretamente integrata nelle strategie dei brand di lusso. Tali strumenti sono stati ricondotti ad un framework articolato in tre livelli di integrazione tra cultura e business: prodotto, retail e attività.

Per quanto riguarda il primo livello, arte e patrimonio culturale possono essere incorporati nel prodotto attraverso pratiche di art infusion e heritage infusion. L'art infusion può essere realizzata mediante l'accostamento di opere d'arte ai prodotti oppure attraverso la loro progettazione in collaborazione con artisti. L'heritage infusion, invece, consiste nell'integrazione nel prodotto di elementi riconducibili a una determinata tradizione culturale, al territorio o alla sua storia. Nel settore del lusso, tuttavia, queste pratiche possono evolvere nei fenomeni dell'artification e dell'heritagization, che elevano il prodotto da semplice bene commerciale a opera d'arte o a bene dotato di valore culturale e collettivo. Tale trasformazione è il risultato di strategie complesse e di lungo periodo, la cui efficacia dipende non solo dalle azioni del brand, ma anche dalla legittimazione sociale e istituzionale proveniente dal mondo dell'arte, della cultura e dai consumatori stessi.

Sul piano del retail, arte e patrimonio storico possono essere integrati sia nelle variabili esterne sia in quelle interne degli store fisici, in particolare dei cosiddetti flagship store, progettati per esprimere al massimo l'identità del brand, oltre che negli ambienti digitali. Il legame con la cultura può manifestarsi già nella localizzazione del punto vendita, attraverso il posizionamento in distretti culturali, centri storici ricchi di patrimonio artistico o luoghi strettamente connessi all'heritage dell'impresa. Anche gli edifici possono possedere un valore storico, legato alla cultura del territorio o al passato dell'azienda, come avviene negli heritage store. In altri casi, architetti di fama internazionale progettano flagship store dal design fortemente innovativo, dando vita a vere e proprie opere dell'architettura contemporanea. All'interno degli spazi di vendita, inoltre, il design e il visual merchandising presentano numerosi richiami al mondo della cultura. L'esposizione dei prodotti richiama spesso l'allestimento di musei e gallerie d'arte, attraverso l'impiego di illuminazione, teche e piedistalli tipici delle istituzioni culturali. Accanto ai prodotti, inoltre, trovano frequentemente spazio autentiche opere d'arte contemporanea, collocate sia all'interno del negozio sia nelle vetrine. Nel loro insieme, queste soluzioni contribuiscono a trasferire sul piano del retail quei processi di artification e heritagization analizzati in precedenza a livello di prodotto.

Infine, i brand di lusso possono rafforzare il proprio legame con la cultura attraverso lo svolgimento di diverse attività culturali. Mediante differenti forme di investimento, essi possono assumere un ruolo di mecenati, ottenendo al contempo un ritorno d'immagine coerente con la propria identità. Tra queste attività, sponsorizzazioni e donazioni rappresentano forme di impegno generalmente di breve periodo, orientate soprattutto alla costruzione di una brand image positiva e di una reputazione favorevole. Pur condividendo finalità simili, le due pratiche si distinguono nettamente: la sponsorizzazione è un contratto che prevede prestazioni corrispettive, mentre la donazione non impone all'istituzione culturale alcun obbligo di riconoscimento, che rimane quindi del tutto volontario. Un'ulteriore forma di investimento culturale è rappresentata dalla partnership, che costituisce un'evoluzione della sponsorizzazione. Essa ne condivide le finalità di marketing, ma si basa su una collaborazione più stabile e duratura, finalizzata alla realizzazione di progetti comuni ai quali entrambe le organizzazioni contribuiscono mettendo a disposizione risorse non soltanto finanziarie. Donazioni, sponsorizzazioni e partnership rappresentano forme di mecenatismo che, tuttavia, non modificano la struttura organizzativa dell'impresa né danno origine a nuove istituzioni culturali. Fondazioni e musei, invece, costituiscono investimenti di lungo periodo finalizzati a istituzionalizzare il rapporto tra cultura e identità del brand. I musei d'impresa sono collezioni private che hanno lo scopo di elevare la storia del brand, consacrandola come parte della memoria collettiva, attraverso la creazione di un vero e proprio luogo della cultura dedicato al brand heritage. Le fondazioni, invece, sono enti privati senza scopo di lucro che destinano il proprio patrimonio a finalità

di utilità pubblica. Nel caso dei brand di lusso, esse perseguono frequentemente obiettivi culturali, sia gestendo collezioni di arte contemporanea, indipendenti dalla storia del brand, sia promuovendo donazioni, sponsorizzazioni e partnership all'interno di programmi strutturati e di lungo periodo.

Si è visto, dunque, come ciascuno dei tre livelli di integrazione tra cultura e brand di lusso comprenda numerosi strumenti manageriali. Le imprese, in funzione della propria identità, dei propri valori e dell'immagine che intendono comunicare, possono scegliere quali adottare, e di concentrarsi su uno o più livelli del framework. Un'integrazione diffusa lungo i tre livelli corrisponde a un maggiore grado di integrazione generale tra cultura e business e può determinare un incremento del valore simbolico-culturale del brand. Poiché nel capitolo 2 è stata evidenziata l'importanza strategica di tale valore per i brand di lusso, si può concludere che l'implementazione sinergica degli strumenti manageriali analizzati costituisca una potenziale fonte di vantaggio competitivo. Nel prossimo capitolo sarà presentato un caso studio volto ad analizzare le modalità e il grado di integrazione della cultura nella strategia di un brand di lusso, attraverso un esempio concreto.

CAPITOLO 4

UN CASO STUDIO: IL BRAND BVLGARI

L'alta gioielleria costituisce uno dei settori trainanti nel mondo del lusso, con un valore globale di 31 miliardi di dollari nel 2025, registrando un +5% rispetto all'anno precedente. Grazie anche al raddoppiamento del prezzo dell'oro in cinque anni, i gioielli e, soprattutto, i 'branded jewels' si attestano come bene rifugio e come forma di investimento sicuro per i consumatori (Fondazione Altagamma 2025). Oltre che per il loro valore economico, i gioielli di alta gamma vengono sempre più apprezzati in quanto «opere d'arte, espressione di identità e tradizione» (Belli, citata in Fondazione Altagamma, 2025, p. 3). L'alta gioielleria presenta, pertanto, una duplice natura. Da un lato, appartiene al settore del lusso in virtù dell'elevato valore economico e della funzione di distinzione sociale dei suoi prodotti (valore simbolico-sociale); dall'altro, costituisce una forma di produzione creativa, nella quale il valore deriva anche dai significati estetici, simbolici e culturali incorporati nel gioiello. Sotto questo secondo profilo, l'alta gioielleria può essere ricondotta alle cosiddette 'Creative and Cultural Industries', e appartiene, pertanto, a quell'area di intersezione fra prodotti di lusso e prodotti culturali descritta in figura 9 (Commissione europea).

Tra i brand più prestigiosi al mondo in questo settore, Bulgari rappresenta un'eccellenza del Made in Italy e costituisce, pertanto, un caso studio particolarmente interessante per l'applicazione del framework di integrazione tra cultura e business presentato in figura 26. L'analisi consentirà di verificare se, e attraverso quali strumenti, il brand integri la cultura nella propria strategia rispetto a ciascun livello del framework: prodotto, retail e attività. A tal fine, viene adottato un approccio basato sull'esame di fonti pubbliche e documentali, principalmente costituite dal sito web ufficiale del brand, comunicati stampa e materiali istituzionali pubblicati dall'azienda. Tali fonti sono state utilizzate per individuare esempi concreti riconducibili ai tre livelli di integrazione dello schema, i quali vengono interpretati alla luce della letteratura scientifica e dei concetti teorici presentati nei capitoli precedenti. Per quanto riguarda la letteratura scientifica, i contributi accademici dedicati specificamente a Bulgari come caso studio risultano limitati e focalizzati specialmente sulle iniziative culturali del brand. Tuttavia, l'analisi della strategia di Bulgari attraverso i canali web istituzionali consente di ricondurre diverse pratiche del brand a fenomeni approfonditi nella letteratura sul management del lusso. Nei paragrafi successivi verranno, quindi, ricostruite sinteticamente la storia e l'identità di Bulgari, per poi esaminare il ruolo assunto dalla cultura in ciascuno dei livelli dello schema proposto.

4.1. Storia e identità del brand

La ricostruzione delle origini di Bulgari consente di comprendere come la storia del fondatore, le sue origini e il percorso di affermazione della maison abbiano contribuito alla costruzione dell'identità del brand. Il nome Bulgari deriva dall'italianizzazione del cognome greco del fondatore, Sotirios Voulgaris, divenuto in Italia Sotirio Bulgari. La grafia del logo BVLGARI, caratterizzata dall'impiego della "V" latina al posto della "U", venne adottata successivamente per richiamare le iscrizioni monumentali dell'antica Roma e rafforzare visivamente il legame del brand con la capitale. La vicenda del fondatore è tuttora raccontata attraverso i canali ufficiali del brand, sia nel sito sia nel canale YouTube, mediante uno storytelling dai tratti quasi epici, che ne enfatizza il talento, il coraggio e la determinazione. Tale modalità comunicativa è piuttosto diffusa tra i brand di lusso, che tendono a sacralizzare la figura del fondatore e a trasferirne il carisma al marchio anche dopo la sua morte (Dion & Arnould, 2011)..

Secondo questa narrazione, Sotirio nacque nel 1857 a Paramythia, in Grecia, e apprese il metodo di lavorazione dell'argento nella bottega paterna. A causa dell'instabilità politica ed economica dell'Epiro, Sotirio lasciò la propria terra e, dopo una permanenza a Corfù, si trasferì in Italia insieme all'artigiano macedone Demetrio Kremos. Intorno al 1880 i due aprirono un piccolo esercizio a Napoli, ma l'esperienza ebbe breve durata, anche a causa di alcuni furti subiti. Sotirio, con soli 80 centesimi in tasca (secondo la narrazione ufficiale), si spostò quindi a Roma nel 1881, città caratterizzata dalla presenza di viaggiatori internazionali, aristocratici e collezionisti. Dopo una prima collaborazione con Kremos, nel 1884 aprì in Via Sistina il primo negozio a proprio nome, data convenzionalmente considerata come l'inizio della storia della maison. Il successo dell'attività consentì a Sotirio di ampliare progressivamente la propria presenza commerciale. Nel 1894 inaugurò il primo negozio di Via dei Condotti, seguito dall'espansione in Europa con altri 7 negozi e due punti vendita stagionali. Nel 1905 aprì un nuovo e più grande negozio a Roma, in Via dei condotti 10, destinato a diventare la sede storica della maison. L'ingresso dei figli in azienda nel 1910 coincise con la graduale espansione della produzione e il successo internazionale del brand. Dopo la morte del fondatore, avvenuta nel 1932, Giorgio e Costantino assunsero la guida dell'impresa (Bulgari.com; Bvlgariofficial).

Durante la prima metà del Novecento, le creazioni Bulgari risentirono inizialmente dell'influenza della gioielleria francese e dell'Art Déco. A partire dal secondo dopoguerra, tuttavia, la maison elaborò un linguaggio progressivamente più autonomo e originale, che ancora oggi costituisce il DNA del brand. Tra gli anni Cinquanta e Sessanta, la notorietà della maison fu ulteriormente favorita dalla centralità assunta da Roma nell'industria cinematografica internazionale. La stagione della cosiddetta "Hollywood sul Tevere", legata agli studi di Cinecittà, portò nella boutique di Via Condotti attrici e

personalità dello spettacolo come Anna Magnani, Gina Lollobrigida, Sophia Loren, Ingrid Bergman, Audrey Hepburn ed Elizabeth Taylor. Quest'ultima, giunta a Roma per le riprese di Cleopatra, acquistò e ricevette numerosi gioielli Bulgari, contribuendo ad associare il marchio all'immaginario internazionale della Dolce Vita. La frequentazione della boutique da parte delle celebrità consolidò così la reputazione di Bulgari presso una clientela cosmopolita e ne accrebbe la visibilità al di fuori dell'Italia (Bulgari.com; Bvlgariofficial). Dopo la morte di Giorgio Bulgari nel 1966, la direzione passò progressivamente alla terza generazione. Gianni Bulgari, affiancato dai fratelli Paolo e Nicola, guidò l'espansione mondiale della maison. A partire dagli anni Settanta furono inaugurate boutique a New York, Parigi, Ginevra e Monte Carlo, trasformando l'impresa familiare romana in un marchio globale (Bulgari.com; Bvlgariofficial). Il 17 luglio 1995 Bulgari venne quotata alla Borsa di Milano. L'operazione consentì alla società di raccogliere nuovi capitali per finanziare l'espansione internazionale e della rete distributiva, mentre la famiglia mantenne la partecipazione di controllo. Negli anni Duemila la crescita proseguì anche attraverso la nascita di Bulgari Hotels & Resorts, sviluppata in collaborazione con Marriott International, il cui primo albergo venne inaugurato a Milano nel 2004. Una svolta decisiva avvenne nel 2011, quando la famiglia Bulgari raggiunse un accordo con il gruppo LVMH. La partecipazione di controllo detenuta dalla famiglia venne conferita a LVMH in cambio di azioni del gruppo francese, permettendo agli eredi Bulgari di diventarne importanti azionisti. LVMH promosse successivamente un'offerta pubblica di acquisto sulle azioni ancora possedute dagli investitori di minoranza e, nell'ottobre del 2011, Bulgari venne ritirata dalla Borsa di Milano. La maison cessò pertanto di essere una società quotata indipendente ed entrò nella divisione Watches & Jewelry di LVMH, mantenendo tuttavia il proprio nome, la sede romana e una significativa autonomia creativa e operativa (LaRepubblica.it).

Bulgari è così passata da una bottega fondata da un argentiere greco a una delle principali maison mondiali dell'alta gioielleria, mantenendo come elementi centrali della propria identità le origini mediterranee, il sapere artigianale, il rapporto con Roma e con l'immaginario cinematografico della 'Dolce Vita'.

4.2. Prodotti BVLGARI: Heritage, territorio e arte

Nel livello del prodotto, l'analisi si concentrerà sulle modalità attraverso cui gli elementi culturali vengono incorporati nelle creazioni del brand, contribuendo alla costruzione dell'identità di marca. Una delle declinazioni dell'elemento culturale nei brand di lusso è, come si è visto, il legame con l'heritage. Cercando di definire cosa sia il brand heritage (vedi paragrafo 2.3.1), si è detto che esso consiste in una selezione e in una narrazione coerente del passato, costruita in modo da ispirare l'identità del marchio nel presente (Boccardi et al. 2016). Gli heritage brand, potendo contare su una lunga tradizione, sfruttano la propria storia per migliorare la loro immagine e ottenere un vantaggio competitivo. Altri brand più recenti, invece, prendono ispirazione generale dal passato collettivo, arrivando anche ad appropriarsi di alcuni elementi storici, ad esempio nel nome dei propri prodotti (vedi figura 19); (Kapferer & Bastien 2009). Nel caso di Bulgari, il concetto di heritage viene integrato in modo particolarmente ampio nella strategia del brand, declinandosi sia come storia della maison sia come richiamo alla storia nazionale. L'heritage, tuttavia, non costituisce soltanto il contenuto di uno storytelling funzionale alla costruzione dell'immagine di marca: il passato aziendale e la storia di Roma rappresentano due fonti centrali d'ispirazione per le collezioni. L'heritage infusion nei gioielli Bulgari si concretizza, infatti, sia come richiamo all'arte, all'architettura e all'archeologia romane, sia come ripresa di codici stilistici e del know-how sviluppati nel tempo dalla maison. Nei paragrafi successivi verranno analizzati alcuni esempi concreti di prodotti Bulgari, selezionati in quanto rappresentativi delle diverse modalità attraverso cui l'heritage viene incorporato nelle creazioni del brand.

Per quanto riguarda il patrimonio di marca, Bulgari può vantare una storia di oltre 140 anni. In questo lungo periodo il brand ha sviluppato tecniche e codici stilistici originali che sono entrati nella storia del marchio, ma anche nella cultura di massa. Grazie al legame sviluppato con il cinema e con le celebrità che frequentavano la boutique di Via Condotti, infatti, tra gli anni Cinquanta e Sessanta Bulgari entrò progressivamente nell'immaginario collettivo come uno dei simboli della Dolce Vita romana. Di conseguenza, molte creazioni storiche di Bulgari sono state persino esposte in retrospettive museali come 'The Art of Bulgari: La Dolce Vita and Beyond, 1950–1990' al de Young Museum di San Francisco: tutto ciò può essere interpretato come parte di un processo di heritagization dei prodotti Bulgari (Famsf.org). Si può parlare quindi, di uno 'stile Bulgari', un insieme di elementi che costituiscono il DNA del marchio, il suo specifico heritage. Quest'ultimo verrà analizzato tramite

tre prodotti attualmente in vendita (fig.43, 44, 45) che esemplificano la continuità con cui il brand tramanda, ancora oggi, tale patrimonio di tecniche e il proprio know how.

Tra i codici distintivi dello “stile Bulgari” vi è, innanzitutto, l’uso innovativo del colore. A partire dalla metà degli anni Cinquanta, la maison si distaccò dalla più conservatrice scuola parigina, allora dominante e fondata prevalentemente sull’impiego dei diamanti, ai quali veniva tradizionalmente associata la triade costituita da rubini, zaffiri e smeraldi. Bulgari ampliò tale repertorio introducendo combinazioni cromatiche più audaci e affiancando alle pietre preziose gemme fino ad allora meno consuete nell’alta gioielleria, come tormaline, rubelliti, granati e peridot. Le pietre non venivano quindi selezionate soltanto in base al loro valore economico, ma anche per gli effetti cromatici prodotti dal loro accostamento. Nell’ambito di questa ricerca, il taglio cabochon, liscio e arrotondato, divenne una delle firme stilistiche della maison, poiché capace di esaltare il volume, la ricchezza materica e l’intensità del colore delle gemme (Bulgari.com). Ancora oggi la policromia rimane una caratteristica di diverse collezioni Bulgari, come ben visibile in fig.43.



Fig.43: collana Secret Garden di Bulgari, un eccezionale esempio di policromia (Bulgari.com).

Un secondo elemento distintivo è rappresentato dalla tecnica Tubogas, così denominata per la somiglianza con i tubi flessibili impiegati per il trasporto del gas: questa tecnica consente di rendere bracciali e collane estremamente flessibili e di avvolgere il corpo in modo da accompagnarne i movimenti. Il Tubogas è una tecnica di costruzione priva di saldature che nasce da due nastri di metallo con sezione a U avvolti intorno a un'anima di rame. Questi, vengono poi laminati e cotti di nuovo, per poi far sciogliere la parte interna nell'acido (Ilsole24ore.it). Bulgari la impiegò già negli anni Quaranta nei primi orologi-bracciale Serpenti, nei quali il corpo del serpente poteva avvolgersi intorno al polso grazie alla flessibilità delle spirali metalliche; tale soluzione contribuì a trasformare Tubogas in uno dei codici tecnici più riconoscibili della maison (Bulgari.com). Ancora oggi la collezione Serpenti è una delle più iconiche e continua ad impiegare la stessa tecnica Tubogas (fig.44).

Un'ulteriore innovazione fu rappresentata dalla gioielleria modulare, sviluppata in particolare tra gli anni Ottanta e Novanta. Essa si basava sulla creazione di un elemento formale dotato di forte riconoscibilità, successivamente ripetuto e combinato in diverse sequenze, dimensioni e materiali. Il medesimo modulo poteva così generare anelli, bracciali, collane e orecchini coerenti tra loro e dare origine a numerose varianti senza perdere la propria identità e adattandosi alla vita quotidiana (Bulgari.com). La moderna collezione Eternal si ispira proprio al bracciale 'Vimini' del 1940 che costituisce uno dei primi esempi di uso della modularità, nonché un pezzo storico del marchio (fig.45)



Fig.44: Collana della collezione 'Serpenti' in Tubogas (Bulgari.com)



Fig.45: a sinistra il bracciale 'Vimini' del 1940, ispirazione per la moderna collezione 'Eternal' a destra

Si è visto quindi come il patrimonio di conoscenze e di codici stilistici che hanno fatto la storia del brand e della gioielleria italiana vengano tramandati e rinnovati nelle collezioni contemporanee. Oltre al proprio passato, il brand celebra le proprie origini tramite il richiamo alla città di Roma e all'arte mediterranea dell'antichità. Roma viene definita 'il cuore pulsante della creatività di Bulgari' ciò è visibile in molte collezioni del brand, da quelle storiche alle più recenti (Bulgari.com).

Un esempio è costituito dalla collezione 'Monete', nata negli anni 60' e che vede l'integrazione all'interno dei gioielli di monete antiche greco-romane, bizantine e di varia provenienza. L'infusione del patrimonio storico-archeologico nei prodotti Bulgari permette così a chi li acquista di 'indossare la storia', rendendo uniche e immediatamente riconoscibili le creazioni del brand (fig.46).



Fig.46: a sinistra la collezione Monete anni '70, a destra una collana con moneta antica attualmente in catalogo (Bulgari.com).

Anche nelle creazioni più recenti la città di Roma continua ad ispirare il design dei gioielli Bulgari. Un esempio è costituito dalla collezione B.zero1, creata a cavallo degli anni 2000 e ispirata direttamente alla geometria del Colosseo (fig.47 in alto). Anche l'ultima collezione 'Diva's Dream' (nome che rimanda alle grandi dive del passato a cui il brand è storicamente legato) si ispira agli antichi mosaici romani, tramite pendenti dall'iconico motivo a ventaglio (fig.47 destra e sinistra).



Fig.47: in alto, l'anello B.zero1 ispirato al Colosseo (Bulgari.com). A sinistra, pavimento in mosaico romano delle terme di Caracalla (Romasegreta.it). A destra, collana della collezione Diva's dream (Bulgari.com).

Lo stesso motivo iconico di Bulgari, il serpente, non è solo un richiamo alla natura, ma è ricco di connotazioni simboliche e storiche. Nella comunicazione del brand, il serpente viene definito simbolo di eleganza e femminilità, ma soprattutto di continua trasformazione. Quest'ultima accezione è fortemente legata alla simbologia antica del serpente, secondo cui esso sarebbe associato alla

metamorfosi e alla rinascita. Questo sarebbe il significato dell'antichissima iconografia dell'uroboro, il serpente che si morde la coda in circolo, la quale viene rappresentata sin dall'antico Egitto, per poi arrivare alla cultura greco-romana (fig.48) e, in seguito, a quella rinascimentale (Bulgari.com).



Fig.48: 'Armilla' (bracciale) romana del I sec. d.C., dalle collezioni del Walters Art Museum (Commons.Wikimedia)

Questi esempi mostrano la centralità dell'elemento culturale "storico" nello sviluppo dei prodotti Bulgari. Dall'analisi della letteratura scientifica emerge come il richiamo all'heritage possa contribuire alla costruzione di associazioni positive nei confronti del brand, favorendo la percezione di autenticità, affidabilità e qualità (Dryl 2022; Beverland 2005; Napoli et al. 2014). Alla luce di ciò, nel caso di Bulgari la celebrazione del proprio passato e il collegamento simbolico con la storia di Roma possono essere interpretati come strumenti volti a rafforzare una brand image fondata sulla continuità, sulla tradizione e su una dimensione temporale che supera il presente, contribuendo alla percezione del marchio come "senza tempo". Proprio l'atemporalità è una delle caratteristiche che, secondo il BLI di Kim e Johnson, sarebbe uno degli indicatori alla base del concetto di lussuosità per i consumatori (Kim & Johnson 2015). Nel caso di Bulgari, quindi, questa dimensione non appare affatto marginale ma, piuttosto, un elemento che potrebbe contribuire al vantaggio competitivo del brand, come osservato in letteratura.



Fig.49: a sinistra, Anish Kapoor x Bulgari (Dazeddigital.com) ; a destra, Zaha Hadid x Bulgari (Zaha-hadid-design.com)

Oltre al legame con il brand heritage e con la storia, esistono casi di art-infusion che hanno coinvolto la creazione di prodotti Bulgari. Un esempio di collaborazione artistica è quella tra Bulgari e lo scultore Anish Kapoor nel 2010 e con la designer Zaha Hadid nel 2016 (fig.49). In entrambi i casi, gli artisti hanno reinventato l'iconico anello B.zero1 attraverso il proprio stile: Kapoor ne ha trasformato la superficie centrale in un volume concavo e riflettente, richiamando la propria ricerca scultorea sulla percezione e sulla deformazione dello spazio (fig.49, sinistra); Hadid, invece, ha sostituito la struttura interna compatta con un intreccio fluido e dinamico di linee, pieni e vuoti, conferendo al gioiello un carattere architettonico coerente con il suo stile (fig.49, destra); (Dazeddigital.com; Zaha-hadid-design.com). La letteratura enfatizza i benefici dell'art infusion come strumento capace di rafforzare la percezione di esclusività e rarità dei prodotti, contribuendo a preservare la distintività del lusso in un contesto caratterizzato dalla crescente democratizzazione del settore (Kapferer 2014; Hagtvedt & Patrick 2008). Tuttavia nel caso di Bulgari, oltre ai casi appena presentati, non appaiono documentati numerosi esempi di art infusion: il brand, dunque, non ricorre principalmente a una strategia di artification per mantenere il proprio posizionamento nel mercato del

lusso. Nonostante ciò, le occasionali collaborazioni con artisti di fama internazionale, come quelli appena presentati, possono essere interpretati come un modo di coniugare tradizione e innovazione, dimostrando che la lunga storia del brand non ne impedisce l'apertura verso la contemporaneità.

4.3. Il Retail BVLGARI

Secondo i dati pubblicati da LVMH, la rete retail di Bulgari comprende oltre 320 boutique a livello mondiale (lvmh.com). Fra questi, se ne possono distinguere quattro in particolare, definiti da Bulgari come i suoi 'templi' (costruendo un parallelismo con l'antichità): si tratta dei negozi di Roma, in via Condotti 10, di Parigi, in Place Vendome, di New York, a Fifth Avenue, e di Londra, in Bond Street. Si tratta di negozi che possono essere definiti 'flagship store' poiché non si tratta di semplici punti vendita ma di luoghi concepiti per veicolare al meglio la brand identity (Arrigo 2015). Essi costituiscono, quindi, un soggetto di particolare interesse per la presente analisi, che si concentra sul secondo livello di applicazione del framework teorico (fig.26), ovvero sulla strategia retail di Bulgari. Quest'ultima è stata recentemente soggetta ad alcuni rinnovamenti: a partire dal negozio di via Condotti nel 2014, l'architetto americano Peter Marino ha ristrutturato ciascuna di queste boutique, applicando un concept specifico che possiamo ritrovare in tutti i flagship store di Bulgari. Il risultato, è uno stile inconfondibile e caratteristico, i cui elementi ricorrenti sono il richiamo all'antichità romana, allo stile italiano, all'heritage di Bulgari e la scelta di opere d'arte contemporanea coerenti con l'atmosfera evocata. Questo concept viene infuso in ogni elemento, dall'architettura esterna al design interno dei negozi, evocando l'atmosfera di una passeggiata fra le meraviglie di Roma. Ciò serve a ricreare un contesto esperienziale adatto ad immergere il visitatore nel mondo del brand, anche in paesi lontani dall'Italia. Vediamo, quindi, come tale concept viene applicato.

La boutique di Via dei Condotti 10 occupa una posizione speciale tra i "Templi" Bulgari, trattandosi infatti del punto vendita storico della maison, aperto nel 1905 dallo stesso fondatore Sotirio Bulgari. Si tratta, quindi, di un heritage store, ossia un negozio profondamente legato alle origini del marchio, che, a differenza di un normale flagship, non si limita a rappresentare o ricostruire la brand identity. In questo caso, infatti, esso stesso costituisce una componente dell'identità e del patrimonio aziendale e, come spesso avviene negli heritage store, alcuni suoi elementi architettonici e decorativi sono stati successivamente ripresi nei flagship internazionali, contribuendo a trasferire negli altri punti vendita il DNA della maison (Dion & Borraz 2015).

In seguito alla ristrutturazione del 2014, la boutique romana si presenta come un vero e proprio “Tempio” Bulgari. Il legame con Roma e con i suoi monumenti antichi emerge, innanzitutto, dall’impiego di marmi policromi e porfido rosso, materiali ampiamente utilizzati nell’architettura imperiale. A questi si affiancano pavimenti a mosaico e motivi geometrici ispirati alla tradizione classica. Tutto ciò può essere interpretato come un’operazione di heritage infusion simile a quella vista per i prodotti: anche nel retail, Bulgari infonde elementi che richiamano l’arte e l’architettura dei monumenti di Roma.



Fig.50: a sinistra, vestibolo della boutique in Via dei Condotti 10; a destra, ‘Maglia Pantheon’ (Bulgari.com)

Tra gli elementi decorativi più significativi figura, ad esempio, la stella a otto punte inserita nel pavimento del vestibolo d’ingresso, motivo associato al Rinascimento romano e alla tradizione barocca. Un ulteriore richiamo è rappresentato dalla cosiddetta Maglia Pantheon, una struttura in ottone che riprende il disegno geometrico della pavimentazione del monumento romano (fig.50). Anche il parquet della sala dedicata agli orologi da uomo si ispira al pavimento marmoreo del Pantheon (Bulgari.com).

La romanità viene evocata anche attraverso la configurazione degli ambienti. Le nicchie del vestibolo ospitano pezzi da collezione secondo un allestimento che richiama quelle destinate, nell’architettura antica, a statue e busti. Un arco sorretto da due colonne, consente l’ingresso alla sala successiva, al centro della quale si trova un tavolo in marmo, che sembra richiamare, per forma e collocazione, un altare (fig.50, sinistra). In fondo alla sala, un’altra nicchia ospita una delle Colonne Révolutionnaires

di Johan Creten, opera contemporanea che reinterpreta le colonne tortili di Bernini e introduce un ulteriore riferimento alla storia dell'arte romana (fig.51).



Fig.51: a sinistra, Colonne Révolutionnaires di Johan Creten; a destra, Salottino Taylor (Bulgari.com)

Oltre alla romanità e all'antichità, lo store conserva la memoria del brand attraverso ambienti legati al suo passato. Tra questi figura il cosiddetto "Salottino Taylor": il nome rimanda all'attrice Elizabeth Taylor, assidua frequentatrice della boutique, la quale veniva abitualmente ricevuta proprio in questo ambiente destinato, oggi, ad ospitare nuovi clienti V.I.P. (fig.51). In occasione della ristrutturazione, Peter Marino ha inoltre riportato in uso una porta segreta rimasta chiusa per decenni che, negli anni Sessanta, permetteva ai clienti più noti di raggiungere il cortile privato di Palazzo Maruscelli-Lepri e di sottrarsi all'attenzione dei paparazzi (Bulgari.com).

Negli altri flagship store di Londra, New York e Parigi si ritrova il medesimo concept, seppure declinato attraverso soluzioni specifiche e adattamenti al contesto locale. Nel 'tempio' di Londra, ad esempio, la romanità viene evocata dal mosaico dell'ingresso, composto da tessere di vetro e marmo bianco disposte in motivi geometrici, oltre che dalle tonalità calde delle vetrine che dovrebbero evocare la luce dorata di Roma al tramonto (fig.52, a sinistra). Si ritrova, poi, al fianco della scalinata, la struttura 'Maglia Pantheon', del tutto simile a quella di Via dei Condotti. Il richiamo alla boutique romana, inoltre, è reso esplicito dalle cosiddette "vetrine Condotti" (fig.52 a destra) e dall'area VIP,

progettata sul modello del Salottino Taylor. In questo modo, si crea un legame con l'heritage del brand attraverso la riproduzione di ambienti legati al suo luogo di origine. Nel negozio si trova, infine, Epurée, una scultura in marmo realizzata da Antoine Poncet nel 1984, simbolo di unione tra arte contemporanea e antichità.



Fig.52: A sinistra, boutique di Londra a Bond Street, si vede il pavimento a mosaico in vetro e marmo; a destra le ‘vetrine Condotti’, richiamano le nicchie usate come vetrine nel vestibolo di Via dei Condotti (Bulgari.com)



Fig.53: A sinistra, ingresso alla boutique di New York; a destra, vista dal ‘mezzanino’ (Bulgari.com)

Nel flagship di New York, il legame con Via dei Condotti è ancora più evidente a partire dall'esterno: l'ingresso riproduce il portale e la lanterna della boutique romana. La facciata integra inoltre la Rosetta, motivo derivato dalla chiusura di un bracciale Bulgari degli anni Trenta, e la Losanga, una geometria di tradizione italiana (fig.53, a sinistra). La galleria centrale, concepita come una passeggiata nella Roma illuminata dal sole, presenta un mosaico stellato in marmo bianco di Lasa e una scalinata circondata dalla Maglia Pantheon. Anche in questo caso, poi, l'area VIP riprende il Salottino Taylor. Infine, caratteristica di questa boutique è il design ispirato a quello di un teatro italiano: attraverso un piano ammezzato è possibile ammirare dall'alto gli elementi architettonici geometrici e, naturalmente, i gioielli (fig.53, a destra); (Bulgari.com).



Fig.54: A sinistra, boutique di Parigi in Place Vendome, il lucernario ispirato a Piazza del Campidoglio è visibile in alto; a destra, le colonne in marmo trasferite a Parigi da Via dei Condotti (Bulgari.it)

A Parigi, invece, la romanità si manifesta attraverso l'abbondante luce naturale, le tonalità albicocca delle vetrine che richiamano il cielo romano al tramonto, l'impiego di marmi italiani e il lucernario decorato con un motivo ispirato alla Piazza del Campidoglio di Michelangelo (fig.54, a sinistra). Il rapporto con Via Condotti assume qui una dimensione ancora più diretta, poiché nella boutique sono stati trasferiti una coppia di colonne, due vasi in porfido rosso e una console originariamente destinati

alla sede romana (Fig.54 a destra). Il dialogo con l'arte contemporanea e il design è infine affidato alle fotografie di Roma di Nicolas Ruel, e a un lampadario originale di Gio Ponti.

In generale, quindi, il concept alla base del retail di Bulgari include sia elementi di heritage infusion, tramite i numerosi richiami alla romanità e al negozio storico del brand, sia di art infusion, grazie alla presenza di opere d'arte contemporanea. Quest'ultime, per il principio di 'contaminazione per contiguità', avrebbero l'effetto di trasferire la propria aura artistica allo store e ai prodotti, contribuendo ad elevarne lo status da semplici beni commerciali a opere d'arte (Dion & Borraz 2015). Si tratta di una pratica diffusa nel mondo del lusso, come visto nel capitolo tre, e che Bulgari impiega a sua volta nella propria strategia retail. Accanto ad essa, l'uso di particolari sistemi espositivi e di illuminazione sono strumenti tipici non solo degli store Bulgari ma di molteplici altri store di lusso. Essi contribuiscono a creare quelli che sono stati definiti 'M(art) worlds', ovvero spazi dall'identità ibrida, commerciale da un lato, ma vicina al linguaggio dei luoghi della cultura dall'altro (Joy et al. 2014).

4.4. Attività culturali di BVLGARI

La cultura è, quindi, centrale per Bulgari, sia come fonte di ispirazione creativa per i prodotti, sia come elemento identitario del brand, comunicato anche attraverso il retail. Tuttavia, è grazie all'attività di mecenatismo che l'azienda dimostra il proprio impegno diretto e concreto nel settore. Tali attività rientrano nel terzo livello del framework (fig.26), che verrà quindi analizzato in riferimento a Bulgari sia attraverso la comunicazione ufficiale del brand sul sito internet, sia attraverso comunicati stampa e, laddove esistenti, articoli scientifici relativi.

Gli investimenti culturali promossi da Bulgari nel tempo sono stati numerosi, ed è proprio questa costanza, unita alla coerenza con l'identità del brand, che aiuta a rafforzare la percezione di autenticità e genuinità delle attività sostenute dall'azienda (Cornwell, 2019; Wang et al., 2026). Al di là del sincero interesse filantropico, il rafforzamento della brand image può essere considerato uno degli effetti strategici associabili a tali iniziative. La scelta dei progetti su cui investire, infatti, sembra particolarmente orientata verso la comunicazione del legame con Roma, con il proprio heritage e con l'arte. Oltre alle attività filantropiche di natura culturale, il brand risulta impegnato in iniziative di natura sociale e umanitaria, come ad esempio la collaborazione con Save the Children (Bulgari.it). Tuttavia, come evidenziato in letteratura, nel caso dei brand di lusso le iniziative con maggior successo in termini di percezione da parte dei consumatori risultano proprio quelle culturali e per cause di non necessità: quest'ultime sono generalmente più efficaci nel risolvere il cosiddetto 'luxury-philanthropy-paradox', ovvero la percezione diffusa che esista una certa incoerenza tra la natura del

lusso e la filantropia (Wang et al. 2026). Verranno discusse, quindi, diverse forme di investimenti di Bulgari nel mondo della cultura, sia sotto forma di donazione che di sponsorizzazione e partnership, oltre ad alcuni investimenti di lunga durata, come la Domvus di Via Condotti (Comunian 2008).

Tra le attività di mecenatismo, la donazione sembra essere lo strumento più utilizzato negli anni da Bulgari per il sostegno al patrimonio culturale italiano. Nel 2014 ad esempio, anno in cui venne introdotto l'Art Bonus e che coincise, parallelamente, con il 130esimo anniversario della fondazione del brand, Bulgari avviò diverse importanti iniziative. Oltre alla ristrutturazione del negozio in Via dei Condotti, infatti, l'azienda donò ben 1,5 milioni di euro per il restauro della scalinata di Trinità dei Monti, in Piazza di Spagna. Oltre ad essere un'icona della città di Roma, la scalinata è strettamente legata al passato della maison: essa collegava i primi tre negozi aperti da Bulgari, quello in Via Sistina (sopra al monumento), e i due in Via dei Condotti (nell'area sottostante), rimasti contemporaneamente in attività per diversi anni. Usufruendo dell'Art Bonus, la donazione permise così di celebrare contemporaneamente il legame con Roma e la storia del Brand (Hagan 2022, p.13-14).

Avvalendosi dell'incentivo Art Bonus, Bulgari promosse negli anni successivi (2015-2016) il restauro delle Terme di Caracalla. La donazione permise di riportare alla luce pavimenti decorati con mosaici rimasti invisibili al pubblico per quasi 40 anni. Oltre a costituire una preziosa conquista per la valorizzazione del patrimonio archeologico, il restauro fu anche fonte di ispirazione per l'attività produttiva del brand. Come si è visto, la decorazione a ventaglio dei mosaici ha ispirato direttamente la collezione Diva's Dream (fig.47, destra e sinistra), e la collezione di orologi 'Octo'. Il risultato è una sinergia tra alta gioielleria e arte antica, di cui Bulgari si rende così mecenate e, allo stesso tempo, diretto discendente (Hagan 2022, p.14-15)

Infine, tra le donazioni più rilevanti di Bulgari per il patrimonio archeologico romano, si può menzionare quello per il rinnovamento dell'illuminazione dell'Ara Pacis nel 2021. Come sottolineato dall'amministratore delegato Jean-Christophe Babin, infatti, «come gioiellieri sappiamo quanto la luce sia essenziale» per valorizzare tanto i tesori naturali quanto quelli della storia. Attraverso il nuovo sistema di illuminazione, Bulgari ha quindi trasferito sul patrimonio archeologico una competenza centrale del proprio settore, contribuendo simbolicamente a "riportare alla luce" uno dei principali emblemi della romanità. Il monumento di età augustea fu scavato, ricostruito e trasferito da Mussolini in Piazza Augusto Imperatore. Proprio in questa piazza, dove sono collocati il Mausoleo di Augusto e l'Ara Pacis, evocando i fasti della Roma di età imperiale, Bulgari ha aperto nel 2023 il suo Hotel nella capitale. In quest'ottica, si può immaginare che l'impegno del brand nella valorizzazione culturale dell'area abbia generato un beneficio sia per il pubblico sia per il proprio business.

Oltre alle donazioni per il patrimonio storico e archeologico, Bulgari ha fatto ricorso alla sponsorizzazione per il sostegno di diverse mostre, tra cui ‘Bellissima. L’Italia dell’alta moda’ al MAXXI (2014), ‘Viaggio di conoscenze. Il Milione di Marco Polo e la sua eredità fra Oriente e Occidente’ al China World Art Museum di Pechino (2024), e ‘Memorabile. Ipermoda’ al Maxxi (2024); (Fondazione Bvlgari ETS, 2025; Maxxi.art). Parallelamente alle attività di sponsorizzazione e donazione, poi, il brand ha avviato collaborazioni pluriennali e progetti strutturati con istituzioni della cultura come il museo Maxxi e la Fondazione Torlonia. Quest’ultima a partire dal 2017 ha instaurato insieme a Bulgari una partnership, che ha permesso la conservazione, lo studio, e la valorizzazione della Collezione Torlonia, oltre che il restauro di oltre 100 sculture e l’organizzazione di mostre in Italia e all’estero. Ad esempio, la mostra al Louvre ‘Masterpieces from the Torlonia Collection’ nel 2024 è stata sponsorizzata dalla maison ed è stata la prima esposizione all’estero della collezione (Bulgari.com; Louvre.fr). La partnership con il museo Maxxi di Roma, invece, a partire dal 2017, costituisce un esempio dell’impegno di Bulgari non solo per la conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale, ma anche nell’ambito dell’arte contemporanea. La collaborazione, infatti, consiste in un premio biennale diretto a giovani artisti che realizzano le proprie opere in Italia nell’ambito di istituzioni pubbliche o private. I tre finalisti ottengono la possibilità di esporre le loro opere site-specific presso il Maxxi e, dopo la mostra, una giuria internazionale di direttori di musei decreta il vincitore. Le opere dei finalisti, infine, entrano a far parte della collezione permanente del Maxxi (Bulgari.com).

Bulgari, poi, dimostra il proprio impegno nel mondo dell’arte contemporanea con numerose iniziative, la più recente delle quali è la sponsorizzazione della Biennale Arte 2026 di Venezia. Secondo l’accordo, Bulgari sarà partner esclusivo della Biennale per le prossime tre edizioni, fino al 2030, consolidando la propria presenza nel panorama artistico contemporaneo attraverso una collaborazione pluriennale con una delle principali istituzioni culturali internazionali. Da questa partnership, nasce un progetto artistico che vede protagonista l’artista Lotus L. Kang, la cui opera d’arte ‘The face of desire is loss’ viene presentata nel padiglione Bulgari, ospitato nello spazio Esedra. L’opera consiste in un’installazione appositamente concepita per Bulgari che indaga il tema del divenire e del tempo, inteso come non lineare e stratificato (Espoaert.net).

Per quanto riguarda gli investimenti culturali di lungo periodo, l’impegno di Bulgari comprende anche la creazione di nuove istituzioni culturali, legate alla maison. Fondazione Bulgari, da questo punto di vista, nasce proprio con lo scopo di sostenere ed espandere ulteriormente l’impegno culturale, filantropico, educativo e sociale del brand, con l’obiettivo di ampliarne la portata su scala globale. Al momento, oltre alla sponsorizzazione della Biennale, la Fondazione ha avviato importanti

partnership come quella con il Museo nazionale etrusco di Villa Giulia, con l'obiettivo di costruire una collaborazione duratura. Quest'ultima si esprime attraverso tre interventi principali: la nuova illuminazione della celebre Sala degli Ori Castellani, della Sala dei Sette Colli e della Sala di Venere; l'esposizione di alcune creazioni della Collezione Bvlgari Heritage nella sala dei Sette Colli; e, infine, il coinvolgimento dei dipendenti di Bulgari attraverso un programma di volontariato culturale in varie attività del Museo tra cui sostegno per le attività di comunicazione, digitalizzazione e cura del verde (Fondazione Bvlgari & Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia, 2025).

Oltre alla Fondazione, Bulgari ha istituito uno spazio espositivo permanente chiamato 'Domvus', dal latino 'casa': quest'ultimo ospita la collezione heritage del brand, raccontandone la storia, l'evoluzione del suo design e le icone che ne hanno decretato il successo internazionale. La funzione quindi è paragonabile a quella di un museo di marca, con la differenza però che non si tratta di un vero e proprio edificio separato dal retail. La Domvus è, infatti, uno spazio culturale incluso all'interno del negozio di Via dei Condotti, un luogo simbolo delle origini del brand: si tratta, quindi, di un accostamento fra attività commerciale e culturale (Bulgari.com).

4.5. Sintesi del framework

Applicando il framework (fig. 26) all'analisi della strategia di Bulgari, sulla base delle evidenze empiriche raccolte attraverso l'esame di fonti pubbliche e documentali (quali il sito web ufficiale del brand, comunicati stampa e, laddove presenti, articoli di ricerca), risulta evidente come l'integrazione tra business e cultura sia particolarmente elevata per questo brand. Il legame con la cultura, infatti, emerge con intensità in ciascun livello dello schema, attraverso modalità coerenti a quelle approfondite nei capitoli precedenti e in letteratura scientifica.

Dal lato del prodotto, tra le principali fonti di ispirazione di Bulgari ricorrono l'arte antica, l'architettura, i monumenti e i luoghi simbolici di Roma. A queste, si affianca il patrimonio storico e creativo della Maison: l'evoluzione del design, i codici stilistici consolidati e le competenze artigianali maturate nel tempo vengono spesso ripresi e reinterpretati in nuove collezioni. Il rapporto con Roma e con il proprio heritage non è quindi casuale, ma contribuisce a costruire una continuità simbolica tra l'identità del brand, il luogo in cui esso ha avuto origine e il patrimonio culturale della città. In questo modo, Bulgari rafforza la percezione di autenticità, di 'eternità' e di lusso 'senza tempo'. Il legame con il territorio poi, è consolidato attraverso la produzione dei gioielli, completamente made in Italy. Di fatto, quindi, la cultura è presente sul livello del prodotto in tutte le

declinazioni che abbiamo analizzato nel presente lavoro: sia come brand heritage, sia come legame con la storia nazionale, e poi ancora come radicamento nel territorio e infine, tramite alcune collaborazioni artistiche, come fenomeno di art-infusion (Fig.49).

La stessa integrazione, ugualmente declinata, si trova anche al livello del retail. In questo caso, il legame con il territorio e con la storia del brand viene espresso nell'heritage store di Via dei Condotti 10: non si tratta di un semplice punto vendita, ma di un luogo profondamente associato all'origine del brand e, quindi, alla sua identità. Per questo motivo, elementi architettonici e di design presenti nel negozio vengono trasferiti anche in altri flagship store nel mondo. In quest'ultimi, oltre al richiamo alle origini della maison, gli elementi ambientali sono concepiti per rievocare l'atmosfera di Roma, e dei suoi monumenti, grazie all'uso di marmi ed elementi decorativi in tema. Infine, un elemento di innovazione è conferito dalla presenza di opere d'arte contemporanea che mettono in comunicazione passato e presente.

Il legame di Bulgari con la cultura, tuttavia, non si limita ad un fattore di immagine o di generica ispirazione. Il terzo livello, quello delle attività culturali, dimostra l'impegno concreto della maison in questo settore, grazie a numerosi interventi che hanno migliorato la valorizzazione e la conservazione del patrimonio culturale italiano. Alcuni esempi di ciò sono le ingenti donazioni effettuate per il restauro della scalinata di Trinità dei Monti e dei mosaici delle Terme di Caracalla, oltre che per il miglioramento del sistema di illuminazione dell'Ara Pacis. Alle donazioni si aggiungono poi sponsorizzazioni di mostre e partnership con prestigiose istituzioni culturali, fra cui la Collezione Torlonia (per il restauro di centinaia di statue), e il Museo nazionale etrusco di Villa Giulia (attraverso un accordo che comprende molteplici attività). Oltre al patrimonio culturale, Bulgari si impegna per promuovere l'arte contemporanea, sia tramite l'organizzazione di premi, come il Maxxi-Bulgari Prize (in partnership con il museo Maxxi di Roma), sia con sponsorizzazioni di istituzioni artistiche prestigiose come la Biennale Arte, di cui è diventato unico sponsor fino al 2030. Infine, tra gli investimenti culturali di lungo periodo del brand figurano l'istituzione della Fondazione Bulgari, che si impegna ad ampliare le attività di mecenatismo, e la creazione di uno spazio espositivo permanente nel negozio di Via dei Condotti, che assume la funzione di un heritage museum, preservando e raccontando la storia della maison.

Nel complesso, Bulgari rappresenta un esempio di brand di lusso in cui la cultura viene integrata in modo trasversale e coerente, in tutte le declinazioni considerate nei capitoli precedenti (legame con il territorio, con l'arte e con l'heritage), facendone, quindi, non un elemento accessorio, ma una componente strutturale della propria identità, ed un elemento strategico del proprio vantaggio

competitivo. L'applicazione del framework mette inoltre in evidenza come i tre livelli di integrazione non operino in maniera isolata, ma siano reciprocamente connessi. Gli stessi riferimenti culturali ricorrono infatti nel prodotto, nel retail e nelle attività promosse dal brand, generando una continuità tra produzione, gestione dello spazio di vendita e iniziative culturali. Emblematico, in particolare, risulta il rapporto con il patrimonio romano: esso costituisce contemporaneamente una fonte di ispirazione per le collezioni, un codice ricorrente nel design dei flagship store e l'oggetto di numerosi interventi di mecenatismo.

CONCLUSIONI

Nel corso della presente trattazione si è cercato di indagare il legame tra il settore del lusso e la cultura, con particolare attenzione al modo in cui quest'ultima possa costituire un elemento strategico del vantaggio competitivo per i brand. A tal fine, è stato necessario, prima di tutto, inquadrare i concetti di lusso e cultura.

Nel primo capitolo si sono analizzate le principali prospettive nel campo degli studi di management del lusso, concludendo che non esista una definizione oggettiva e sempre valida di cosa sia il lusso. Tuttavia, nonostante la variabilità e la relatività del concetto, esso può essere studiato come un fenomeno complesso, analizzando il prodotto di lusso da più punti di vista. Quest'ultimo, infatti, può essere suddiviso analiticamente in quattro aspetti principali: finanziario, funzionale, esperienziale e simbolico. L'aspetto simbolico emerge come uno dei più importanti e caratteristici del prodotto di lusso. Ciò è confermato da numerosi studi che, attraverso sondaggi e analisi sul campo, hanno tentato di elaborare indici capaci di quantificare il livello di "lussuosità" dei prodotti, come il BLI, aggiornato e modificato nel tempo. Da tali ricerche emerge l'importanza di numerose qualità che, se associate positivamente a un brand, contribuiscono a costruirne un'immagine lussuosa. Fra le più rilevanti, vengono spesso menzionati attributi funzionali, come le performance elevate, finanziari, come la cospicuità e il prezzo elevato, esperienziali, come l'edonismo, e, soprattutto, attributi simbolici. Questi ultimi fanno frequentemente riferimento a un valore simbolico di tipo sociale, come l'esclusività e l'elitismo del brand. Tuttavia, da alcuni studi emerge anche l'importanza del valore culturale. Il ricorrere di termini quali "senza tempo", "heritage" o "arte" nei sondaggi, indica infatti come, specialmente per alcuni segmenti di consumatori e in determinate aree geografiche, il valore simbolico-culturale possa costituire un indicatore di lussuosità e migliorare la brand image. La cultura

può quindi generare associazioni positive nei consumatori e contribuire ad accrescere il valore della marca (brand equity).

Il concetto di cultura, d'altra parte, è molto ampio e ha assunto nel tempo connotazioni sempre più trasversali e socio-antropologiche. Dall'analisi della letteratura sul lusso emerge che, in questo settore, le principali declinazioni attraverso cui la cultura viene integrata sono il legame con il territorio, con l'arte contemporanea, con la storia e con il brand heritage. Ciascuno di questi aspetti può produrre numerose associazioni positive, tra cui "atemporalità", "artigianalità" ed "elevazione morale". Inoltre, attributi più generalmente legati al lusso, in base ai sondaggi, come qualità, esclusività e prestigio, possono essere enfatizzati dalla presenza dell'elemento culturale.

Constatata la rilevanza strategica della cultura per i brand di lusso, si è poi cercato di analizzare in che modo essi la integrino concretamente nel proprio business. A tal fine, si è scelto di impiegare il framework analitico proposto da Tamma e Artico (2015), che individua tre livelli principali: prodotto, retail e attività. A livello di prodotto, i brand di lusso infondono spesso nelle proprie creazioni elementi culturali attraverso pratiche di art infusion e heritage infusion. L'art infusion può avvenire attraverso l'accostamento di opere d'arte ai prodotti oppure mediante il coinvolgimento diretto degli artisti nella loro ideazione. L'heritage infusion, invece, prevede l'inserimento nel prodotto di riferimenti a una specifica tradizione culturale, a un territorio o alla sua storia. Nel lusso, queste pratiche possono evolvere fino ai processi di artification e heritagization, attraverso i quali il prodotto viene elevato da semplice bene commerciale a opera d'arte o a bene investito di valore culturale e collettivo. A livello di retail, arte e patrimonio storico possono essere integrati nella localizzazione, nell'architettura e nell'allestimento degli store. I flagship store, nei quali l'identità del brand viene espressa con maggiore intensità, possono sorgere in luoghi legati alla cultura o all'heritage dell'azienda, occupare edifici storici oppure essere progettati come opere di architettura contemporanea. Al loro interno, design, teche, illuminazione e presenza di opere d'arte richiamano spesso gli ambienti museali e delle gallerie, trasferendo al retail i processi di artification e heritagization. Il rapporto con la cultura può essere rafforzato anche attraverso il livello delle attività, nel quale i brand di lusso agiscono sempre più spesso come moderni mecenati mediante investimenti di diversa natura. Donazioni e sponsorizzazioni sono generalmente interventi di breve periodo: le prime non prevedono obblighi di riconoscimento, mentre le seconde si basano su uno scambio contrattuale. Le partnership implicano invece una collaborazione più stabile e la condivisione di risorse e progetti. Fondazioni e musei d'impresa rappresentano, infine, investimenti di lungo periodo, poiché istituzionalizzano il rapporto tra cultura e brand: i musei valorizzano l'heritage aziendale, mentre le fondazioni promuovono programmi culturali, collezioni e iniziative di utilità pubblica.

Il framework è stato quindi applicato all'analisi di un brand del lusso specifico per comprendere il livello complessivo di integrazione della cultura nella sua strategia. Come caso studio è stato scelto Bulgari, uno dei principali brand dell'alta gioielleria, settore in crescita nel mondo del lusso, come rilevato dal rapporto Altagamma 2025. Oltre ad appartenere al comparto del lusso, l'alta gioielleria rientra anche fra le cosiddette industrie culturali e creative, collocandosi quindi all'intersezione tra prodotti di lusso e prodotti culturali, insieme alla moda e ad altri business caratterizzati da creatività ed esclusività. Dall'analisi della strategia di Bulgari emerge come la cultura, in ciascuna delle declinazioni considerate nel presente lavoro (arte, storia e territorio), sia presente ad ogni livello del nostro framework, e costituisca, quindi, un elemento fondamentale dell'identità del brand, confermandone l'importanza strategica.

Nel complesso, la ricerca mostra che l'elemento culturale può rappresentare per i brand di lusso una risorsa capace di rafforzarne il valore simbolico, l'immagine e la brand equity. Il caso Bulgari evidenzia inoltre come l'integrazione sinergica tra prodotto, retail e attività possa aumentare l'efficacia di tale risorsa nella costruzione di un vantaggio competitivo. Il principale limite del presente lavoro deriva dall'approccio bibliografico e documentale adottato, che non consente di verificare empiricamente gli effetti delle strategie culturali sui consumatori né di misurarne il ritorno economico. Anche la valutazione dell'intensità dell'integrazione nel caso Bulgari mantiene, pertanto, un carattere qualitativo e interpretativo. Future ricerche potrebbero verificare tali effetti attraverso questionari, interviste o esperimenti e applicare il framework ad altri brand e settori del lusso.

BIBLIOGRAFIA

- Abalkhail, T.S. (2023). The impact of country of origin on consumer purchase decision of luxury vs. fast fashion: case of Saudi female consumers. *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol. 10, 1–9.
- Allèrès, D. (1990). *Luxe: Stratégies marketing*. Paris: Economica.
- Arrigo, E. (2015). The role of the flagship store location in luxury branding: An international exploratory study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(6), 518–537.
- Artico, C. I., & Tamma, M. (2015). Culture-based products: Integrating cultural and commercial strategies. Cases from the luxury perfumery industry. Working Paper n. 7/2015, Department of Management, Università Ca' Foscari Venezia.
- Atwal, G.; Heine, K. (2018). The brand origin dilemma. In J.-N. Kapferer; J. Kernstock; T.O. Brexendorf; S. Powell (eds.), *Advances in Luxury Brand Management* (1–12). London: Palgrave Macmillan.
- Bagwell, L.S.; Bernheim, B.D. (1996). Veblen Effects in a Theory of Conspicuous Consumption. *The American Economic Review*, Vol. 86, Issue 3, 349–373.
- Belfanti, C.M. (2018). Cultural Heritage, Intangible Assets, and Fashion Branding. In J.-N. Kapferer; J. Kernstock; T.O. Brexendorf; S. Powell (eds.), *Advances in Luxury Brand Management*. London: Routledge.
- Beverland, M.B. (2005). Crafting brand authenticity: The case of luxury wines. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, Issue 5, 1003–1029.

- Biondo, S. (2023). Corporate fashion museums communication strategies: The case of the Louis Vuitton Maison de Famille in Asnières-sur-Seine. In N. Sabatini, T. Sádaba, A. Tosi, V. Neri, & L. Cantoni (Eds.), *Fashion Communication in the Digital Age: Proceedings of the FACTUM 23 Conference*, Pisa, Italy, 2023 (Springer Proceedings in Business and Economics). Springer, 304-314
- Boccardi, A.; Ciappei, C.; Zollo, L.; Laudano, M.C. (2016). The role of heritage and authenticity in the value creation of fashion brand. *International Business Research*, Vol. 9, Issue 7, 65–76.
- Chailan, C. (2018). Art as a means to recreate luxury brands' rarity and value. *Journal of Business Research*, 85, 414–423.
- Chaney, D., Pulh, M., & Mencarelli, R. (2017). When the arts inspire businesses: Museums as a heritage redefinition tool of brands. *Journal of Business Research*, 74, 1–30.
- Cedrola, E.; Cohen-Cheminet, G.; Masé, S. (2017). Is the Artification Process Perceived by Final Consumers of Luxury Products? Results from an Experiment Based on the Application of the Customer-Based Brand Equity Model. Conference paper.
- Chandon, J.-L.; Laurent, G.; Valette-Florence, P. (2016). Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR Special Issue on “Luxury Marketing from Tradition to Innovation”. *Journal of Business Research*, Vol. 69, Issue 1, 299–303.
- Comunian, R. (2009). Towards a new conceptual framework for business investments in the arts: Some examples from Italy. *Journal of Business Strategy*, 29(3), 3–13
- Conejo, F.J.; Cunningham, L.F.; Young, C.E. (2020). Revisiting the Brand Luxury Index: New empirical evidence and future directions. *Journal of Brand Management*, Vol. 27, 108–122.
- Cornwell, T. B. (2019). Less “Sponsorship as Advertising” and More Sponsorship-Linked Marketing as Authentic Engagement. *Journal of Advertising*, 48(1), 49–60.
- Crewe, L. (2016). Placing fashion: Art, space, display and the building of luxury fashion markets through retail design. *Progress in Human Geography*, 40(4), 529–551.
- Das, S., Sanyal, S. N., & Mazumder, R. (2024). What characterizes digital luxury experience (DLX) for customers? A cross-cultural qualitative exposition. *Journal of International Consumer Marketing*, 36(4), 352–369.
- De Boissieu, E., & Chaney, D. (2024). Defining brand heritage experience in luxury brand museums. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 27(5), 941–965.

- Deng, X. (2025). Cultural heritage and brand premiumization: The case of Laopu Gold. *E3S Web of Conferences*, 641
- Dion, D., & Arnould, E. (2011). Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic. *Journal of Retailing*.
- Dion, D., & Borraz, S. (2015). Managing heritage brands: A study of the sacralization of heritage stores in the luxury industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 77–84.
- Dryl, W. (2022). History as a Factor Creating the Value of a Luxury Brand. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, Vol. 56, Issue 5, 63–80.
- Ferrero-Regis, Tiziana (2019). Dolce and Gabbana: Sicily, tailoring, and heritage on show. *Bloomsbury Fashion Video Archive*
- Fondazione Altagamma. (2025, 20 novembre). 24° Osservatorio Altagamma: stabile il lusso nel 2025, ripresa stimata +5% nel 2026 [Comunicato stampa]
- Fondazione Bvlgari ETS. (2025). Bilancio sociale 2024.
- Fondazione Bvlgari, & Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia. (2025, 23 giugno). Fondazione Bvlgari e Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia annunciano la partnership [Comunicato stampa].
- Fournier, A. (2025). Quand les marques de luxe s’emparent des codes du musée pour valoriser leurs produits : L’utilisation de l’approche muséale dans la collaboration entre Louis Vuitton et Yayoi Kusama. *Culture & Musées*, 132-154.
- Ghosh, T.; Kumra, R.; Dsouza, M.P.; Mitrega, M.; Spačil, V.; Pfajfar, G. (2025). International marketing strategies leveraging country-of-origin effects in luxury market: A systematic review and research agenda. *International Marketing Review*.
- Grassi, A. (2020). Art to enhance consumer engagement in the luxury fashion domain. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 24(3), 327–341.
- Grayson, K.; Martinec, R. (2004). Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings. *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, Issue 2, 296–312.
- Gupta, M. (2024). Are consumers willing to pay a premium for art-infused products? *South Asian Journal of Business Studies*, 13(3), 348–365

- Gupta, D.G.; Shin, H.; Jain, V. (2023). Luxury experience and consumer behavior: A literature review. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 41, Issue 2, 199–213.
- Gummerus, J.; von Koskull, C.; Kauppinen-Räsänen, H.; Medberg, G. (2024). Who creates luxury? Unveiling the essence of luxury creation through three perspectives: A scoping review. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 27, Issue 2, 180–199.
- Hagan, S. (2022). Fashion benefaction: Luxury and brand heritage in the Eternal City. *CLARA: Classical Art and Archaeology*, Special Issue (2), 1–37
- Hagtvedt, H., & Patrick, V. M. (2008). Art infusion: The influence of visual art on the perception and evaluation of consumer products. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 379–389.
- Halwani, L. (2019). Making sense of heritage luxury brands: Consumer perceptions across different age groups. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 22, Issue 3, 301–324.
- Jalkanen, J. (2012). Does Brand Origin Influence Consumer-Based Brand Equity? A Study of Finnish Consumers' Perceptions of Premium Cars. Master's Thesis. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology, 1–103.
- Jeong, J., Lee, H. K., & Lee, Y. (2025). Café or art exhibition? Which experience is more effective in luxury fashion flagships? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 29(2), 252–268.
- Johnson, M., & Barlow, R. (2022). The elevation of luxury: Art infusion and artification as vehicles for creating shared value. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), 12221.
- Joy, A., LaTour, K. A., Charters, S., Grohmann, B., & Pena-Moreno, C. (2021). The artification of wine: Lessons from the fine wines of Bordeaux and Burgundy. *Arts and the Market*, 11(1), 24–39.
- Joy, A., Wang, J. J., Chan, T.-S., Sherry, J. F., Jr., & Cui, G. (2014). M(Art)Worlds: Consumer perceptions of how luxury brand stores become art institutions. *Journal of Retailing*, 90(3), 347–364.
- Kapferer, J.-N. (1998). Managing luxury brands. *Journal of Brand Management*, Vol. 4, Issue 4, 251–260.
- Kapferer, J.-N. (2014). The artification of luxury: From artisans to artists. *Business Horizons*, Vol. 57, Issue 3, 371–380.
- Kapferer, J.-N.; Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London & Philadelphia: Kogan Page.

- Kapferer, J.-N.; Michaut, A. (2016). Pursuing the Concept of Luxury: A Cross-Country Comparison and Segmentation of Luxury Buyers' Perception of Luxury. *Journal of International Marketing Strategy*, Vol. 4, Issue 1, 6–23.
- Keller, K.L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, Vol. 5, Issue 1, 7–20.
- Kent, A. (2011). Heritage and innovation in luxury brands' flagship stores. *Journal of Brand Management*, 21(5), 1-12
- Kim, J.; Johnson, K.K.P. (2015). Brand luxury index: A reconsideration and revision. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 19, Issue 4, 430–444.
- Ko, E.; Costello, J.P.; Taylor, C.R. (2019). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*, Vol. 99, 405–413.
- Koronaki, E.; Kyrousi, A.G.; Panigyrakis, G.G. (2018). The emotional value of arts-based initiatives: Strengthening the luxury brand–consumer relationship. *Journal of Business Research*, Vol. 85, 406–413.
- Kumagai, K., & Nagasawa, S. (2017). Consumers' perceptions of store location effect on the status of luxury, non-luxury, and unknown apparel brands. *Journal of Global Fashion Marketing*, 8(1), 21–39.
- Kumar, S.; Gautam, A. (2021). Country of Origin Effect on Purchase Intention Towards Italian Luxury Fashion: Mediating Role of Brand Perception and Social Status. *Metamorphosis*, Vol. 20, Issue 1, 16–24.
- Kuo, C.-H.; Nagasawa, S. (2020). Deciphering luxury consumption behavior from knowledge perspectives. *Journal of Business and Management*, Vol. 26, Issue 1, 1–21.
- Lee, H.-C., Chen, W.-W., & Wang, C.-W. (2015). The role of visual art in enhancing perceived prestige of luxury brands. *Marketing Letters*, 26(4), 593–606.
- Lemon, K.N.; Verhoef, P.C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, Vol. 80, Issue 6, 69–96.
- Lewandowska, K. (2015). From sponsorship to partnership in arts and business relations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45(5), 290–305.

- Liu, P., & Lan, L. (2020). Constructing an affective retail space: Bodily engagement with a luxury fashion brand through spatial and heritage storytelling. In A. Sikarskie (Ed.), *Storytelling in luxury fashion: Brands, visual cultures, and technologies* (pp. 158–178). Routledge
- Lund, R., & Greyser, S. A. (2015). Corporate sponsorship in culture: A case of partnership in relationship building and collaborative marketing by a global financial institution and a major art museum. Harvard Business School Working Paper No. 16-041.
- Marin, V., Barra, C., & Moyano, J. (2022). Artification strategies to improve luxury perceptions: The role of adding an artist name. *Journal of Product & Brand Management*, 31(3), 496–505.
- Mazzotta, S. (2018). Le fondazioni culturali delle corporate del lusso. *Collezioni d'arte aziendali, mecenatismo e sponsorizzazione. ZoneModa Journal*, 8(1)
- Mion Dalle Carbonare, P., Luchetti, M., Rurale, A., & Fanin, E. (2024). The stepwise artification process in luxury fashion: Strategic integration with the arts and collaboration with non-profit institutions. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 29, e1882.
- Mrad, M. (2026). Luxury experience touchpoints of the “one percent of the one percent” customers. *Journal of Global Fashion Marketing*, 17(2), 216–236.
- Napoli, J.; Dickinson, S.J.; Beverland, M.B.; Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research*, Vol. 67, Issue 6, 1090–1098.
- Naeem, M. (2026). Fashion retailing and consumers in the digital age: E-semiotics and the co-creation of luxury brand narratives on Instagram. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 90,
- Olga Karamalak, Milana Khidoyatova & Lorenzo Cantoni (2024) Communicating Heritage in Haute Couture. The Case of Ulyana Sergeenko's Spring-Summer 2021 Collection, *Slavonica*, 29:2, 76-95
- Pecot, F.; De Barnier, V. (2017). Brand heritage: The past in the service of brand management. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, Vol. 32, Issue 4, 1–19.
- Protheroe, J., Rennie, A., Charron, C., & Breatnach, G. (2020). *Decoding decisions: Making sense of the messy middle*. Google
- Rispoli, M., & Tamma, M. (2016). Goods and services, that is, products. *Sinergie Italian Journal of Management*, 34(100), 203–219
- Rodrigues, P.; Berges, A. (2021). New Luxury vs. Old Luxury: What Is the Definition of Luxury Brand? In *Building Consumer-Brand Relationship in Luxury Brand Management* (1–23).

- Ryan, N. (2007). Prada and the art of patronage. *Fashion Theory: The Journal of Dress, Body & Culture*, 11(1), 7–24.
- Sapian, A.; Vyshnevskaya, M. (2019). The marketing funnel as an effective way of the business strategy. *ΛΟΓΟΣ. The Art of Scientific Mind*, No. 4.
- Schroeder, J.E.; Borgerson, J.L.; Wu, Z. (2015). A brand culture approach to Chinese cultural heritage brands. *Journal of Brand Management*, Vol. 22, Issue 3, 261–279.
- Seo, Y., Septianto, F., & Ko, E. (2022). The role of cultural congruence in the art infusion effect. *Journal of Consumer Psychology*, 32(4), 634–651.
- Simon, C.J.; Sullivan, M.W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, Vol. 12, Issue 1, 28–52.
- Tamma, M. (2010). Prodotti culturali e territori: l’immateriale che “vive” nella materialità. *Sinergie. Rivista di studi e ricerche*, No. 82, maggio–agosto, 27–45.
- Turley, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.
- Vigneron, F.; Johnson, L.W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*, Vol. 11, Issue 6, 484–506.
- Wang, Y.; Xu, A.J.; Zhang, Y. (2023). L’Art Pour l’Art: Experiencing Art Reduces the Desire for Luxury Goods. *Journal of Consumer Research*, Vol. 49, Issue 2, 786–810.
- Whitely, J. (2020). Exploring Ultra-High-Net-Worth Individuals’ Motivations and Experiences. *European Journal of Marketing*, special issue.
- Yu, S.; Hudders, L. (2022). Measurement invariance of the modified brand luxury index scale across gender, age and countries. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 26, Issue 5, 870–889.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, Issue 3, 2–22.

SITOGRAFIA

ArchitectMagazine

https://www.architectmagazine.com/project-gallery/seoul-dior-flagship-store_o/

Artbonus.gov

<https://artbonus.gov.it/cosa-si-intende-per-erogazione-liberale.html?utm>

Artbooms

<https://www.artbooms.com/blog/yayoi-kusama-louis-vuitton-2023>

Bulgari.com

<https://www.bulgari.com/it-it/bulgari-history#id-52664>

<https://www.bulgari.com/it-it/bulgari-heritage/color>

<https://www.bulgari.com/it-it/bulgari-heritage/avant-garde>

<https://www.bulgari.com/it-it/gioielli/bulgari-eternal>

<https://www.bulgari.com/it-it/bulgari-icons/tubogas>

<https://www.bulgari.com/it-it/bulgari-history/1960>

<https://www.bulgari.com/it-it/bulgari-icons/bzero1>

<https://www.bulgari.com/it-it/product/362775>

<https://www.bulgari.com/en-int/temples/rome.html>

<https://www.bulgari.com/en-int/temples/london.html>

<https://www.bulgari.com/en-int/new-york-city.html>

<https://www.bulgari.com/en-int/temples/paris.html>

<https://www.bulgari.com/it-it/sustainability/social/artistic-heritage>

<https://www.bulgari.com/it-it/sustainability/social/contemporary-art?srsId=AfmBOoqMU7BAkxyLjNLBt5p9f2xMoCwCMos6aj5xW6v0M9N0r4mshY30>

https://www.bulgari.com/it-it/stories/the-heritage-domvs?srsId=AfmBOop8o_Qdx_BoodZjpH_PgyvZ0xg3UXHu3mkqNjir9zK2y-YAsMbJ

https://www.bulgari.com/it-it/gioielli/save-the-children?gclid=aw.ds&gad_source=1&gad_campaignid=17345278715&gclid=Cj0KCQjw16_UBhCqARIsAIdOaXywxqrPmoTUcEGjesf09WiOX9jhgg-jzLvHNAvWjySQ44cLq7KANO8aAjEZEALw_wcB

Bulgariofficial

<https://m.youtube.com/watch?v=WG5mNMMtzLU&t=122s&pp=ygUQc3Rvcnkqb2YgYnVsZ2FyaQ%3D%3D>

Commissione europea

[https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cultural-and-creative-industries_en#:~:text=This%20includes%20architecture%2C%20archives%2C%20libraries,theatre%20and%20dance\)%2C%20books%20and](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cultural-and-creative-industries_en#:~:text=This%20includes%20architecture%2C%20archives%2C%20libraries,theatre%20and%20dance)%2C%20books%20and)

Commons.Wikimedia

[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Roman_-_Pair_of_Snake_Bracelets_-_Walters_57528,_57529_-_Group_\(cropped\).jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Roman_-_Pair_of_Snake_Bracelets_-_Walters_57528,_57529_-_Group_(cropped).jpg)

Château Mouton Rothschild

<https://www.chateau-mouton-rothschild.com/label-art/discover-the-artwork/jeff-koons>

Dazeddigital.com

https://www.zaha-hadid-design.com/pages/b-zero-1-for-bulgari?srsltid=AfmBOooqYFKpUfgMqn5glM3RcFfSPjypRHZln0bDokF1iz6IndsBWmmT&utm_source

Espoart.net

<https://www.espoarte.net/arte/bulgari-partner-esclusivo-di-biennale-arte-2026-presenta-il-progetto-di-lotus-l-kang/>

Famsf.org

<https://www.famsf.org/exhibitions/the-art-of-bulgari-la-dolce-vita-beyond-1950-1990>

Ferrari

<https://www.ferrari.com/it-IT/magazine/articles/does-rosso-ferrari-exist>

<https://www.ferrari.com/it-IT/magazine/articles/colours-jewellery-rosso-corsa-seduce-distinguish>

<https://www.ferrari.com/it-IT/auto/ferrari-daytona-sp3>

Ilsole24ore.com

https://www.ilsole24ore.com/art/tecnica-ricerca-e-preziosita-cosi-bulgari-rinnova-suo-tubogas-AGyH9XgB?refresh_ce

LaRepubblica.it

https://www.repubblica.it/economia/2011/03/07/news/bulgari_francese-13275165/

Lorriegrahamblog

<https://lorriegrahamblog.com/>

Louvre.fr

<https://www.louvre.fr/en/exhibitions-and-events/exhibitions/masterpieces-from-the-torlonia-collection?utm>

Luxurymag

<https://www.luxurimag.com/news/laopu-gold-shakes-up-global-luxury-hierarchy>

Lvmh.com.

<https://www.lvmh.com/en/our-maisons/watches-jewelry/bulgari?utm>

Maxxi.art

<https://www.Maxxi.art/en/events/bellissima/>

Merchant Of Venice

https://www.themerchantofvenice.com/it/murano-art-/353-pastel-oud-extrait-de-parfum-30ml.html?_gl=1*1wohzen*_up*MQ..*_ga*MTAxNDY0NDk2LjE3ODI4MTU2OTc.*_ga_2X03QECRKL*czE3ODI4MTg0NDYkbzlkZzAkDE3ODI4MTkzNjYkajExJGwwJGgw&gclid=CjwKCAJw0o3SBhBVEiwAh28-jcfAkKIJmk2VvOfraqP3S7qH4avdu4UK-ZyY_9ThNK9un6ZEFA5wEBoC1moQAvD_BwE

Pradagroup.com

<https://www.pradagroup.com/it/perspectives/excursus/prada-marfa.html>

Rolls Royce motor cars

<https://m.youtube.com/watch?v=mKn1pAFtdvw&t=3s&pp=2AEDkAIB>

Romasegreta.com

<https://www.romasegreta.it/s-saba/terme-di-caracalla.html>

Sothebys

<https://www.sothebys.com/en/buy/auction/2024/handbags-accessories-5/x-yayoi-kusama-limited-edition-yellow-and-black>

Welt

<https://www.welt.de/iconist/unterwegs/article177742302/Was-sollen-die-Nymphenburger-Porzellan-Roeschen-im-Rolls-Royce.html>

Zaha-hadid-design.com

https://www.zaha-hadid-design.com/pages/b-zero-1-for-bulgari?srsltid=AfmBOooqYFKpUfgMqn5glM3RcFfSPjypRHZIn0bDokFliz6IndsBWmmT&utm_source

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: brand based luxury	9
Figura 2: piramide del lusso di Danielle Allérès	9
Figura 3: piramide del lusso di Kapferer (Kapferer, 1998)	10
Figura 4: il mix di caratteristiche di un brand di lusso secondo Ko et al. (2019)	11
Figura 5: consumer based luxury	13
Figura 6: Quattro nuclei tematici rappresentati da colori diversi (Gupta et al. 2023, p.5)	14
Figura 7: Co-created luxury	16
Figura 8: i 4 aspetti del prodotto di lusso	17
Figura 9: prodotti di lusso e prodotti culturali	22

Figura 10: customer journey e customer experience; (Lemon & Verhoef 2016, p.77)	24
Figura 11: a sinistra il marketing Funnel (Sapian & Vyshnevskaya 2019, p.17), a destra la piramide della customer-based brand equity (Keller 2003, p.11).	25
Figura 12: Modello generale del comportamento del consumatore guidato dalla brand knowledge (Kuo & Nagasawa 2020, p.10)	27
Figura 13: BLI, modello a 20 elementi (Vigneron & Johnson 2004, p.54)	28
Figura 14: a sinistra il modello BLI originale, a destra la versione modificata (Kim & Johnson 2015, p.441)	30
Figura 15: gli attributi che meglio definiscono il lusso a livello globale (Kapferer & Michaut 2016, p.11)	31
Figura 16: Frequenza di inclusione degli attributi nell'insieme dei quattro elementi principali, per paese (Kapferer & Michaut 2016, p.16)	32
Figura 17: segmentazione in cinque tipologie dei consumatori di lusso e frequenza degli attributi per ciascuna categoria (Kapferer & Michaut 2016, p.17)	33
Figura 18: Segmentazione a livello nazionale in base alle cinque tipologie di consumatori del lusso (Kapferer & Michaut 2016, p.18)	33
Figura 19: Diversi livelli di connessione tra brand e storia	35
Figura 20: fattori che determinano il valore di un brand di lusso da 1 (completamente irrilevante) a 5 (essenziale); (Dryl 2022, p.74).	36
Figura 21: attitudine dei consumatori alle affermazioni proposte da 1 (completamente in disaccordo) a 5 (d'accordo); (Dryl 2022, p.75)	37
Figura 22: l'effetto positivo del valore emotivo associato alle iniziative artistiche sull'attaccamento e la fedeltà al brand (Koronaki et al. 2018, p.409)	40
Figura 23: fattori che influenzano il CoO effect	43
Figura 24: la country image (alla base del CoO effect) aumenta la brand equity attraverso brand image e brand quality (Jalkanen 2012, p.35)	44
Figura 25: il valore strategico della cultura nell'ottenimento di un vantaggio competitivo	47
Figura 26: Framework teorico dei livelli di integrazione cultura-business	49

Figura 27: modello analitico di prodotto economico	51
Figura 28: Modello analitico di prodotto culturale (Tamma 2010, p.34)	52
Figura 29: Yayoi Kusama per Louis Vuitton, articolo dalla collezione 2023 (Sothebys)	53
Figura 30: opera site specific ‘Immortal beauty’ di Anton Hörl per Rolls Royce (Welt)	54
Figura 31: Etichetta creata da Jeff Koon per Château Mouton Rothschild nel 2010 (Château Mouton Rothschild)	57
Figura 32: Pastel Oud Extrait de Parfum, dalla linea ‘Murano Art’, con murrina bianca e nera in vetro di Murano (Merchant of Venice)	59
Figura 33: Spilla a forma di drago cinese, Laopu Gold (Luxurimag)	59
Figura 34: Immagini della smaltatura artistica di Rostov (finift), del merletto di Yelets, del cristallo di Gus-Khrustalny, del merletto Kadomsky Veniz e del ricamo Krestetsk (Karamalak et al. 2024, p.84)	60
Figura 35: Ferrari Daytona SP3, dalla linea Icona, ispirata alle storiche vetture vincitrici della 24 Ore di Daytona (Ferrari)	61
Figura 36: l’influenza degli elementi atmosferici (Turley & Milliman 2000, p.196).	64
Figura 37: Vista dall'ingresso del Giardino Culturale 77, direttamente di fronte al Teatro 77, situato in fondo. Useless Space è l'edificio in mattoni sulla sinistra, con l'ingresso che si affaccia sul cortile centrale (Liu & Lan 2020, p.158)	66
Figura 38: Interno dello store ‘Useless Place’ del brand Wuyoung (lorriegrahamblog)	67
Figura 39: Louis Vuitton x Eliasson ‘Eye See You’ (Crewe 2016, p.17)	70
Figura 40: flagship store di Dior a Seoul, progettato da Christian de Portzamparc (ArchitectMagazie)	71
Figura 41: Possibile classificazione dei tipi di investimenti nella cultura da parte delle imprese (Comunian 2008, p.17)	74
Figura 42: Prada Marfa (Pradagroup.com)	79
Figura 43: collana Secret Garden di Bulgari, un eccezionale esempio di policromia (Bulgari.com).	91
Figura 44: Collana della collezione ‘Serpenti’ in Tubogas (Bulgari.com)	92

Figura 45: a sinistra il bracciale ‘Vimini’ del 1940, ispirazione per la moderna collezione ‘Eternal’ a destra	93
Figura 46: a sinistra la collezione Monete anni ’70, a destra una collana con moneta antica attualmente in catalogo (Bulgari.com).	94
Figura 47: in alto, l’anello B.zero1 ispirato al Colosseo (Bulgari.com). A sinistra, pavimento in mosaico romano delle terme di Caracalla (Romasegreta.it). A destra, collana della collezione Diva’s dream (Bulgari.com).	95
Figura 48: ‘Armilla’ (bracciale) romana del I sec. d.C., dalle collezioni del Walters Art Museum (Commons.Wikimedia)	96
Figura 49: a sinistra, Anish Kapoor x Bulgari (Dazeddigital.com) ; a destra, Zaha Hadid x Bulgari (Zaha-hadid-design.com)	97
Figura 50: a sinistra, vestibolo della boutique in Via dei Condotti 10; a destra, ‘Maglia Pantheon’ (Bulgari.com)	99
Figura 51: a sinistra, Colonne Révolutionnaires di Johan Creten; a destra, Salottino Taylor (Bulgari.com)	100
Figura 52: A sinistra, boutique di Londra a Bond Street, si veda il pavimento a mosaico in vetro e marmo; a destra le ‘vetrine Condotti’, richiamano le nicchie usate come vetrine nel vestibolo di Via dei Condotti (Bulgari.com)	101
Figura 53: A sinistra, ingresso alla boutique di New York; a destra, vista dal ‘mezzanino’ (Bulgari.com)	102
Figura 54: A sinistra, boutique di Parigi in Place Vendome, il lucernario ispirato a Piazza del Campidoglio è visibile in alto; a destra, le colonne in marmo trasferite a Parigi da Via dei Condotti (Bulgari.it)	102

DICHIARAZIONE DEL RICORSO A STRUMENTI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE (IA)

La sottoscritta matricola numero 903481, iscritta presso Ca' Foscari al corso di Laurea magistrale in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali, autrice dell'elaborato finale/tesi di laurea 'Lusso e Cultura: strategie culturali nel management dei brand di lusso. Il caso Bulgari', relatore Michele Tamma, 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 del suo elaborato finale/della mia tesi di laurea, in particolare:

Ho utilizzato Chat GPT accessibile tramite interfaccia web e applicativo mobile, nella versione in uso al momento della stesura. Chat GPT è stato impiegato per:

- Ricerca di specifici studi, report e fonti ufficiali pertinenti ai temi della tesi;
- Organizzazione delle fonti ai fini della costruzione della bibliografia e della sitografia;
- Formattazione corretta dei riferimenti bibliografici, secondo lo stile richiesto (es. APA), inclusa la verifica di autori, titoli, date e URL;
- Ottimizzazione di alcune parti del testo per renderle più chiare.

L'uso di Chat GPT ha riguardato in particolare: bibliografia e sitografia, capitolo 1,2,3,4 per la ricerca delle fonti.

Tutte le informazioni, i riferimenti e i testi eventualmente supportati da Chat GP sono stati verificati manualmente attraverso: accesso diretto alle fonti originali; controllo incrociato di autori, titoli, date e URL rispetto alle pubblicazioni originali; revisione critica personale.

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.

Venezia, 29 settembre 2026