

**FASHION E LUXURY MANAGEMENT. DESIGN MANAGEMENT. MODELLI
ALTERNATIVI DI CONSUMI IMMATERIALI DELLE GRANDI CITTÀ**

Elisa ARRIGO¹

SOMMARIO

L'obiettivo della ricerca è consistito nel verificare come le politiche di valorizzazione della marca delle imprese di moda, lusso e design contribuiscano a generare i consumi immateriali in specifiche aree di una città. Attraverso l'analisi di quattro casi di imprese di successo, si è esaminato in che modo Gucci ed Hermès (appartenenti al settore della moda e del lusso) e Kartell e Artemide (appartenenti a quello del design) siano in grado di agevolare la creazione di consumi immateriali nella città di Milano. Sono state, quindi, studiate le politiche di valorizzazione della marca con il maggiore impatto sul territorio, ovvero la gestione ed ubicazione del punto vendita e l'organizzazione di eventi e manifestazioni legate al settore di appartenenza. La ricerca ha mostrato come tra città e imprese si instauri un rapporto biunivoco tale per cui la città si connota di valenze immateriali grazie alla presenza in loco di punti vendita delle imprese e, viceversa, le imprese ubicando i propri *store* in specifiche aree di una città o partecipando ad eventi al suo interno, si avvantaggiano delle associazioni immateriali legate ad essa. In particolare, dallo studio è emerso che, a Milano, le imprese di moda e lusso e quelle di design delineano modelli alternativi di consumi immateriali della città.

¹ Sezione di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Università degli Studi Milano-Bicocca, Via Bicocca degli Arcimboldi 8, 20126 Milano, e-mail: elisa.arrigo@unimib.it.

1 Introduzione

La globalizzazione ha creato una forte interdipendenza fra i mercati che non possono più essere considerati come autonomi ed indipendenti ma facenti parte di un unico mercato globale e, di conseguenza, ha fatto emergere una rilevante competizione tra le aree geografiche sul mercato degli investimenti produttivi, spingendo le autorità pubbliche ad arricchire la dotazione di risorse della propria area predisponendo specifici fattori di attrattività che la rendano interessante. All'interno di tali macro-territori geografici, alcune singole città sono diventate estremamente importanti ed hanno assunto un ruolo trainante di guida, contribuendo alla crescita dell'intera regione nella quale sono inserite e, talvolta, anche alla costruzione dell'immagine del sistema-Paese.²

L'obiettivo di questo lavoro consiste nel comprendere in che modo le imprese di moda, lusso e design possano diventare fattore di attrazione e, quindi, di sviluppo di consumi immateriali all'interno di specifiche aree di una città. Si vuole indagare, in particolare, come le politiche di valorizzazione della marca attuate da alcune grandi imprese della moda, del lusso e del design agiscano in tal senso. A tal fine, si è compiuta una ricerca basata su *case study* (Gummeson, 2000; Yin, 1994) di alcune imprese globali ad alto profilo competitivo appartenenti ai settori della moda, del lusso e del design. La città all'interno della quale sono stati analizzati i consumi immateriali creati da tali imprese è Milano, considerata capitale della moda e del design.

Le imprese casi di studio individuate nel settore moda e lusso, sono state Gucci (il primo gruppo italiano per Ebitda 2010 e il sesto per fatturato nella classifica delle imprese di moda

² Da una recente ricerca compiuta dal McKinsey Global Institute (Dobbs *et al.*, 2011) sul ruolo delle città nell'economia globale nel 2007 e nel 2025 emergono due aspetti di grande interesse:

- nel 2007, la metà della popolazione mondiale che viveva all'interno di città, circa 1,5 miliardi di persone, generava l'80% del prodotto interno lordo globale (*global GDP*) e solo 600 centri urbani abitati da un quinto della popolazione mondiale, determinavano ben il 60% del GDP globale;
- nel 2025, nonostante probabilmente ancora il 60% del *global GDP* proverrà da 600 città, le città non saranno le stesse del 2007, ma la loro composizione varierà. Infatti, molte delle città presenti in Paesi sviluppati non rientreranno più, per ricchezza prodotta, nelle Top 25, ma, al contrario, saranno superate da centri urbani localizzati in paesi che, attualmente, sono all'interno di paesi definiti "emergenti" o "in via di sviluppo", come Cina, India e America Latina.

In particolare, sorprende il fatto che alcune delle attuali maggiori capitali europee, tra le quali, ad esempio, Milano, Francoforte, Bruxelles e Madrid perderanno posizioni a livello globale ed usciranno dalle Top 25.

Ciò ha portato a riflettere sulla necessità per le singole città di sviluppare e mantenere specifiche risorse immateriali di conoscenza perché la loro crescita dipenderà da queste (Cappellin, 2003). In effetti, se in passato, le imprese sviluppavano nelle città le attività manifatturiere, con la creazione di fabbriche e magazzini ed il potenziamento delle infrastrutture necessarie a garantire la viabilità dei trasporti, ora le imprese delocalizzano la produzione in zone caratterizzate da un minore costo del lavoro o dei fattori produttivi conservando, però, l'*head quarter* nel Paese di origine. Pertanto, la presenza di fabbriche, attività manifatturiere ed impianti produttivi con la dotazione di infrastrutture non è più considerato un fattore di ricchezza di una città, ma a determinarne il potere differenziante e la capacità di attrazione di investimenti di imprese, partnership e turismo saranno risorse di natura immateriale e, sovente, *knowledge-based*.

italiane) ed Hermès (il primo gruppo estero per crescita del fatturato 2010 nella classifica delle imprese straniere) (Pambiancoweek, 2011 b).

Nel design, invece, sono state selezionate Kartell, tra le imprese più importanti nella realizzazione di complementi di arredo in materie plastiche ed Artemide, uno dei principali global player nei sistemi di illuminazione. Entrambe sono state insignite di numerosi premi, tra i quali molti Compasso d'oro³, e rientrano nelle top 10 per fatturato 2008⁴ nei rispettivi settori, Kartell al settimo posto nella classifica delle imprese italiane nei mobili per la casa e Artemide al quarto nel settore illuminazione.

Lo studio delle imprese si è basato sull'osservazione diretta, sull'analisi di fonti secondarie (documenti aziendali, siti web, rassegne stampa, articoli internazionali) oltre che su interviste a manager ed esperti del settore.

La ricerca sarà articolata nel seguente modo: nel secondo paragrafo si fornirà una breve descrizione dei principali caratteri distintivi del *fashion e luxury management* e del *design management* e si tratteggeranno brevemente i profili delle imprese selezionate. Nel terzo paragrafo si studieranno le politiche di valorizzazione della marca attuate dalle imprese oggetto di studio. Nel quarto paragrafo si valuteranno i consumi immateriali generati dalle azioni strategiche di valorizzazione della marca da parte delle imprese di moda/lusso e design in specifiche aree della città di Milano. Infine, nel quinto paragrafo, si descriveranno i differenti modelli di consumi immateriali generati dalle imprese di moda/lusso e design a Milano.

2 Le imprese di moda, lusso e design

Una premessa necessaria allo studio delle imprese di moda/lusso e design è la constatazione che tali imprese, ormai, non vendono prodotti di abbigliamento, lampade, tavoli o sedie, ma *fashion* e design ovvero fattori immateriali. Ciò si ravvisa più facilmente nel settore della moda e del lusso dove molte imprese hanno intrapreso strategie di diversificazione, distribuendo nei loro *store* oltre ad abiti anche accessori, profumi, creme. Talvolta, hanno persino associato la loro marca a quella di imprese appartenenti a settori completamente diversi a quello di appartenenza tramite attività di *co-branding*; come, ad esempio, Dolce e Gabbana con l'auto C3 della Citroen, o Gucci con la '500 by Gucci', un'edizione speciale dell'iconica automobile frutto dell'alleanza tra Gucci e Fiat. Bulgari ha recentemente creato i

³ Il premio Compasso d'Oro viene assegnato sulla base di una preselezione effettuata dall'Osservatorio permanente del Design dell'ADI, costituito da una commissione di esperti, designer, critici, storici, giornalisti specializzati, soci dell'ADI o esterni a essa, impegnati tutti con continuità nel raccogliere, anno dopo anno, informazioni e nel valutare e selezionare i migliori prodotti. (Cfr. www.adi-design.org). In particolare, Kartell ha vinto nove Compassi d'Oro ed Artemide di tre.

⁴ Si è deciso di utilizzare la classifica Pambianco basata sui fatturati 2008 per due ragioni: in primo luogo, non si dispone della classifica aggiornata ai dati di bilancio 2010 e, secondariamente, si ritiene che il 2009 non sia un anno attendibile per considerazioni generali perché anno di forte crisi economica con pesanti ripercussioni sui bilanci di molte imprese.

Bulgari Hotel e Resort, hotel dotati dei comfort più raffinati e progettati dagli studi di architettura Antonio Citterio e Patricia Viel & Partners; attualmente ne esistono uno a Milano e uno a Bali e nel 2012 ne sarà inaugurato un terzo a Londra Knightsbridge. Anche nel settore del design, molte imprese non sono specializzate nella progettazione di un singolo prodotto, ma hanno nei loro assortimenti elementi di arredamento, illuminazione, oggettistica, ecc. Talora, inoltre, i confini tra moda e design non sono ben delineati trattandosi in entrambi i casi di prodotti ad elevato valore simbolico e immateriale. Diverse case di moda sono entrate nel business dell'arredamento come, ad esempio, Armani con la linea Armani/Casa che ha avuto buoni risultati (+10% di fatturato nel 2010) con proposte per il bagno, tessuti di arredo, oggetti di *interior design* e Versace con la linea Versace Home che determina il 7-10% del fatturato dell'impresa (Pambiancoveek, 2011 a).

Si tratta, dunque, sia nella moda e nel lusso che nel design, di settori trasversali a più categorie merceologiche in cui il valore attribuito dai clienti al singolo bene dipende dalla valutazione dei suoi caratteri immateriali che lo differenziano dai prodotti concorrenti. Tra questi, hanno una particolare rilevanza: l'estetica, la marca, i valori culturali e simbolici ed il punto vendita nel quale il prodotto è presentato e commercializzato.

L'eccesso di offerta ovvero la condizione competitiva per cui nei mercati è presente una sovrabbondanza quanti e qualitativa di beni rispetto alle esigenze della domanda, è divenuto un fattore strutturale di sviluppo anche nel caso di beni di moda, lusso e design. Esso impone alle imprese di confrontarsi con: consumi irregolari e spesso non fedeli; domande instabili; e soprattutto potenziali di consumo mutevoli. La non-fedeltà della domanda si manifesta, innanzitutto, attraverso una valutazione critica del valore attribuito dai clienti a specifici prodotti. Il loro comportamento di acquisto può modificarsi nel tempo in relazione alle informazioni raccolte sul valore differenziale del bene (*brand benefit*) e, congiuntamente, sulla specificità del luogo di acquisto (*outlet benefit*) (Brondoni, 2010).

Tale situazione di non fedeltà spinge le imprese ad attivare programmi di fidelizzazione diretti proprio a costruire una relazione dinamica di continuità con la domanda al fine di determinare specifici momenti di acquisto. La fidelizzazione richiede elevati investimenti da parte delle imprese per sviluppare e supportare:

- i fattori immateriali di prodotto: *product brand* e *product brand equity*, *product design* e servizi pre e post vendita; e
- i fattori immateriali del punto vendita: ponendo attenzione ai servizi offerti in termini di orari e giorni di apertura, consulenza pre/post vendita, formazione del personale e, soprattutto, localizzazione (Brondoni, 2007).

2.1 Fashion e Luxury Management

La globalizzazione dei mercati ha determinato anche per le principali imprese di moda e lusso uno sviluppo globale delle attività aziendali per cui la progettazione, la produzione, la distribuzione e la vendita dei prodotti sono spesso realizzate in luoghi differenti e geograficamente distanti gli uni dagli altri. Inoltre, negli ultimi anni, si sono attuati processi di fusione e acquisizione tra imprese che hanno portato alla costituzione di grandi gruppi diversificati che controllano un'ampia varietà di marche. I due principali poli del lusso a livello globale sono: LVHM (Louis Vuitton-Moët Hennessy) e PPR. Il primo, presieduto da Bernard Arnault che ne possiede il 47,6 % del capitale, nel 2010 ha avuto un fatturato (esclusi gli *spirits*) di 17.059 milioni di euro (con una crescita del 17% sul 2009) e detiene un nutrito *brand portfolio* nei seguenti settori: vino e alcool, moda, profumi e cosmetica, orologi e gioielleria. PPR (Pinault, Printemps, Redouté), presieduto da François-Henri Pinault, ha registrato un fatturato 2010 (*fashion e luxury*) di 14.605 milioni di euro (con un incremento del 15% sul 2009) ed opera nei settori della distribuzione, dell'abbigliamento, delle calzature, dei profumi, dell'orologeria e dei gioielli (Pambianco, 2011).

Nella tradizionale struttura del settore moda è possibile distinguere: l'*haute couture* (capi molto prestigiosi, accessibili a pochi, spesso prodotti a mano e su misura per un'occasione speciale), il *prêt-à-porter* (deriva da un processo di democratizzazione della haute couture ed è relativo a capi portabili nella vita di tutti i giorni), il *diffusion* (relativo alle seconde linee dei grandi stilisti, dirette ad un pubblico ampio), il *bridge* (include creazioni più accessibili e funzionali) e, infine, il *mass market* (capi trendy con un prezzo basso e per un pubblico molto ampio) (Cillo, Verona, 2008).

I prodotti di lusso, presenti nella *haute couture*, si caratterizzano principalmente per un elevato valore intrinseco e simbolico e per un conseguente *premium price*. Il valore intrinseco del prodotto di lusso si lega alla qualità ed eccellenza dei materiali che lo compongono oltre che alla fattura artigianale oppure alle modalità di produzione tecnologicamente avanzata. Il valore simbolico, invece, dipende dagli attributi intangibili di offerta che hanno il principale scopo di accrescerne il valore per il consumatore.

Si possono individuare tre categorie di beni di lusso: i beni di livello inaccessibile (che presentano un prezzo estremamente elevato ed offrono a chi li possiede un grande prestigio sociale); i beni di lusso intermedio (che si rivolgono a quelle persone che, attraverso l'acquisto di questi prodotti, aspirano ad entrare a far parte di status sociali più elevati); e i beni di lusso accessibile (diretti ad un vasto pubblico e con un prezzo più contenuto, anche se superiore rispetto alla media della categoria di appartenenza) (Mosca, 2010).

L'accezione del lusso varia a seconda dell'ambiente culturale che contraddistingue i diversi Paesi nei quali i beni sono distribuiti. Nei Paesi sviluppati, il lusso ha abbandonato la pura funzione identificativa di status sociale per diventare uno strumento attraverso cui esprimere

la propria identità personale, tanto che spesso i clienti amano comporre i propri acquisti accostando un capo prestigioso con uno più casual e meno costoso. Nei Paesi emergenti, al contrario, il prodotto di lusso svolge proprio una funzione segnaletica di ricchezza e di prestigio e, pertanto, è indossato come indice di status sociale. Non a caso, i prodotti più venduti nei negozi di questi Paesi sono oggetti vistosi come orologi d'oro, borse ed accessori molto riconoscibili e con loghi ben visibili (Saviolo, 2006). Inoltre, nonostante il lusso si sia sviluppato in Europa, il suo principale mercato di vendita è costituito dai Paesi asiatici la cui rilevanza è ancora maggiore se si considera che una buona parte del fatturato dei punti vendita europei si deve ad acquirenti extra-europei.

Due imprese molto importanti nel panorama mondiale nel settore della moda e del lusso sono Gucci ed Hermès.

Gucci, fondata a Firenze nel 1921, fa oggi parte del Gucci Group, che a sua volta costituisce una divisione di PPR. Con un fatturato 2010 di 2.666 milioni di euro e 7.302 dipendenti, Gucci rappresenta oggi la marca più importante all'interno di Gucci Group contribuendo a determinarne il 66% del fatturato. La sua struttura distributiva è composta prevalentemente da punti vendita a gestione diretta e dislocati nei maggiori mercati mondiali. In effetti, il fatturato deriva per il 30% dall'Europa occidentale, il 18% dall'America del Nord, il 12% dal Giappone, il 36% dall'Asia Pacifica e il 4% dal Resto del Mondo. Le principali linee di prodotto sono: *prêt a porter*, calzature, gioielleria, orologeria e pelletteria. I suoi 317 *store* monomarca sono dislocati in quattro macro-aree geografiche: 115 (36%) sono nei Paesi asiatici, 59 (19%) in Giappone, 64 (20%) in Nord America e 79 (25%) in Europa. E, in effetti, le vendite di Gucci provengono per il 36% dall'Asia, per il 30% dall'Europa, per il 12% dal Giappone, per il 18% dall'America e per il 4% dal Resto del Mondo. (PPR Document Financier, 2010)

Hermès, fondata a Parigi nel 1837 da Thierry Hermès, è presieduta dal pronipote Jean Louis Dumas che, insieme al resto della famiglia, detiene ancora buona parte del capitale. Ha 8.336 dipendenti e il fatturato 2010 è stato di 2.400,8 milioni di euro, in crescita del 25,4% rispetto al 2009. La gamma prodotti di Hermès si compone di 7 linee: donna (stole, scialli, calzature, cinture, accessori), pelletteria (borse, agende, cinture, ecc.), gioielleria (argento, oro, smalto, ecc.), profumi, uomo (pret-a-porter, cravatte, sciarpe, cinture, scarpe, accessori), tempo libero (mare, giochi), casa (tessile casa, tavola, arte di vivere).

La strategia distributiva si attua attraverso 317 punti vendita esclusivi dei quali 193 sono a gestione diretta e 124 assegnati a concessionari. Specifici shop in shop di gioielleria e orologeria sono, poi, presenti in alcuni centri della grande distribuzione o negli aeroporti. I punti vendita sono dislocati sul territorio globale nel seguente modo: 40% in Europa, 15,5% in America, 3% in Oceania, 2% in Medio Oriente e 40% in Asia. Ciò è in accordo con la ripartizione delle vendite: 45% (Asia), 16% (America), 36% (Europa) e (1%) Resto del Mondo. (Hermès Rapport Annuel 2010)

2.2 Design Management

In Italia, il design è nato inizialmente nell'ambito di piccole-medie imprese presenti a Milano e poi si è sviluppato acquisendo una propria identità indipendente dai modelli tedesco e scandinavo fino a far diventare l'Italia uno dei principali Paesi esportatori di prodotti di design negli anni '80. In effetti, negli anni '50 e '60, da piccola realtà artigianale, il design si è trasformato in attività industriale e nel 1956 è stata anche fondata l'Associazione di Design Industriale (ADI) con l'obiettivo di sviluppare il design industriale e favorire un dibattito tra progettisti, imprese, ricercatori, insegnanti, critici e giornalisti sul tema del design (Branzi, 1999). Oggi, molte imprese di design hanno assunto importanti dimensioni di sviluppo e posizioni di preminenza nel contesto competitivo globale arrivando a rappresentare, talvolta, anche casi di eccellenza.⁵

Nel 2010, il fatturato della produzione italiana nel comparto design, secondo dati del Centro Studi Cosmit/FederlegnoArredo, è stato di 21.301 milioni di euro, di questi 10.004 (ovvero il 47%) sono stati originati da esportazioni, con un aumento del 5,4% rispetto al 2009 (Jacchia, 2011). Nella tabella 1, si mostra la classifica italiana delle imprese di design per fatturato in due ambiti specifici: mobili per la casa e illuminazione.

Tabella 1 - Classifica delle imprese italiane di design (2008)

Mobili per la casa		Illuminazione	
Impresa	mil. €	Impresa	mil. €
Natuzzi	666	Targetti Poulsen	288
Poltrona Frau	310	Gruppo iGuzzini	216
Gruppo Molteni	258	Beghelli	182
Chateaux d'Ax	220	Artemide Group	127
B&B Italia	210	Flos	125
Poliform	116		
Kartell	102		
Softline	95		
Poltronesofà	56		
Minotti	55		

Fonte: Pambiancoweek (2009)

⁵ Un'impresa sicuramente rilevante nello scenario attuale del design è Ikea, tra i più grandi distributori di arredamento al mondo; in questo caso si tratta di un *global player* di "design di massa", ovvero l'impresa ricerca sempre il contenimento dei costi in ogni attività che compie ed offre un ampio assortimento di prodotti a prezzi anche molto contenuti. Le scelte di localizzazione che compie sono profondamente diverse da quelle delle imprese di minori dimensioni analizzate nell'articolo. In effetti, Ikea necessita di grandi spazi per i propri showroom perché il magazzino richiede grandi metrature; pertanto, i luoghi prescelti per aprire uno *store* Ikea sono lontani dai centri cittadini ma facilmente accessibili perché in prossimità di uscite autostradali o vicini a centri commerciali.

Come si nota, i fatturati di queste imprese sono nettamente inferiori a quelli delle imprese del settore moda e lusso citati nelle pagine precedenti. Ciò si può attribuire a due fattori: innanzitutto, i prodotti di design rientrano nella categoria dei beni durevoli con un livello medio di rischio percepito e, come tali, sono connotati da acquisti non frequenti; secondariamente, il loro consumo è assimilabile al consumo di beni artistici. Questi ultimi richiedono una specifica formazione culturale e un interesse molto più articolato da parte del cliente rispetto a quelli richiesti per l'acquisto ed il consumo di un capo di moda o lusso, dove la maggiore fonte di differenziazione e l'elemento di richiamo del consumatore è proprio la marca.

Le due imprese scelte per l'analisi sono Kartell che opera nell'ambito della plastica in policarbonato e Artemide che si occupa dell'illuminazione residenziale e professionale d'alta gamma.

Kartell è stata fondata a Noviglio nel 1949 da Giulio Castelli, un ingegnere chimico e poi rilevata nel 1988 dal genero Claudio Luti che nel 1977 aveva partecipato alla creazione della Maison Versace. Ha vinto numerosi riconoscimenti internazionali tra i quali nove Compassi d'Oro e, nel 2000, ha anche ricevuto dal Museo Guggenheim il premio come miglior museo d'impresa. Nel 2009, Kartell ha avuto un fatturato pari a circa 88 milioni di euro e nei primi 3 mesi del 2011 si è evidenziato un incremento del 12% sul fatturato 2010 (Passoni, 2011). Ha circa 90 dipendenti e al suo interno esistono due divisioni di business: Habitat Division e Labware Division, quest'ultima si occupa di ricerca e sperimentazione di nuovi materiali. Negli ultimi anni, l'impresa ha intrapreso una strategia di espansione all'estero, tanto che il 75-80% del suo fatturato si deve a esportazioni in 98 Paesi. Ad oggi, la sua struttura distributiva si compone di circa 120 *flagship store*, 158 *shop in shop* (ovvero aree dedicate ai suoi prodotti aziendali all'interno di negozi di arredamento) e vendita in negozi multimarca. I punti vendita monomarca sono così ripartiti: 24% in Italia, 52% in Europa, il 7% in Asia, il 12% in America, il 2% in Africa e il 2% in Oceania.

Kartell è conosciuta soprattutto per le sedie in policarbonato trasparente disegnate da Philippe Starck, ma il suo assortimento di prodotti è molto ampio: dalle sedie ai divani, alle proposte per l'outdoor, al *lighting*. Recentemente c'è stato un ingresso nel *fashion*, grazie alle competenze acquisite nella lavorazione della plastica, con la prima collezione di ballerine e una linea di stivali in plastica presentata al Pitti. La produzione Kartell è compiuta da una ventina di fornitori presenti in Lombardia e Veneto che lavorano su stampi Kartell.

Il gruppo Artemide, fondato nel 1960 da Ernesto Gismondi, un ingegnere aeronautico e Sergio Mazza, un architetto specializzato in *interior design* ed arredamento, nel 2009 ha avuto un fatturato di 107 milioni di euro (Banca Dati Amadeus). Conosciuto per la sua filosofia 'The Human Light', ovvero rendere la luce un elemento in grado di migliorare la qualità della vita, Artemide è uno dei *brand* di illuminazione più noti al mondo, sinonimo di design, innovazione e *Made in Italy*. Ha segnato lo sviluppo del design italiano con moltissimi

prodotti alcuni dei quali sono esposti ai più prestigiosi musei di arte moderna, come il Moma di New York o il Centre Georges Pompidou di Parigi. Eclisse (1967, di Vico Magistretti), Tolomeo (1989, di Michele De Lucchi e Giancarlo Fassina) e Pipe (2004, Herzog & De Meuron) sono creazioni insignite del premio Compasso d'Oro.

Oggi il gruppo Artemide, con sede a Pregnana Milanese, opera con 24 Società controllate e due Divisioni di Business - Design e Architettuale – che danno occupazione a circa 718 dipendenti. Gli showroom monomarca sono cinquantaquattro ripartiti nel seguente modo: il 39% in Europa, il 31% in America, il 24% Asia, e il 6% in Oceania.

3 Politiche di valorizzazione della marca nella moda, nel lusso e nel design

L'affermazione di molte imprese a livello globale è spesso riconducibile allo sviluppo di marche globali, ovvero di quelle relazioni tra l'impresa ed i suoi mercati di riferimento al di là di vincoli spazio-temporali o barriera geografica, culturale o sociale esistente (Arrigo, 2006). Il possesso di un solido patrimonio di marca è un driver di successo aziendale (Brondoni, 2004) e la marca rappresenta una guida e un aiuto per il consumatore, soprattutto nel caso di beni ad elevato valore simbolico, come i prodotti di moda, lusso e design.

In questi settori, lo sviluppo e la valorizzazione della marca poggiano su molteplici fattori: in primo luogo, la qualità dei prodotti a cui la *brand* si accompagna, tanto che i primi possono essere considerati la dimensione materiale della seconda (Kapferer, 2004). Poi, la comunicazione di marketing e, in particolar modo, la pubblicità veicolata soprattutto su riviste specializzate contribuisce a diffondere la conoscenza di marca (*awareness*) e le sue caratteristiche distintive (*image*) (Aaker, 2003). Anche la creazione e la partecipazione da parte dell'impresa a manifestazioni ed eventi specifici rappresentano un altro modo per relazionarsi con la domanda (Drengner *et al.*, 2008). Ma l'elemento che molti assimilano ad uno strumento di comunicazione aziendale e che costituisce il luogo di incontro tra la domanda di prodotti e l'offerta aziendale è il punto vendita (Kent, 2003).

Nei successivi paragrafi ci si soffermerà, in particolare, sulla gestione del punto vendita e degli eventi. Infatti, le imprese che possiedono una solida *brand equity* possono conservarla e valorizzarla attuando le migliori strategie in termini di *store location* e *management* oppure partecipando a manifestazioni ed eventi attinenti al settore di appartenenza dell'impresa (Brakus *et al.*, 2009). Inoltre, sia le decisioni inerenti i punti vendita che l'organizzazione di eventi hanno un'influenza diretta sulla realtà cittadina che li ospita.

3.1 Punto vendita e Flagship Store

Negli anni, si è assistito ad un'evoluzione del ruolo del punto vendita: da semplice *point of sale*, luogo di incontro tra la domanda e l'offerta in una logica puramente transazionale

dell'attività commerciale; a *point of purchase* in cui l'attenzione è posta sulla domanda e sui benefici ricercati; a *point of permanence* in cui il cliente non entra nel negozio necessariamente per comprare un prodotto bensì per visitare uno spazio che lo interessa ed incuriosisce; a *point of meeting*, un vero e proprio spazio di relazione tra il cliente e la *corporate brand* (Pastore *et al.*, 2008).

Le politiche di gestione delle marca hanno, quindi, imposto alle grandi imprese di moda, lusso e design di creare *concept store* e negozi *monobrand* ubicati in spazi già connotati *per se* di un potere comunicativo agli occhi dei clienti sia per la loro capacità di generare *customer traffic* che per i caratteri simbolici ad essi legati.

Il punto vendita contribuisce alla definizione del posizionamento di marca e alla comunicazione della *brand identity* attraverso la gestione di una pluralità di elementi, quali: la location, il layout esterno e interno, l'atmosfera, il personale di vendita, ecc. (Cuomo *et al.*, 2005). In particolare, le vetrine costituiscono un elemento per qualificare l'impresa agli occhi dei consumatori perché, sia nel caso dei beni di moda e lusso che in quello del design, offrono una sintesi dell'assortimento presente all'interno del negozio.

Il format distributivo che esemplifica meglio la funzione del punto vendita come strumento di veicolazione e rappresentazione della *corporate brand identity* è sicuramente il *flagship store* la cui funzione primaria è proprio rafforzare e diffondere la conoscenza di marca dell'impresa nei diversi Paesi in cui è presente.

I *flagship* hanno specifici caratteri che li distinguono dagli altri format dei punti vendita e che li rendono dei "*touch point for stakeholder*": sono *monobrand*; sono gestiti direttamente dall'impresa; la loro dimensione è ragguardevole; sono presenti nelle principali città del Mondo; hanno un grande impatto visivo; offrono un ampio assortimento di prodotti e un alto standard di servizio per la clientela; e, infine, si elevano su più piani (Doyle *et al.*, 2008; Kozinets *et al.*, 2002).

Il loro forte impatto visivo discende dalla superficie elevata, circa cinque-otto volte superiore a quella media dei punti vendita del settore abbigliamento, e dall'altezza che spesso fa emergere queste costruzioni sulle altre. La notevole estensione si spiega, *in primis*, con l'esigenza di mostrare materialmente la grandezza della *corporate brand*, come se la marca si imponesse fisicamente nello spazio attorno, e poi l'ampia superficie permette il libero movimento dei clienti e l'ottimizzazione dello sfruttamento dello spazio espositivo.

Spesso la realizzazione di un *flagship store* richiede investimenti nettamente superiori ai ritorni generati dalle vendite, ma ciò non costituisce un problema poiché la sua funzione è: "*to act as publicity vehicles for the ranges and are not required to show a typical return on investment*" (Ferne *et al.*, 1998, p. 373). Una parte rilevante dei costi legati a tale format distributivo deriva dalle location prescelte all'interno dei centri dello shopping delle più grandi città; l'ubicazione è una scelta strategica perché permette di connotare la *brand identity*

di ulteriore lusso e prestigio. In effetti, la location ottimale dovrebbe sia offrire buone opportunità commerciali che valorizzare il posizionamento di marca.

Le città prescelte per la localizzazione degli *store* monomarca e *flagship* comprendono sia quelle storicamente associate alla moda, al lusso o al design come Milano, Parigi, o New York, sia i centri emergenti come Shanghai o Singapore. Nei Paesi in cui è presente un segmento di clienti con una cospicua disponibilità di spesa ma anche un'elevata instabilità politica e sociale o un forte controllo dello Stato sulle attività commerciali, le imprese preferiscono concedere il diritto di vendere i propri prodotti attraverso accordi di concessione, *franchising* o *joint-venture*. In tali città, le imprese creano i punti vendita all'interno di specifici spazi già connotati dalla presenza di altre imprese competitor. È il caso, ad esempio, dei *mall* in Cina che raccolgono molti punti vendita relativi a imprese occidentali (Li *et al.*, 2004).

La concentrazione di più imprese della moda o del design in uno spazio circoscritto contribuisce a diffondere delle valenze immateriali, associate a quel luogo. Anche l'indirizzo dello *store* rappresenta uno strumento di differenziazione della *brand*. Una ricerca ha, ad esempio, evidenziato che a Londra le location di Bond Street e Sloane Street riuniscono l'85% di tutti gli *store* di designer presenti nella città; una simile situazione si riscontra a New York in Madison Avenue e Fifth Avenue con riferimento ai punti vendita delle imprese del lusso (Moore *et al.*, 2010). Pertanto, possedere delle vetrine nelle strade più prestigiose delle principali città valorizza l'immagine di marca dell'impresa e rappresenta una strategia commerciale di successo per i produttori di beni di alta gamma. Ad esempio, a New York, sia Kartell che Artemide hanno un punto vendita monomarca in Greene Street, rispettivamente al numeri civico 39 e 46, nella stessa via ci sono negozi di altre imprese di design: Alessi (al 130), B&B (al 138), Moroso (al 146) di conseguenza la via Greene Street sarà connotata di conoscenze immateriali legate al design italiano. Tale scelta di concentrare gli *store* in un luogo circoscritto all'interno di una città estera sembra dettata dalla necessità di rafforzare la creazione di consumi immateriali di design *Made in Italy*. E, in linea con quanto emerso dallo studio di Moore, Gucci ha il proprio *flagship store* al 725 di Fifth Avenue, la via dello shopping per eccellenza ed Hermès ha tre punti vendita monomarca rispettivamente in Madison Avenue, al 690 e 691, e in Broad Street al 15.

Una recente tendenza che si riscontra in alcune imprese della moda e del lusso (ma non nel design) è la realizzazione in ogni città di un unico *flagship store* contraddistinto da un elemento di eccezionalità che lo differenzi da quelli presenti in altri luoghi. Tale scelta offre molteplici vantaggi all'impresa consentendole di: contenere i costi, concentrandoli in un solo punto vendita; detenere il pieno controllo dello *store management* e, quindi, delle politiche di valorizzazione della marca in quel mercato; consolidare il senso di lusso e di unicità senza diluire l'essenza della marca; e, ovviamente, incuriosire i clienti spingendoli a visitare lo *store*.

E' il caso di Gucci con i *concept store* ideati nel 2008 dal direttore creativo Frida Giannini; al cui interno, grazie a luce e trasparenze si creano effetti spettacolari, totalmente nuovi rispetto ai tradizionali negozi di moda (Grimaldi, 2007). E, sebbene ogni *store* si distingua per le proprie particolarità, tutti hanno una nuova estetica che ha come priorità la luce naturale che attraversa gli spazi e permette la visione dall'interno e dall'esterno per creare un tutt'uno con la realtà cittadina in cui è inserito. "Volevo si amplificasse la sensazione di lusso all'interno dei negozi Gucci" - spiega Frida Giannini - "l'obiettivo principale del nuovo concept era di portare luce all'interno dei nostri negozi. Ogni città ha le proprie caratteristiche e un tocco unico, ma tutti i negozi mettono in risalto uno spiccato senso di lusso e intimità."(Sito aziendale Gucci).

Alcuni elementi di unicità dei *flagship* Gucci sono, ad esempio, la storica entrata della boutique del periodo della Dolce Vita ai piedi della prestigiosa scalinata di Piazza di Spagna, in via Condotti a Roma; un'imponente facciata di 60 metri con luci LED spicca su Sloane Street a Londra; o un *open space* di cinque piani con un'enorme facciata in vetro dorato di 19x43 metri che crea un effetto spettacolare a Shanghai, vicino al Plaza 66. Infine, il *flagship* di Tokyo è ritenuto dall'impresa il fiore all'occhiello dei punti vendita, con il suo café e la prima Gucci Gallery che attualmente ospita una mostra sugli 85 anni del lusso creato da Gucci. Questi *flagship* descrivono bene l'imponenza del *brand* Gucci nelle diverse capitali mondiali ed evidenziano il forte rapporto di compenetrazione tra lo spazio del punto vendita e la città in cui è inserito.

Spesso architetti e designer guardano con interesse ai *flagship* considerandoli delle opere architettoniche degne di nota (Kent, 2007). Talvolta partecipano direttamente alla loro progettazione, come nel caso di Hermès che ha costruito uno speciale *flagship* a Tokyo nel quartiere di Ginza avvalendosi della collaborazione di Renzo Piano. Il noto architetto è stato in grado di creare un forte effetto visivo con mattoni di vetro che rifrangendo la luce esterna creano luminosità suggestive e di notte trasformano lo *store* in una sorta di "lanterna magica" al cui interno si trova anche un piccolo museo per esposizioni temporanee e laboratori artigianali della Maison.

Nel caso, invece, delle imprese di design, e di Kartell nello specifico, sembra che nessun *flagship* abbia un elemento di unicità rispetto agli altri; ciò probabilmente si spiega con la volontà di tali imprese di diffondere univocamente l'identità di marca, attraverso un *concept store* unico. Artemide ha prediletto per i suoi *store* il format degli showroom, ma ha da poco aperto il suo primo *flagship* a Taiwan, in cui l'illuminazione è diretta in modo da creare un energetico impatto sensoriale al suo interno.

Il *flagship*, oltre a rafforzare il posizionamento di una *design o luxury brand*, fornisce all'impresa l'opportunità e lo spazio per presentare nuove *value proposition* e avere un contatto diretto con la domanda locale. In effetti, per i consumatori il *flagship* rappresenta lo spazio nel quale entrare in contatto con la *brand identity* aziendale potendo osservare e

toccare con mano l'assortimento dei prodotti, le nuove proposte. Per l'impresa, la vicinanza con la clientela consente di avere un *feed back* immediato e senza filtri sulle vendite, sul gradimento delle nuove collezioni, sugli eventuali elementi da correggere, oltre che notizie e pareri su offerte concorrenti.

Inoltre, l'inserimento di un *flagship* monomarca in un nuovo mercato permette di stringere relazioni più strette con altri partner locali, come i negozi multimarca che hanno in concessione la vendita dei prodotti dell'impresa. All'interno del punto vendita, può aver luogo il trasferimento di *know how*, ad esempio, relativamente alla formula commerciale del *franchising*, oltre che la presentazione dei nuovi prodotti o delle variazioni dei sistemi di vendita, del layout esterno, ecc. Nei Paesi occidentali, generalmente, anche i pubblici poteri sono favorevoli all'apertura di un *flagship store* di un'impresa di moda, lusso o design perché si attiva un circolo virtuoso sulle vendite di prodotti nello spazio limitrofo (Moore *et al.*, 2010); il *flagship* agisce come fattore di attrazione di clienti nel luogo e nella città in cui è insediato. Inoltre, poiché si tratta di beni ad alto valore percepito, si attrae una clientela ad alto profilo, quindi con un'elevata disponibilità a spendere.

Il punto vendita assolve la sua funzione di comunicazione della *corporate identity* anche se è virtuale, ovvero con vendita online nel proprio sito web oppure all'interno di altri siti talvolta nella forma di *cornering* virtuali (Martinelli, 2002). Alcune ricerche hanno mostrato come la presenza online delle imprese, attraverso *store* digitali, condiziona l'atteggiamento dei consumatori verso la marca e la loro intenzione di acquisto nella vita reale. I consumatori, infatti, considerano le attività legate alla conoscenza dei prodotti dentro lo spazio virtuale un elemento che li predispone ad un atteggiamento favorevole ad un'eventuale decisione di acquisto nella vita reale (Schlosser, 2006; Haenlein, 2009).

Relativamente a quest'ultimo punto, possiamo notare che molte imprese di moda e lusso hanno aumentato gli investimenti nell'e-commerce riservando una parte del proprio sito alla vendita online, soprattutto per poter descrivere meglio i propri prodotti e fornire tutte le informazioni necessarie a facilitarne un apprezzamento, utilizzando questo spazio virtuale come se fosse una vetrina. Sia Gucci che Hermès possiedono una parte del loro sito dedicato alla vendita online, in linea con la tendenza di molte *griffes* e, in particolare, Gucci è una delle imprese a registrare le migliori performance con circa 2 milioni di utenti al mese (soprattutto Usa e Cina) sul sito web aziendale.

Nelle imprese di design, invece, l'e-commerce non sembra molto sviluppato sui siti aziendali. Solo di recente, Kartell ha creato una collaborazione con Yoox, un portale che vende principalmente prodotti di moda e lusso al fine di avere un corner virtuale di propri complementi di arredo in serie limitata. Altre imprese, come Alessi, Cappellini e Driade, hanno subito seguito Kartell e ora sul portale Yoox sono presentati molteplici articoli di design. La partnership con Yoox può essere considerata un'altra strategia di valorizzazione della marca perché in questo modo le imprese di design riusciranno a diffondere la *corporate*

brand awareness presso il grande pubblico, rafforzando così la relazione con il mercato e compensando la minore popolarità delle loro marche rispetto a quella delle imprese di moda o del lusso.

3.2 *Eventi e fiere*

Oltre ai negozi, anche le manifestazioni fieristiche e gli eventi organizzati per la promozione delle attività commerciali sono rilevanti ai fini della valorizzazione della *corporate brand* e hanno un'influenza positiva sui consumi immateriali delle città nelle quali si svolgono.

Tali manifestazioni rappresentano un momento nel quale gli operatori di un settore (imprese, associazioni, partner, istituzioni) si incontrano e stringono relazioni di natura politica, commerciale, produttiva o di ricerca. Si tratta di occasioni in cui avviene sia la vendita di prodotti, ad esempio con la conclusione di contratti, che il trasferimento di informazioni e lo scambio di conoscenze immateriali relative ai prodotti o all'evoluzione del settore.

Pertanto, alle finalità commerciali di incremento delle vendite attraverso, ad esempio, l'ampliamento della base di clienti, il lancio di nuove linee di prodotto o l'ingresso in nuovi mercati, la partecipazione di un'impresa ad un evento è motivata anche da obiettivi di natura comunicazionale; ad esempio l'attivazione di contatti e relazioni con le imprese locali per lo svolgimento di future attività insieme (Whelan *et al.*, 2006). Inoltre, la notizia della presenza dell'impresa ad un evento potrà essere citata in articoli e recensioni da parte dei mass media e ciò, ovviamente, costituisce un valido presupposto per creare un atteggiamento positivo negli altri attori del mercato (opinione pubblica, consumatori, partner, ecc.) amplificando anche l'audience raggiunta dall'evento, in quanto a quella che vi partecipa direttamente (audience diretta) si aggiunge quella raggiunta dai canali di comunicazione esterni (audience indiretta).

Molto importanti sono le “manifestazioni *hub*”, ovvero quegli eventi internazionali organizzati nei Paesi che detengono un'indiscussa *leadership* nel possesso del *know how* e nella produzione in uno specifico settore, come accade per l'Italia nei settori abbigliamento-moda e arredamento-design.

A livello internazionale sorgono sempre nuovi eventi legati al design, quali le *Design Week*, in grado di convogliare l'interesse delle imprese del design e di creare un network di relazioni fra imprese di Paesi diversi. Una delle fiere più importanti è quella di Colonia (IMM Cologne), ma recentemente sono state organizzate *Design Week* anche a Beijing (28 settembre-3 ottobre 2011), Mosca (11-16 ottobre 2011), Shanghai (29 giugno-1 luglio 2009). Il tentativo delle città che ospitano e contribuiscono ad organizzare tali manifestazioni è quello di generare delle associazioni immateriali di design da collegare all'identità culturale della città stessa sviluppando dei consumi immateriali *knowledge-based*.⁶

⁶ Mosca, Beijing e Shanghai sono, infatti, tra le città che secondo lo studio condotto dal McKinsey Global Institute (Dobbs *et al.*, 2011) nel 2025 rientreranno tra le Top 25 per ricchezza prodotta (Global GDP).

Il network di contatti e relazioni tra imprese e associazioni che si viene a creare permette di organizzare nuove manifestazioni da inserire nel circuito per entrare in nuove città e stringere ulteriori rapporti commerciali e di conoscenza.

Proprio quest'anno, dopo alcuni anni di assenza, Kartell ha partecipato alla fiera di Colonia per presentare le sue ultime creazioni "Kartell Made in Milan" di sedie, divani, complementi e portando in scena anche una collezione di pezzi unici. In tal modo, l'impresa ha voluto riavvicinarsi al mercato tedesco, uno dei principali nell'est Europa di cui Colonia rappresenta il fulcro e, a tal fine, ha anche aperto un *flagship* proprio nella zona centrale della città.

Inoltre, in occasione della settimana del design a Stoccolma, Kartell ha organizzato una serie di eventi nel suo *flagstore*, in Ingmar Bergmans, nel cuore di Gamlastan, in cui l'ospite d'onore è stato il design team Front che ha realizzato per l'impresa Front Page, un portariviste in policarbonato.

Artemide ha partecipato al Salone Worldwide che si è tenuto a Mosca in ottobre e con il progetto Nord Light ha realizzato gli apparecchi di illuminazione della Bahnhofstrasse a Zurigo nel periodo di Natale 2010.

Per quanto riguarda la moda e il lusso, molte manifestazioni vedono la partecipazione attiva delle imprese, come le inaugurazioni, le fiere del settore, le *convention* e le sfilate. Nel settore del lusso si può, ad esempio, ricordare in Italia il Salone Internazionale del Lusso, ideato nel 2003 dall'imprenditore vicentino Luciano Coin, e in cui sono esposte le automobili più prestigiose, le barche più lussuose, oltre agli orologi, ai gioielli ed agli arredi. Ma gli eventi cittadini più importanti sono costituiti dalle Settimane della Moda in cui vengono presentate le collezioni relative alle stagioni future e in cui convergono gli interessi di molte parti: le case di moda, i *buyer*, la Camera della Moda e le istituzioni pubbliche che patrocinano l'evento. Le principali sfilate di moda a livello internazionale si svolgono a Parigi, New York, Londra e Milano; queste quattro città, infatti, sono considerate vere e proprie capitali del *fashion* (Rantisi, 2004) detenendo il primato nelle conoscenze immateriali della moda (*fashion knowledge hub*).

La risonanza mediatica di queste manifestazioni è molto elevata perché molti operatori internazionali del settore della moda si trasferiscono tra le quattro città e spesso partecipano alle sfilate anche personalità molto note che richiamano l'interesse di stampa e televisione. Ad esempio, quest'anno per la presentazione della collezione autunno inverno, la prima sfilata è stata a Parigi per l'alta moda (24-27 gennaio 2011), sono seguite poi New York (9-17 febbraio 2011), Londra (18-22 febbraio 2011) e Milano (23 febbraio-1 marzo 2011), e si è conclusa di nuovo con Parigi (1-9 marzo 2011). La stessa sequenza si ripropone a settembre per la presentazione delle collezioni primavera-estate.

Generalmente ogni evento promuove le imprese del proprio Paese, ovvero la settimana della moda di Parigi principalmente avrà sfilate di Maison francesi e così per New York, Londra e

Milano; ciò, ovviamente, con il fine di rafforzare ancora di più le associazioni immateriali legate alle singole città.

Le sfilate sono eventi a porte chiuse per il grande pubblico, poiché la partecipazione è su invito e, quindi, hanno un minore potere di attrazione ed aggregazione nei confronti dei residenti e dei potenziali turisti rispetto alle Design Week. Considerato, però, che gli showroom delle case di moda sono spesso ubicati nelle zone centrali delle città, i residenti vivono la *fashion week* attraverso le esternalità che genera, con il notevole incremento di persone che si spostano nella città paralizzandone il traffico.

4 Consumi immateriali di moda e design a Milano

Milano è stata la città scelta per analizzare in che modo le imprese Gucci, Hermès, Kartell e Artemide, attraverso le loro politiche di costruzione e valorizzazione della marca concorrano a generare specifici consumi immateriali all'interno della città stessa. Pertanto, si analizzano di seguito la presenza e l'ubicazione dei loro punti vendita monomarca e la loro partecipazione ad eventi all'interno della città.

Gli *store* di Gucci ed Hermès sono ubicati all'interno dell'area denominata 'Quadrilatero della moda' delimitata da via Montenapoleone, via Manzoni, via della Spiga e Corso Venezia. Precisamente i due negozi di Gucci sono in via Montenapoleone al 5 e al 7, e quello di Hermès in Via Sant'Andrea 21. Questo spazio è fortemente connotato di associazioni immateriali legate al *fashion* e al *luxury* (Jansson *et al.*, 2010) ed è anche contraddistinto da un'elevata richiesta di immobili commerciali e residenziali.

L'interesse di molte imprese straniere per il centro di Milano, come Mila Schön (in corso Venezia), Lanvin (all'angolo di Via della Spiga con Via Santo Spirito) e Panerai (in via Montenapoleone), ha favorito l'incremento degli affitti di locazione commerciale nelle vie centrali di Milano. Il costo medio di affitto al metro quadrato a Milano si attesta a circa 6.800 euro (Palumbo, 2011). Nel 2010, anche la compravendita immobiliare, dopo un periodo di stagnazione dovuto alla crisi finanziaria del 2008, ha registrato un aumento del numero di transazioni. La Camera di Commercio di Milano ha rilevato che le compravendite residenziali sono passate, in un anno, da 17.662 a 18.849 (+6,7%). In particolare, è stato il segmento del lusso a trascinare l'intero comparto: nel 2010 il prezzo medio delle soluzioni residenziali di pregio a Milano si è attestato attorno ai 9.500 euro al metro quadro (+4,7% rispetto al 2009). Le zone che hanno maggiormente contribuito alla crescita sono state: Repubblica-Porta Nuova (+12,5% in un anno) e Vittorio Emanuele-San Babila (+7,3%).

Tabella 2 - Trend delle quotazioni medie degli immobili di lusso a Milano (2010)

Zona di rilevazione	Prezzo al mq
Augusto	8.100
Brera	10.700
Cairoli-Cordusio	9.100
Diaz-Duomo-Scala	10.500
Missori-S.Sofia	8.000
Spiga-Montenapoleone	16.900
Vittorio Emanuele-San Babila	11.800
Venezia-Monforte	10.000
Repubblica-Moscova	8.500

Fonte: OSMI Borsa Immobiliare con FIMAA Milano

Sulla base dei dati di Global Blue (2011, a), l'osservatorio sugli acquisti dei turisti stranieri, relativi al 2010, Milano è risultata la città italiana che ha attratto maggiormente per lo shopping i turisti extraeuropei con il 39% del totale spese *tax free* in Italia, seguono poi Roma (24%) e Firenze (12%). Inoltre, dalla stessa ricerca è emerso che sempre a Milano si è verificata una crescita nelle vendite del circuito *tax free* pari al 31%. Dall'analisi degli scontrini (il cui valore medio si è attestato sui 848 euro), si evidenzia poi che tali acquisti hanno riguardato per il 75% il settore della moda e per il 12% l'orologeria e la gioielleria. I clienti top spender sono i Russi (29%) seguiti da: Cinesi (12%), Giapponesi (6%), Statunitensi (4%) e Ucraini (4%) (Global Blue, 2011, b).

A Milano, invece, non esiste una zona circoscritta in cui si concentrano i punti vendita delle imprese di design che sono, comunque, ubicati nelle strade centrali della città. Ad esempio, Kartell ha un *flagship* in via Turati mentre Artemide ne ha due uno in Corso Monforte 19 e l'altro in via Manzoni 12; quindi entrambe le imprese hanno posizionato nel centro città dei *concept store* attraverso i quali far conoscere la propria offerta diffondendo la propria identità di marca. Kartell, in particolare, durante il Salone del Mobile ha impresso sulle vetrine del suo *flagship* di via Turati l'immagine del Duomo di Milano con sopra il logo "Made in Kartell"; questa scelta ha voluto rendere omaggio alla città di Milano patria del design contemporaneo ma, al tempo stesso, ha rafforzato le associazioni immateriali legate a Kartell e a Milano.

E' possibile individuare alcune zone di Milano in cui sono ubicati negozi di design accomunabili per uno specifico ambito merceologico. Ad esempio, in Corso Monforte oltre ad Artemide, ci sono i negozi di Luceplan, Flos, La Murrina, tutte imprese di illuminazione. In via Durini, si localizzano, invece, i negozi di B&B, Cassina, Poltrona Frau ovvero imprese di arredamento e mobili per la casa. Tuttavia, sebbene esistano delle micro-zone che aggregano più showroom di design specializzati in un settore e che possono aver sviluppato delle associazioni *knowledge based* legate al *lighting* o all'*interior design*, tali aree non sono così

estese e circoscritte come nel caso della moda e del lusso con il *fashion district* di via Montenapoleone.

Per quanto riguarda l'organizzazione di manifestazioni a Milano, i principali eventi di moda, lusso e design sono rispettivamente la settimana della moda (donna e uomo) e il Salone del Mobile. Milano Moda Donna (che si tiene a febbraio e settembre) e Milano Moda Uomo (a gennaio e giugno) raggruppano le sfilate delle più importanti imprese di moda. Esse hanno sempre avuto luogo negli showroom e sono state oggetto di interesse per un pubblico tradizionalmente composto dai soli addetti ai lavori: acquirenti, concorrenti, stampa. Solo dall'anno scorso, visto forse il grande successo del Fuori Salone del Mobile, una parte delle sfilate di Milano Moda Donna si è svolta nel centro di Milano. Quest'anno, in Piazza Duomo è stata allestita la 'Sala Duomo', una tensostruttura trasparente creata *ad hoc* per l'occasione in cui si sono svolte sette sfilate. La Camera Nazionale della Moda Italiana ha scelto come sede principale della manifestazione il Palazzo Giureconsulti, in via dei Mercanti 2, dove è collocato il Fashion *hub*, quartier generale di Milano Moda Donna.

Anche la settimana di Moda Uomo si è tenuta in parte nel centro di Milano. *“La moda a Milano genera un business di 28 miliardi di euro, di cui 11 miliardi vengono dalle aziende e i rimanenti da sfilate e fiere - commenta l'assessore alle Attività Produttive, Moda, Eventi e Design del Comune di Milano - Questi dati confermano la necessità di continuare a sostenere un settore così strategico per la nostra città, in termini di marketing ed economia. La direzione giusta è quella intrapresa dal format “Milano Loves Fashion” che per questa terza edizione ha coinvolto con successo addetti ai lavori, buyer, i principali gruppi editoriali di Milano e il grande pubblico, grazie ad eventi esclusivi e appuntamenti aperti a tutti”* (Conferenza stampa di chiusura Milano Moda Donna, 1 marzo 2011). Questa scelta, di sicuro, ha aumentato la visibilità della Settimana della Moda, anche se il potere di coinvolgimento sulla città resta di gran lunga inferiore a quello generato dal FuoriSalone del Mobile.

Inaugurato per la prima volta nel 1961, il Salone del Mobile, proprio quest'anno con 328 espositori su 12.000 metri quadrati ha festeggiato la cinquantesima edizione tra il 12 e il 17 aprile alla Fiera di Rho. L'anno scorso, l'evento ha richiamato 330.000 visitatori e 2.720 espositori su oltre 210.000 metri quadri espositivi alla fiera di Rho-Però, con un indotto di circa 207 milioni di euro spesi dai turisti a Milano nei giorni del Salone (Coz, 2011).

La Camera di Commercio di Monza ha stimato in 92 miliardi di euro il valore del *brand* “Salone del Mobile”. Il presidente ed amministratore delegato di Cosmit, il comitato che organizza il Salone, lo descrive come un *“evento di promozione della cultura italiana nel Mondo”* e, in effetti, anche *Wallpaper*, una delle più importanti riviste internazionali di design, ha inserito il Salone del Mobile tra le cinquanta eccellenze italiane insieme a Fellini e alla Torre di Pisa. *“La forza di questa manifestazione è nel coinvolgimento dell'intera città. Da Piazza del Duomo a via Montenapoleone, tutta Milano vive il Salone, che è diventato*

evento culturale perché i prodotti che qui vengono presentati sono più figli della nostra cultura che del nostro sistema industriale” (Righi, 2011, p.79).

Anche l'assessore alle Attività Produttive, Moda, Eventi e Design del Comune, ha sottolineato la vitalità della città durante il Salone che è come un *“grande Festival della città mutante, capace di trasformarsi e dare impulso ad energie positive provenienti da tutto il mondo”* (Sacchi *et al.*, 2011, p.2). Ma più che il Salone del Mobile, che richiama milioni di visitatori da tutto il mondo, l'avvenimento che trasforma davvero la città, soprattutto in particolari aree, è il Fuorisalone. Si tratta degli eventi che hanno luogo a Milano durante la Fiera come: notti bianche, inaugurazioni di nuove location, *happy hour*, vetrine addobbate per l'occasione, ecc. Alcune imprese, come B&B, hanno addirittura interrotto la loro partecipazione al Salone del Mobile in Fiera, in cui l'affitto di un padiglione è molto oneroso, per concentrarsi sugli eventi creati nello stesso periodo nei propri *flagship* e nella città.

Quest'anno si è stimata una spesa di 4,5 milioni di euro per l'organizzazione degli eventi collaterali al Salone allestiti in 5 zone di Milano: la Fabbrica del Vapore e la Triennale, Tortona e Porta Romana, Centro, Brera e Ventura Lambrate. Le due zone principali del Fuorisalone sono Tortona e Brera che, infatti, hanno anche coniato un *brand ad hoc*, 'Tortona Design Week' e 'Brera Design District'. In tal modo, Brera e Tortona hanno potuto connotare ancora di più il proprio quartiere di associazioni immateriali legate al design e, con la creazione di un logo, hanno cercato di prolungare nel tempo questo legame, capitalizzandolo e svincolandolo dalla temporaneità dell'evento tipica del Salone del Mobile.

Le imprese di design, oltre ad esporre le proprie creazioni in Fiera, partecipano attivamente alla realizzazione di eventi all'interno della città e, spesso, sono seguite dalle imprese della moda che prendono parte ed organizzano esse stesse *location ad hoc*. Ad esempio, quest'anno, Hermès ha creato nello spazio in passato adibito al gioco della Pelota in via Palermo, una suggestiva struttura in carta giapponese e cartone progettata dall'architetto Shigeru Ban che voleva trasmettere un'idea di leggerezza e, al tempo stesso, esaltare la capacità artigianale di Hermès (l'artigianalità è un elemento fondamentale della sua *brand identity*). Con questa installazione la nota casa di moda voleva presentare al grande pubblico la linea di arredamento Hermès Home con una collezione di arredo (mobili e complementi) firmata da Antonio Citterio, Enzo Mari, Eric Benquè e Denis Montel.

Nella stessa occasione, Kartell ha espresso il suo attaccamento a Milano col progetto 'Kartell loves Milano', in cui ha coinvolto una serie di personaggi simbolo della città che la hanno omaggiata reinterpretando un oggetto cult dell'azienda che poi è stato devoluto ad un'asta benefica a favore della Fondazione Veronesi.

Artemide è stata tra i protagonisti della settimana milanese dedicata al design e, in particolare, di EuroLuce 2011, lo speciale evento biennale riconosciuto a livello mondiale quale punto di riferimento esclusivo per il settore Luce. Nella città, Artemide ha presentato le nuove collezioni Design e Architectural negli showroom di via Manzoni e Corso Monforte e ha

partecipato all'installazione proposta da Mutant Architecture Design presso l'Università degli Studi, in via Festa del Perdono.

5 Modelli alternativi di consumi immateriali della città

Il Quadrilatero della moda di Milano è tra le prime zone al mondo per densità e numero di punti vendita di imprese di *haute couture*, gioiellerie, calzature prestigiose, orologerie e accessori di lusso (Jansson *et al.*, 2010). E' uno *shopping district* che si rivolge ad un target di clienti globali ben definito: sono individui con bisogni omogenei ed accomunati da un'elevata disponibilità a spendere. In effetti, i negozi ubicati in tale area non sono in competizione con le boutique o le catene di abbigliamento presenti nel centro città a poche centinaia di metri, bensì con gli *store* degli spazi commerciali localizzati in altre grandi metropoli e anch'essi caratterizzati da associazioni immateriali legate la *fashion* e al lusso quali, ad esempio, Bond Street a Londra o Rue du Faubourg a Parigi.

Le strade che delimitano il Quadrilatero della moda tracciano concretamente il confine dello spazio fisico connotato dalle associazioni immateriali legate al *fashion* e al lusso. A differenza di altre aree commerciali presenti nel mondo e anch'esse contraddistinte da valenze immateriali legate alla moda, come ad esempio la Fifth Avenue di New York o il quartiere Ginza di Tokyo, tale spazio di Milano non offre la possibilità di costruire nuovi palazzi, ad esempio, *flagship store* su più piani, bensì mantiene un'offerta limitata e di volume ridotto di punti vendita ognuno dei quali mediamente ha una o due vetrine. La dimensione contenuta e racchiusa del Quadrilatero della moda, da un lato, favorisce l'idea del lusso e dell'esclusività e, dall'altro, consente ai proprietari degli spazi di elevarne il prezzo di affitto a loro discrezione. Quindi, sebbene lo spazio fisico sia delimitato e fisso, il suo valore è in continua crescita proprio in virtù delle valenze immateriali e reputazionali che esso offre alle imprese che vi collocano i punti vendita monomarca.

La conservazione e l'aumento di valore di tale area comporta, comunque, alcuni oneri per la collettività. I consumi immateriali generati in questa zona hanno spinto alla creazione di un network di relazioni tale per cui, attraverso l'attività di *lobbying*, le imprese, la Camera della Moda e le altre associazioni di categoria possono muovere una serie di richieste ai pubblici poteri e, *in primis*, al Comune al fine di ottenere una particolare attenzione alla cura delle strade al suo interno in termini di: pulizia, accessibilità, viabilità e sicurezza. La creazione di sinergie tra le imprese della moda che vi posizionano uno *store* permette di valorizzare ulteriormente la propria *brand identity* in virtù sia della vicinanza ad altre imprese di moda e lusso che della reputazione del *fashion district* stesso.

Invece, con riferimento alle decisioni inerenti la scelta della location per i punti vendita e gli *showroom* delle imprese di design, si delinea una situazione completamente differente a quella appena descritta. A Milano, non esiste un'area delimitata in cui sono presenti in

prevalenza *store* di design e connotata esclusivamente da valenze immateriali *design-based*. I punti vendita delle imprese di design sono disseminati per la città e, spesso, anche ad una discreta distanza l'uno dall'altro; ciò impedisce loro di realizzare un sistema di promozione del design *place-based* e, al tempo stesso, ne riduce il potere di negoziazione nell'attività di *lobbying* nei confronti dei pubblici poteri. Il momento in cui le imprese di design riescono a dar vita e ad inserirsi in un network di relazioni, valorizzando anche la propria marca, è in occasione degli eventi legati al Salone del Mobile che riescono ad attrarre un numero elevatissimo di architetti, imprese, giornalisti, turisti e persone comuni, generando un forte interesse verso il design con conseguente indotto di consumi immateriali di design nella città.

A Milano, dunque, le imprese di moda e lusso delineano un modello di sviluppo di consumi immateriali dissimile da quello che connota le imprese di design. Infatti, all'interno della città, i consumi immateriali *fashion and luxury based* sono confinati a particolari aree ad essi dedicate ed hanno caratteri sostanzialmente stabili nel tempo. Grazie alla presenza di punti vendita monomarca di imprese di moda e lusso contraddistinte da un solido patrimonio di marca e da un'elevatissima *brand awareness*, il *fashion district* riesce costantemente ad attrarre acquirenti europei ed extra-europei durante l'anno oltre che nuove imprese che vogliono insediarsi con uno *store*. Ciò si traduce in un incremento del valore immateriale di tale area che si trasforma in un permanente aumento di valore immobiliare.

Le imprese di design, al contrario, pur contribuendo a connotare Milano di valenze immateriali associate al design, sviluppano consumi immateriali "episodici" e separati spazialmente tra loro. Ciò si deve anche alle peculiarità dei loro prodotti che, per essere apprezzati e ricercati, richiedono uno specifico interesse ed una determinata cultura da parte dell'acquirente e, inoltre, non hanno nella *brand* un forte elemento di attrazione presso il grande pubblico. In tal senso, le imprese di design non riescono ad attivare un circolo virtuoso di aumento del valore immateriale delle aree in cui sono ubicati i loro *showroom* e i loro eventi come, invece, accade nella moda.

La città, pertanto, diventa un luogo nel quale le politiche di posizionamento e valorizzazione della marca danno vita ad un sistema per la trasmissione e lo scambio di conoscenze di moda e design tra imprese. Da un lato, le imprese che risiedono con punti vendita in specifiche aree della città si connotano delle associazioni immateriali legate alla zona stessa, dall'altro, la città acquisisce maggior valore in virtù della presenza di tali imprese che in qualche modo assolvono anche una funzione "culturale" contribuendo alla creazione di conoscenza della moda e del design. La città, in quanto insieme di risorse, assume una dimensione competitiva propria che si basa non più solo sul territorio che delimita i suoi confini e nel quale si svolgono le attività imprenditoriali, ma poggia sulla sua capacità di sviluppare consumi immateriali *knowledge based* al suo interno.

6 Bibliografia

- Aaker A. D. (2003), The Power of the Branded Differentiator, *Sloan Management Review*, 83-87.
- Arrigo E. (2006), Imprese globali e *cross-cultural management* (con F. Codignola), in S.M. Brondoni (ed.) *Cultura di network, performance e dinamiche competitive*. Torino: Giappichelli.
- Brakus J.J., Schmitt B. H., Zarantonello L. (2009), Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty?, *Journal of Marketing*, 73, 3: 52-68.
- Branzi A. (1999) Introduzione al design italiano – Una modernità incompleta. Milano: Baldini & Castoldi.
- Brondoni S. M. (2004) Patrimonio di marca e risorse immateriali di impresa. Torino: Giappichelli.
- Brondoni S. M. (2007) Luxury Mass Product ed eccesso di offerta, *Mark up*, 14, 156: 21.
- Brondoni S. M. (ed.) (2010), *Market-Driven Management, corporate governance e spazio competitivo d'impresa*. Torino: Giappichelli.
- Cappellin R. (2003), Le reti di conoscenza e innovazione e il *knowledge management* territoriale in G. Pace (ed.), *Innovazione, sviluppo e apprendimento nelle regioni dell'Europa mediterranea*. Milano: Franco Angeli.
- Cillo P., Verona G. (2008), Search Styles in Styles Searching: Exploring Innovation Strategies in Fashion Firms, *Long Range Planning*, 8, 1: 1-22.
- Coz L. (2011), La città del design. Le mille luci di Milano, *Corriere della Sera*, 12 aprile, 49.
- Cuomo G., Cecconi V. (2005), L'evoluzione del ruolo del punto vendita nel potenziamento delle politiche di *branding* delle imprese industriali: il caso Bulgari. Paper presented at the Ecole Supérieure Commerciale de Paris-EAP, 21-22 gennaio.
- Dobbs R., Smit S., Remes J., Manyika J., Roxburgh C., Restrepo A. (2011), "Urban World: Mapping the economic power of cities". McKinsey Global Institute, March.
- Doyle S. A., Moore C.M., Doherty A.M., Hamilton M. (2008), Brand Context and Control: the Role of the Flagship Store in B&B Italia, *International Journal of Retailing & Distribution Management*, 36, 7: 551-563.
- Drengner J., Gaus H., Jahn S. (2008), Does Flow Influence the Brand Image in Event Marketing?, *Journal of Advertising Research*, 48, 1: 138-147.
- Fernie J., Moore C. M., Lawrie A. (1998), A tale of two Cities : an Examination of Fashion Designer Retailing within London and New York, *Journal of Product & Brand Management*, 7, 5: 366-378.
- Global Blue (2011, a), Milano in testa. A Firenze boom di acquisti dei Cinesi (+90%), *Pambiancoweek*, 23 febbraio, 58.

- Global Blue (2011, b), Russi top spender, ma crescono i cinesi (+95%), *Pambiancoweek*, 20 gennaio, 64.
- Grimaldi L. (2007), Gucci: un *retailer* di lusso. in Castaldo S., Mauri C., *Innovazione, Experience, Partnership. Casi di innovazione nel retail*. Milano: Franco Angeli.
- Gummesson E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Haenlein M., Kaplan A. M. (2009), Flagship Brand Stores within Virtual Worlds: the Impact of Virtual Store Exposure on Real-Life Attitude toward the Brand and Purchase Intent, *Recherche et Application en Marketing*, 24, 3: 57-79.
- Hermès Rapport Annuel (2010)
- Jacchia A. (2011), Ma il nord africa in rivolta frena la ripresa, *Corriere della Sera*, 12 aprile, 13.
- Jansson J., Power D. (2010), Fashioning a Global City: Global City Brand Channel in the Fashion and Design Industries, *Regional Studies*, 44, 7: 889-904.
- Kapferer J. N., (2004) *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan, Page.
- Kent T. (2003), 2D23D: Management and Design Perspectives on Retail Branding, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, 2/3: 131-142.
- Kent T. (2007), Creative Space: Design and the Retail Environment, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, 9: 734-745.
- Kozinets R.V., Sherry J.F., DeBerry-Spence B., Duhacheck A., Nuttavuthisi K., Storm D. (2002), Themed Flagship Brand Stores in the new Millenium: Theory, Practice, Prospect, *Journal of Retailing*, 78, 1: 17-29.
- Li J., Wang Y., Cassill N.L. (2004), A Comparative Study on new Retailing Outlets in the Shanghai Apparel Market, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8, 2: 166-175.
- Martinelli A. (2002) From Cornering to Virtual Cornering, *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, 1.
- Moore C. M., Doherty A.M., Doyle S.A. (2010), Flagship Stores as a Market Entry Method: the Perspective of Luxury Fashion Retailing, *European Journal of Marketing*, 44, 1/2: 139-161.
- Mosca F. (2010), *Marketing dei beni di lusso*. Milano: Pearson Italia.
- Palumbo F. (2011), I *brand* internazionali danno la carica al *retail*, *Pambiancoweek*, 10 marzo, 64-65.
- Pambianco D. (2011), Completata la mutazione di PPR, il timone del lusso passa a Pinault, *Pambiancoweek*, 10 marzo, p. 4-5.
- Pambiancoweek (2009) n. 9, 7 maggio.
- Pambiancoweek (2011, a) n. 8, 28 aprile
- Pambiancoweek (2011, b) n. 9-10, 12 maggio.
- Passoni D. (2011), Tanto di Kartell, *Il Giornale del Lusso*, 12 maggio.

- Pastore A., Vernuccio M. (2008), *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Milano: Apogeo.
- PPR Document Financier (2010)
- Rantisi N. M. (2004), The Ascendance of New York Fashion, *International Journal of Urban and Regional Research*, 28, 1: 86-106.
- Righi S. (2011), Ma che bella impresa, *Sette, Corriere della Sera*, numero 14, 7 aprile.
- Sacchi A., Stella A. (2011), Un Salone lungo mezzo secolo. Milano in festa per il Design, *Corriere della Sera*, 12 aprile.
- Saviolo S. (2006), Strategie di posizionamento dei marchi di lusso, *Economia & Management*, 5: 23-36.
- Schlosser A. E. (2006), Learning through Virtual Product Experience: the Role of Imagery on True Versus False Memories, *Journal of Consumer Research*, 33, 3: 337-383.
- Whelan S., Wohlfeil M. (2006), Communicating Brand through engagement with 'lived' experiences, *Journal of Brand Management*, 13, 4/5: 313-329.
- Yin R. (2003) *Case study Research. Design and Methods*. Third Edition, Thousand Oaks: Sage.

ABSTRACT

Probably in the future, only the cities “knowledge-production based” and able to offer immaterial consumptions will attract people, funds and firms.

The aim of this study is to verify how the fashion, luxury and design corporate brand valorisation strategies influence the immaterial consumptions in specific spaces of the cities.

We examined how Gucci and Hermès (in the fashion and luxury industry) and Kartell and Artemide (in the design industry) encourage the immaterial consumptions in Milan. For these reasons, we studied the corporate brand valorisation strategies more impacting on the territory, i.e. the store management and localization and the industrial events organizations. The research shows that between firms and cities exists a two-way relationship. In fact, the city is characterised by certain immaterial associations deriving from the design and fashion firms localization. *Vice versa* the firms, choosing to locate the store in specific zones of the city or to take part to fairs and shows, improve the immaterial associations with the city. In particular, in Milan, fashion and luxury firms define models of immaterial consumptions of the city dissimilar to them of design firms.