

Stefania Masé

Università degli Studi di Macerata

Dipartimento di Economia e Diritto
Via Crescimbeni 20 - 62100 Macerata, Italy
Tel. +39.0733.258.3201

stefania.mase@unimc.it

Université Paris Quatre ‘Sorbonne’

Laboratoire VALE
Maison de la Recherche de Paris-Sorbonne (Paris IV)
Bureau 410
28, rue Serpente, 75006, Paris, France
Tel. +33.01.5310.5864

stefania.mase@paris-sorbonne.fr

Elena Cedrola

Università degli Studi di Macerata

Dipartimento di Economia e Diritto
Via Crescimbeni 20 - 62100 Macerata, Italy
Tel. +39.0733.258.3201

elena.cedrola@unimc.it

Università Cattolica del Sacro Cuore

Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Via Necchi 7 – 20123 Milano, Italy

elena.cedrola@unicatt.it

Ar(Re)tailing: *Retailers new art galleries?*

In recent years, scholars and professionals have stressed the increasingly stringent relationship between art and fashion. From the *retailers* point of view this process seems to be articulated through the use of art exhibitions, with large commercial spaces more and more similar to museums capable of provides visitors a complete purchase experience.

Soon we will see, therefore, *retailers* turning into veritable galleries, with the consumer able to buy clothes, handbags, but also the last work of the artist exhibited? What will be the future development of this trend?

The paper opens with an exploratory analysis of the topic through the observation of the three main retailers in the French capital: Le Bon Marché, La Fayette and Printemps. The e-tailer Yoox will be analyzed too, because of its new interesting section devoted to Art which propose to sell online works of contemporary artists.

Ar(Re)tailing: *Retailers* nuove gallerie d'arte?

Negli ultimi anni studiosi e addetti ai lavori hanno sottolineato la sempre più stringente relazione tra arte e moda.

Dal punto di vista dei *retailer*, questo processo sembra articolarsi attraverso l'utilizzo delle esposizioni d'arte, con i grandi spazi commerciali sempre più simili a musei in grado di offrire ai visitatori un'esperienza completa d'acquisto. Quali saranno gli sviluppi futuri di questo trend?

Il *paper* apre a un'indagine esplorativa dell'argomento attraverso l'analisi dei tre principali *retailer* della capitale francese: Le Bon Marché, La Fayette e Printemps. Ai tre *retailer* "fisici" sarà affiancato un famoso *e-tailer* italiano della moda e del lusso: Yoox. Il marchio di *retail on line*, infatti, sembra già aver compiuto il passaggio che va dalla sola esposizione delle opere d'arte alla loro vendita al consumatore finale attraverso la sezione del sito denominata *Art Project*.

Keywords

Artketing – Retail – Lusso – Gestione della Marca – Decommoditization
Artketing – Retail – Luxury – Brand Management - Decommoditization

Introduzione e obiettivi

Negli ultimi anni la commistione tra mondo del lusso e mondo dell'arte sembra essere diventata sempre più stringente (Kapferer, 2009, 2014; Riot, Chamaret, Rigot, 2013). Questo trend risulta essere ben visibile in un'area specifica del settore *luxury*: quello della moda. I grandi marchi della *haute couture*, infatti, sembrano essere intenti a stringere rapporti sempre più stretti con il mondo dell'arte, con una particolare attenzione alla sfera dell'arte contemporanea. E' così che assistiamo al moltiplicarsi di fondazioni, sponsorizzazioni, collaborazioni di varia natura utili a garantire una forma più o meno istituzionale a queste cooperazioni (Il Sole 24 ore, 23 Febbraio, 2009).

Se la collaborazione tra lusso e arte non stupisce di per sé, in quanto una certa affinità - quantomeno creativa - tra i due mondi risulta facile da comprendere, ciò che incuriosisce ora è senza dubbio il livello di intersezione che può essere osservato.

In realtà le contaminazioni tra arte e moda stanno valicando da qualche tempo il limite esclusivo dalla sfera *luxury* per riversarsi anche in altri comparti, quali ad esempio l'alto di gamma. Queste collaborazioni artistiche non si materializzano sempre ed esclusivamente con la creazione di una fondazione ad hoc ma possono sfociare in premi o progetti atti a favorire la visibilità degli artisti. Alcuni esempi in tal senso possono essere rappresentati da Diesel che, con Diesel Wall (Flash Art online, 04 Settembre 2014) e Dieselreboot (Artitude, 30 Settembre 2013) si ripropone di presentare le opere di alcuni artisti contemporanei fuori dalle mura istituzionali di musei o gallerie d'arte, o ancora il marchio Each x Other che incorpora in maniera sistematica le collaborazioni artistiche all'interno del proprio processo creativo (each-other.com/brand-history, 04 Settembre 2014).

Nel settore moda le somiglianze tra i comparti del lusso e quello dell'alto di gamma non si limitano, in realtà, alla sola sfera delle collaborazioni artistiche. A partire dagli anni '80 infatti, i due comparti hanno iniziato a mescolarsi con il risultato che il settore lusso sembra essere diventato più egualitario (Kapferer, 2012) rispetto al passato, convertendosi in un settore premium con metodi distributivi intensivi (Riot, Chamaret, Rigaud, 2013). Questa convergenza tra i due settori è stata indotta sicuramente dalla necessità di stimolare le vendite nel settore del lusso, che si è tradotta con una intensificazione della distribuzione, un rovesciamento dei metodi produttivi (dalla produzione a mano alla *mass production*) fino all'enfasi data alla produzione di borse, profumi e cosmetici che possono essere acquistati da una più ampia porzione di pubblico (Dion, Arnould, 2011).

Il rovescio della medaglia di questa strategia di "democratizzazione" del lusso è stata la perdita dell'esclusività tipicamente associata ad alcuni marchi di tale comparto con il rischio di cadere in quella che viene definita una trappola da *commodities* (Riot, Chamaret, Rigaud, 2013). E sembra essere proprio questa la trappola che i marchi della moda, in particolare quelli del lusso, cercano di evitare associando i propri prodotti e la propria immagine al mondo dell'arte (Kapferer, 2014).

Per sperimentare quella sensazione di unicità e quel coinvolgimento emotivo che i marchi del lusso devono assicurare ai propri clienti, la distribuzione e il punto vendita rappresentano una leva fondamentale. Il fine ultimo dei *retailer* è proprio quello di far vivere al consumatore l'esperienza del marchio (Aliawadi e Keller, 2004) immergendolo nella sua atmosfera (Pine e Gilmore 1999, Blythe e Cedrola 2013). La strategia *retail*, dunque, è fondamentale per la *de-commoditization* dei marchi del lusso (Aliawadi e Keller 2004).

Ponendoci dal punto di vista dei *retailer*, con particolare attenzione alla realtà dei multimarca, riscontriamo anche in questo caso la necessità di sedurre il cliente, offrendo al potenziale acquirente un'esperienza completa che lo trasporti verso altri orizzonti, almeno per la durata della sua permanenza all'interno del punto vendita (Schmitt e Ferraresi, 2006).

Nei *department stores* europei e occidentali e, sempre di più, in quelli asiatici, i grandi marchi della moda internazionale sono mescolati a prodotti *haute de gamme* e nuovi designer in un mix di brand sempre più simili tra di loro.

Come fare ad assicurare al cliente quell'esperienza esclusiva e fuori dal comune, propria di questi grandi *mall* del lusso? La nostra supposizione è che anche i grandi gruppi a capo dei *luxury department store* abbiano scelto di utilizzare il mondo dell'arte a garanzia della propria esclusività. Proprio come le realtà museali stanno sviluppando sempre più le attività commerciali a sostegno di quelle espositive (Joy, Wang, Chan, Sherry Jr, Cui, 2014), così i grandi punti vendita dedicati al commercio stanno assumendo sempre più frequentemente l'aspetto di gallerie d'arte o di musei, con esposizioni, sponsorizzazioni e spazi dedicati all'arte organicamente mescolati alle aree di vendita.

Il *paper* apre a un'indagine esplorativa e comparativa delle argomentazioni appena illustrate.

I principali interrogativi cui si cercherà di rispondere attraverso il *paper* sono dunque i seguenti.

Domanda 1 - Se è vero che i grandi *department stores* delle marche del lusso utilizzano l'arte contemporanea per assicurare un'adeguata *consumer experience* alla propria clientela, qual è la modalità attraverso la quale l'arte viene utilizzata, all'interno e all'esterno degli spazi commerciali?

Domanda 2 – Esiste un certo grado di omogeneità tra le strategie messe in atto dai tre diversi competitor?

Domanda 3 – Sono ravvisabili i trend futuri di questa strategia?

D1. Attraverso l'osservazione diretta sul campo e la raccolta di dati prodotti da fonti secondarie, saranno indagate le attività legate al mondo dell'arte messe in atto dai tre principali *department store* della capitale francese: Galeries LaFayette, Le Bon Marché e Printemps.

D2. Le informazioni raccolte nella fase precedente saranno quindi confrontate per cercare di evincere analogie e differenze tra le strategie dei tre punti vendita in merito all'uso dell'arte e delle attività ad essa legate.

D3. Per rispondere a questo terzo quesito sarà presentata l'attività svolta da un rivenditore *on line* di beni e prodotti di lusso e di alta gamma, *l'e-tailer* Yoox. A fine 2012, infatti, il rivenditore *on line* ha inserito nella propria offerta di beni e marche di lusso una sezione dedicata alla vendita di opere d'arte. Potremmo dunque, a breve, acquistare opere d'arte anche presso i nostri *department stores* "reali"?

Conceptual framework: Distribuzione e Lusso

Anche per il segmento lusso, proprio come per il marketing tradizionale, l'atmosfera con cui può essere allestito un punto vendita è un importante mezzo di comunicazione atto a rafforzare il rapporto tra consumatore e marchio. La comunicazione dell'identità di marca è infatti, a livello *retail*, una comunicazione atta a stimolare i sensi del consumatore attraverso l'esperienza (Pastore e Vernuccio, 2006, Blythe e Cedrola 2013).

Anche l'intrattenimento costituisce una leva fondamentale per la comunicazione di *branding* e può esplicitarsi in varie forme tra cui la stessa *performance* artistica, temporanea o integrata in pianta stabile con l'offerta commerciale (Pastore e Vernuccio 2006). Tale leva comunicativa è ascrivibile alla teoria del *recreational shopping*, secondo la quale il consumatore non considera come benefico il singolo atto d'acquisto. Il piacere deriva infatti dalla stessa attività di shopping che è indipendente dal bene o servizio oggetto della transazione (Aiello, Donvito 2006).

Indipendentemente dall'utilizzo di *performance* o di opere d'arte, contemporanea o meno, all'interno degli spazi commerciali, l'estetizzazione delle attività di consumo è riconosciuta da tempo come essenziale ai fini delle attività seduttive nei confronti del consumatore

(Charters, 2006; Schroeder, 2002). L'utilizzo delle attività di *visual merchandising* ha trasformato i *department stores* in bellissimi luoghi dedicati al consumo (Parker, 2003), sontuosi contenitori di altrettanto sontuose marche di lusso in grado di attrarre clienti da ogni parte del mondo. Ma come assicurare la trasmissione di questa magnificenza a consumatori con *background* culturali drammaticamente diversi? La risposta sembra essere, anche in questo caso, attraverso l'utilizzo delle opere d'arte.

Uno dei requisiti che contraddistinguono i prodotti o i servizi di lusso è la capacità di donare ai soggetti fruitori una forte dimensione emozionale e di coinvolgimento con il mondo della marca, caratterizzata da sensazioni di piacere ed edonismo (Aiello, 2006). Il fine ultimo dell'esperienza di *retail* è proprio quello di far vivere al consumatore l'esperienza del marchio e la sua atmosfera (Pine e Gilmore, 1999; Aliawadi e Keller, 2004) attraverso una attività edonistica di consumo (Hirshman e Holbrook, 1982) che contribuisce a posizionare al centro del processo di acquisto la dimensione emozionale veicolata dai beni. Oltre alla dimensione emozionale, anche quella ludica risulta essere centrale nell'esperienza del consumatore (Joy, Wang, Chan, Sherry Jr and Cui, 2014). L'edonismo legato al consumo e all'esperienza del lusso è dunque maggiormente legato a fattori emozionali, piuttosto che alla razionalità: essendo il lusso più vicino al mondo dell'arte che a quello della mera funzionalità, esso necessita di essere multi-sensoriale ed esperienziale (Kapferer, 2009).

Ecco allora che, per giustificare gli acquisti di lusso (Assouly, 2005), essi vengono equiparati alle opere d'arte, con il conseguente scostamento semantico che questa equiparazione comporta. Se l'oggetto trascende dalla sua funzionalità e diventa opera unica, con un valore scisso dalla propria corporeità, l'acquisto di lusso viene giustificato in qualità di premio (Fabris, 2003), una ricompensa alle fatiche quotidiane. Da un lato il lusso si equipara ad opera d'arte, per giustificare il suo *premium price*, contemporaneamente però, diviene sempre più accessibile a fasce ampie della popolazione (Silverstein e Fiske, 2003) in grado di concedersi tali piaceri in determinate occasioni. Questi "escursionisti del lusso" (Dubois e Laurent, 1995) non sono doverosamente fedeli ad un singolo brand, ciò che cercano è un'esperienza ludica e soddisfacente che potrebbe concretizzarsi nell'acquisto di una borsa, un abito, un profumo e, perché no, un'opera d'arte, nel momento in cui tale bene sia esposto ed acquistabile presso il proprio *department store* di fiducia.

Sembra dunque si stia realizzando la profezia di Andy Warhol secondo la quale a breve *tutti i department stores diverranno musei e tutti i musei diverranno department stores* (Twitchell, 2004).

Nota Metodologica e presentazione dei Casi di studio

Per lo sviluppo dell'analisi empirica abbiamo scelto di utilizzare la metodologia del caso di studio (Yin, 1981; 1984). Tale metodologia di ricerca è utile all'analisi delle nuove tematiche di studio e all'approfondimento delle loro dinamiche (Eisenhardt, 1989). Yin afferma che tale tipologia di ricerca può essere svolta attraverso casi di studio singoli o multipli e può contenere livelli di analisi multidimensionali del fenomeno investigato (Eisenhardt, 1989; Halinen and Tornroos, 2005, Yin, 1981). L'analisi attraverso i casi di studio combina, infatti, la raccolta di dati effettuata attraverso diverse tecniche quali l'analisi di archivio, le interviste, i questionari e le osservazioni dirette (Eisenhardt, 1989). Prima di iniziare l'analisi e prima ancora di scegliere i casi di studio analizzati è necessario chiarire le domande di ricerca per evitare di essere sopraffatti dai dati (Mintzberg, 1979).

Conseguentemente i casi di studio possono essere utilizzati per offrire descrizioni, testare delle teorie o generarne di nuove (Eisenhardt, 1989). Nel nostro caso la raccolta dei dati si è svolta attraverso analisi di archivio, interviste prelevate da fonti secondarie e osservazioni dirette.

Per la scelta dei casi, seguendo ancora una volta le indicazioni di Eisenhardt, abbiamo deciso di esaminare delle realtà che fossero in grado di replicare o di estendere la teoria emergente. Abbiamo quindi scelto di analizzare i *department stores* della capitale francese in quanto *multibrand* del lusso noti a livello internazionale, siti in una delle capitali principali della moda e del *luxury shopping*.

I casi di studio, oltre che essere scelti per riempire delle categorie teoretiche (nel nostro caso *department stores* che abbiamo ritenuto essere simili a gallerie d'arte), possono fornire esempi di casi contrapposti, in modo da rendere il processo analizzato più facilmente osservabile (Eisenhardt, 1989). Nel nostro studio i due casi antitetici sono risultati essere quello della Galerie LaFayette e di Printemps, rispettivamente il primo rappresentativo della nostra teoria di grande magazzino fortemente implicato con i *milieu* artistici internazionali, il secondo rappresentativo invece di un *department store* dalla concezione più classica (secondo il punto di vista della presente analisi). Il caso relativo a Le Bon Marché assume invece una posizione intermedia rispetto agli altri due.

Di seguito saranno presentati i tre casi di studio esaminati. I *retailer* che saranno analizzati sono dunque: Galeries laFayette, Le Bon Marché, Printemps.

Galeries LaFayette

Fondati nel 1895 da Théophile Bader e Alphonse Kahn, i magazzini di Boulevard Haussmann appartengono oggi al Groupe Galeries LaFayette. Specializzato nel settore *retail*, il Gruppo detiene le azioni di alcuni tra i principali *department stores* francesi quali le Galeries LaFayette, BHV Marais nonché una partecipazione nel *groupe* Carrefour (groupegalerieslafayette.fr).

L'interazione con il mondo dell'arte pone le sue basi al momento della stessa fondazione della Galleria LaFayette, nel 1912 ([Le Figaro.fr](http://LeFigaro.fr), 10 ottobre 2012).

Vantandosi di intrattenere un legame forte tra l'universo della moda e quello della creazione contemporanea, i Grandi Magazzini LaFayette accolgono i migliori artisti del proprio tempo (galerieslafayette.fr/cultureetpatrimoine, 01 Settembre 2014), come nel caso del *Salon de Mai* del 1946, quando la galleria accolse ed espose opere di Nicolas de Stael e Alberto Giacometti (Cote Maison, 20 Ottobre 2011).

Questa collaborazione con il mondo dell'arte, in particolare con l'universo della creazione contemporanea, si rafforza e si struttura principalmente nel 2001 con la nascita della *Galerie des Galeries*, uno spazio espositivo permanente sito al I piano dello *store* Lafayette di Boulevard Haussmann, nel nono *arrondissement* di Parigi. Fortemente voluto dallo stesso presidente del gruppo Lafayette, Philippe Houzé, la *Galerie des Galeries* nasce principalmente per dare esposizione alla collezione di famiglia (Cote Maison, 20 Ottobre 2011).

Ulteriore svolta a questo processo di rafforzamento tra Galeries LaFayette e mondo dell'arte si ha nel 2005, con l'inaugurazione del progetto Antidote. Il progetto ha lo scopo di dare visibilità ai giovani artisti francesi e si concretizza in un ciclo di esposizioni svoltesi tra il 2005 e il 2011 (groupegalerieslafayette.fr, 23 Agosto 2014) e gestite da Guillaume Houzé, attuale direttore della comunicazione e delle attività di mecenatismo del gruppo Galeries LaFayette.

Consci del valore aggiunto rappresentato dal mondo dell'arte per la valorizzazione della propria immagine, il gruppo Galeries laFayette incrementa il proprio impegno anche attraverso azioni di mecenatismo che escono dalle mura del proprio spazio commerciale, ad esempio sostenendo istituzioni quali il Centre Pompidou, il Musée d'Art Moderne o la Villa Noailles a Hyères (groupegalerieslafayette.fr, 23 Agosto 2014) o ancora attraverso un proprio spazio espositivo alla Fiera FIAC, una delle principali fiere di arte contemporanea, dove la

Galleria LaFayette sostiene le esposizioni di artisti francesi emergenti (Parisart.fr, 06 Novembre 2010).

Il futuro del gruppo prevede la creazione di una Fondazione per l'arte contemporanea, che nascerà a fine 2016 a Parigi in zona Marais, presentata dal suo futuro direttore, Guillaume Houzé, come la naturale conseguenza dell'impegno che la Galleria Lafayette ha sempre apportato a sostegno dell'arte contemporanea (Le Figaro.fr, 31 ottobre 2013).

Le Bon Marché

Fondato nel 1852 da Aristide Boucicaut, Le Bon Marché è senza dubbio una delle istituzioni più note della capitale francese, anche grazie alla sua struttura sita in Rue des Sevres e restaurata nel 1869 con l'apporto delle tecniche di Gustave Eiffel (Lvmh.fr, 04 Settembre 2014). Attualmente il gruppo Le Bon Marché è entrato a far parte del conglomerato LVMH.

Il *department store* della rive gauche parigina vanta di sostenere la creazione contemporanea dal 1989 (lebonmarche.com/art et mecenat, 04 Settembre 2014). La scelta di esporre opere d'arte negli spazi commerciali è dovuta principalmente alla volontà di offrire un'esperienza unica ai propri clienti.

Il *department store* si presenta come una vera e propria galleria d'arte in cui la collezione di proprietà viene esposta negli spazi commerciali. Il cliente viene quindi invitato a fruire delle opere attraverso una passeggiata la cui guida è scaricabile dal sito web istituzionale.

Oltre a questa attività puramente espositiva e di abbellimento dei locali commerciali, con la chiara volontà di migliorare l'esperienza d'acquisto del consumatore, la direzione Marketing & Image del gruppo Le Bon Marché guidata da Guillaume Gellusseau, organizza ciclicamente delle iniziative d'arte all'interno dei locali si Rue de Sevres. Mostre fotografiche, incontri con gli artisti si alternano a iniziative a tema come l'attuale *Le Japon rive gauche*, due settimane dedicate alla cultura giapponese con *pop up stores* di marchi nipponici accompagnati da un'installazione dell'artista Tadao Ando sita all'ultimo piano del punto vendita (<http://www.lebonmarche.com/evenements/japon/tadao-ando.html>, 04 Settembre 2014).

Interessante anche la collaborazione con la fiera Young International Artists, che ha la volontà di sostenere la scena artistica francese ed internazionale (<http://yia-artfair.com/>, 04 Settembre 2014). Attraverso il progetto denominato *l'Entrée sur l'Art Contemporain*, Le Bon Marché dedica uno spazio permanente all'interno della propria struttura agli artisti esposti in fiera.

Printemps

Fondati nel 1865 i Grandi magazzini Printemps sono situati in Boulevard Haussmann, nel nono arrondissement parigino, non lontano dai competitor Galeries laFayette.

Detenuto dal 1992 al 2005 dal gruppo PPR (Pinault – Printemps – Redoute, attualmente rinominato Kering), i magazzini sono stati in seguito ceduti alla divisione investimenti immobiliari della Deutsche Bank e al gruppo Borletti, già proprietario dei grandi magazzini italiani La Rinascente (Milano Finanza, 20 Ottobre 2013). Nel 2013 il Gruppo italiano ha annunciato di essere in trattativa con un fondo capitale del Qatar che diventerà a breve proprietario esclusivo dei magazzini Printemps (WWD, 08 Gennaio 2013; Businessweek, 31 luglio 2013; Fashion United, 02 Agosto 2013).

Proprietario di 25 punti vendita sul territorio francese, il gruppo Printemps non sembra dedicare all'arte e alle attività di mecenatismo la stessa attenzione riscontrata nelle altre due istituzioni parigine. Non ci sono pagine dedicate alla sezione arte nel sito web istituzionale né è riscontrabile la presenza di una collezione privata.

Sicuramente rimarcabili sono gli eventi organizzati ciclicamente per la visibilità di alcuni marchi della moda. In questo periodo ad esempio è presente un *pop up store* del marchio di moda Kenzo. I direttori artistici del brand Carol Lim e Humberto Leon hanno organizzato in collaborazione con il magazzino Printemps una esposizione temporanea dei propri prodotti

ispirandosi alle opere di David Lynch. Il *pop up store* Kenzo, sito al piano sotterraneo dei magazzini di Boulevard Haussmann è stato sicuramente concepito e realizzato come una galleria in cui le opere d'arte principali sono gli abiti del marchio Kenzo (printemps.com/actualites).

Interessante l'iniziativa Pop the Bag con la quale il gruppo Printemps ha commissionato a sei artisti internazionali la creazione di opere di dimensione XXL che illustrassero la loro visione artistica delle *handbags* (Luxury Travel Advisor, 23 gennaio 2014). Le opere, saranno esposte fino a Ottobre 2014 presso lo spazio Printemps sito all'interno del Carrousel du Louvre per offrire, come si può leggere sul sito web di Printemps, *un'esperienza combinata di cultura e shopping* (printemps.com/news).

Galleries LaFayette, Le Bon Marché e Printemps a confronto

La figura riportata sotto (Fig.1) mette in evidenza analogie e differenze tra le strategie applicate dai *retailer* analizzati. Lo schema permette di notare immediatamente la presenza dei due poli opposti in merito al tipo di strategia adottata, come indicato nella bibliografia sui casi di studio (Eisenhardt, 1989). La strategia messa in atto dalla Galleria LaFayette, infatti, che sembra essere il *retailer* maggiormente interessato all'uso dell'arte, si contrappone a quella utilizzata da Printemps, che sembra essere il *department store* meno coinvolto in tale tipo di attività. Tra i due troviamo il *retailer* Le Bon Marché.

Figura 1: Comparazione tra le strategie utilizzate dai diversi *Department Stores* (Fonte: Elaborazione propria).

	<i>Galleries LaFayette</i>	<i>Le Bon Marché</i>	<i>Printemps</i>
Organizzazione <i>performance</i> ed eventi artistici			
Presenza stabile di opere d'arte all'interno degli spazi commerciali			
Presenza di una galleria all'interno del p.v.			
Attività di mecenatismo e <i>patronage</i> a sostegno dell'arte			
Creazione di una fondazione			

Discussione

La volontà primaria di questo *paper* era quella di comprendere se e come i grandi *department stores* utilizzassero l'arte contemporanea per assicurare ai propri clienti un'adeguata *brand atmosphere* a sostegno di un'esperienza d'acquisto degna delle marche del lusso esposte al suo interno. Lo studio si è concentrato sui tre principali *mall* del lusso della capitale francese: *Galleries LaFayette*, *Le Bon Marché* e *Printemps*. L'analisi si è svolta attraverso delle osservazioni in loco, unita allo *screening* dei siti web istituzionali e di alcune fonti secondarie. I casi di studio ottenuti sono stati quindi confrontati per enfatizzare differenze e analogie tra le

strategie dei tre diversi *retailer*. L'analisi empirica si è svolta attraverso tre principali domande di ricerca, cui sono state trovate le seguenti risposte.

D.1 - *Se è vero che i grandi department stores delle marche del lusso utilizzano l'arte contemporanea per assicurare un'adeguata consumer experience alla propria clientela, qual è la modalità attraverso la quale l'arte viene utilizzata, all'interno e all'esterno degli spazi commerciali?*

Il risultato ottenuto sembra essere a sostegno della nostra prima ipotesi, ovvero i *department stores* osservati sembrano effettivamente utilizzare l'arte contemporanea per sedurre la propria clientela. L'arte entra negli spazi commerciali attraverso la creazione di una galleria interna agli spazi commerciali o l'inaugurazione di una fondazione dedicata alla creazione e all'esposizione delle opere di artisti contemporanei, come nel caso della Galleria LaFayette. A queste operazioni possono affiancarsi quelle di organizzazione di *performance* o la presenza stabile di opere d'arte all'interno degli spazi commerciali, oltre alle attività di *patronage* e di mecenatismo, attività che riscontriamo anche presso il rivenditore Le Bon Marché. Infine l'arte può entrare negli spazi commerciali anche attraverso la semplice organizzazione di *performance* ed esposizioni temporanee all'interno degli spazi commerciali, strategia optata dai grandi magazzini Printemps.

D.2 – *Esiste un certo grado di omogeneità tra le strategie messe in atto dai tre diversi competitor?*

Non si può parlare di una vera e propria omogeneità tra le strategie applicate. Il gruppo Galeries LaFayette sembra essere il *retailer* che utilizza maggiormente l'intersezione con il mondo dell'arte, comportandosi come un vero e proprio brand del lusso (Kapferer, 2013). Il polo opposto di questo tipo di strategia è rappresentato dai magazzini Printemps, che invece non sembrano intessere relazioni stabili con il mondo dell'arte, restando più ancorati alle classiche creazioni di *pop up stores* dedicati ai grandi marchi della moda, in cui è lo stesso prodotto di lusso ad essere trattato come opera d'arte. Con l'inaugurazione dello spazio presso il Carrousel du Louvre, comunque, gli stessi magazzini Printemps hanno commissionato opere tematiche ad alcuni artisti contemporanei di fama. Questo potrebbe far presagire un cambiamento di rotta del *retailer* di Boulevard Haussmann, più orientato ad un'intersezione con i milieu artistici. Le attività svolte dal *department store* Le Bon Marché, invece, sembrano posizionarsi esattamente tra gli altri due casi di studio trattati.

Seguendo il filo di questa analisi, una precisazione andrebbe comunque fatta: se è vero che il gruppo Galeries LaFayette è quello che presenta maggiori interazioni con il mondo dell'arte, la causa di questa strategia potrebbe essere ricercata nella storia stessa della famiglia Moulin – Houzé, proprietaria del gruppo e già operante nell'ambito del collezionismo d'arte (Le Figaro, 2013). Spesso, infatti, la volontà di adottare una strategia a sostegno dell'arte va ricercata negli stessi interessi del fondatore o del CEO di tali gruppi, proprio come nel caso del colosso del lusso LVMH, per il quale le attività di mecenatismo sono sorte sotto la spinta propulsiva di Francois Pinault, già noto collezionista e amante dell'arte (lvmh.com). A tal proposito, il grande magazzino Le Bonne Marche è parte del conglomerato Louis Vuitton Moët Hennessy, e potrebbe essere questa una delle cause della sua limitata attività in ambito artistico, se comparata a quella del gruppo LaFayette. Il gruppo LVMH, attraverso il suo marchio principale Louis Vuitton, è infatti in procinto di inaugurare una fondazione dedicata all'arte contemporanea (Paris Match, 2014) presso il Bois de Boulogne di Parigi. Ipoteticamente potrebbe essere questa la ragione per la quale i grandi magazzini Bonne Marche, controllati al 100% dal gruppo LVMH, non hanno ancora in cantiere l'apertura di una fondazione artistica propria.

D.3 – *Sono ravvisabili i trend futuri di questa strategia?*

A nostro parere un possibile sviluppo della strategia di utilizzare l'arte contemporanea all'interno degli spazi commerciali potrebbe essere quella di assicurare al cliente finale la

possibilità di acquistare direttamente le opere durante la propria esperienza all'interno del *retailer*. L'utilizzo di opere d'arte presso i *department stores* non sembra aver ancora superato il limite della semplice esposizione per garantire un'esperienza edonistica al cliente finale. Questo limite sembra essere stato superato, invece, da un famoso e-tailer, Yoox, il quale, accanto all'offerta di beni di lusso e di alta gamma, ha aperto nel 2012 una sezione del proprio sito web dedicata all'arte, con la possibilità di acquistare opere in riproduzione e pezzi unici. Nato nel 2000 per volontà di Federico Marchetti - che riveste ancora oggi l'incarico di CEO - Yoox è uno dei principali *e-tailer* attivi nel mercato *on line* del lusso (Wired UK, 05 Settembre 2014). Partner delle principali imprese italiane del lusso e di alta gamma, Yoox non è nuovo alle attività a sostegno dell'arte attraverso attività di patronage (CPP – Luxury, 28 Maggio 2013). A partire da ottobre 2012 il sito web apre una sezione *on line* dedicata all'arte in cui opere e pezzi unici di artisti contemporanei noti e meno noti sono acquistabili direttamente con pochi click (Vogue Italia, 10 Ottobre 2012). Il progetto raccoglie la partecipazione di gallerie e agenzie riconosciute dal panorama artistico internazionale, quali Magnum Photos o Tate Gallery, oltre alla partecipazione di artisti noti come Damien Hirst (yoox.com/art). La sezione del sito web dedicata all'arte, denominata ART, affianca quelle dedicate al Fashion (uomo, donna e bambino) e al Design. La struttura del sito è praticamente identica e i nomi degli artisti prendono il posto di quello dei designer. La volontà, afferma lo stesso Marchetti, è di *conquistare un cliente che è interessato ad un'estetica un po' più rotonda rispetto all'acquisto di un semplice capo di moda* (L'Uomo Vogue, Luglio/Agosto 2013).

Conclusioni, implicazioni manageriali

Come si può notare, i grandi marchi del lusso sono interessati da qualche anno a questa parte da un sottile processo di *artificazione* (Kapferer 2013) in grado di trasformare i propri prodotti in pezzi d'arte. L'industria del lusso ha, infatti, la necessità di essere percepita come industria creativa in grado di offrire al cliente finale quell'esperienza estetica che ricerca. La stessa esperienza estetica deve essere offerta al cliente finale anche nella sua interazione concreta con il mondo del marchio, ovvero durante le escursioni negli spazi *retail*.

Fino ad ora i grandi magazzini del lusso, pur ospitando opere d'arte, si sono comportati più come musei con finalità espositive, piuttosto che come gallerie d'arte, rinunciando dunque alla chiara finalità commerciale tipica di queste ultime. Questo trend sembra aver subito però un'inversione di rotta: un famoso *retailer on line* infatti, Yoox, ha aperto il proprio sito alla vendita di opere d'arte mescolandole all'offerta di abiti ed accessori.

E' possibile, dunque, che Yoox rappresenti il futuro dell'interazione tra arte e *fashion retail*?

Gli spazi di *retail* stanno forse diventando nuove gallerie d'arte, con la conseguente vendita delle opere al cliente finale?

In realtà il fatto di poter acquistare opere d'arte *on line* non rappresenta una novità. Da tempo infatti esiste la possibilità di acquistare tali beni attraverso aste sui siti specializzati quali Christie's (<http://www.christies.com/>), Sothebys (<http://www.sothebys.com/en.html>) o lo stesso Amazon (<http://www.amazon.com/>). Quello che sembra differire in Yoox è proprio l'esperienza assicurata al consumatore, il quale esperisce l'opera d'arte come qualsiasi altro bene presente sul sito. Egli non si connette deliberatamente per acquistare un'opera d'arte, come potrebbe accadere per i siti specialistici che presuppongono comunque una minima conoscenza delle opere. Le opere d'arte sono invece in Yoox parte della stessa offerta di beni prevista dall'*e-tailer*. Con la stessa grafica e il medesimo funzionamento il cliente finale può acquistare sul sito web di yoox.com un paio di scarpe di Ferragamo, un abito di Dior e un'opera di Damien Hirst.

E' ovvio che le opinioni in merito a questa scelta commerciale sono state contrastanti e alcuni pareri discordanti a difesa dell'elitarità dell'arte si sono sollevati (Panorama, 2012).

La *decommoditization* dei prodotti di lusso attraverso l'uso dell'arte, in particolare dell'arte contemporanea, coincide dunque con la *commoditization* delle opere d'arte stesse?

Se i prodotti di lusso possono incrementare la loro aura e, di conseguenza, il loro valore agli occhi del consumatore grazie all'esclusività assicurata dall'arte, cosa succede all'arte quando può essere acquistata *on line* come un qualsiasi prodotto di lusso?

Ci chiediamo quindi se, a breve, anche presso i magazzini LaFayette o Printemps o Le Bon Marché non sarà possibile acquistare l'ultimo lavoro originale di Yayoi Kusama, insieme a una borsa Louis Vuitton. Ciò invertendo quello che successe al MOCA nel 2009, quando in occasione di una mostra di Murakami fece scandalo la costruzione di un punto vendita fittizio di LV all'interno del rinomato museo, con la possibilità di acquistare borse o altri prodotti del marchio (Riot, Chamaret and Rigaud 2013).

Sembra dunque che i grandi spazi *retail*, fisici o virtuali, concorrano a far diventare l'arte (principalmente contemporanea) sempre più democratica. Questa tendenza, però, si scontra con la strategia messa in atto dalle imprese del lusso, che utilizzano invece l'arte per innalzare il livello della propria *brand image*. Associando i propri prodotti al milieu artistico, con l'insieme di significati sociali ed emozionali a esso collegati, i marchi del lusso cercano quindi di giustificare il proprio surplus di prezzo agli occhi di un consumatore occidentale sempre più colto, informato e con una sempre minore necessità di giustificare la propria posizione sociale attraverso l'utilizzo di una determinata rosa di beni e marchi (Kapferer e Bastien, 2009).

Questa tendenziale convergenza potrebbe, a breve termine, minare la validità delle strategie dei grandi marchi del lusso rendendo sempre meno efficaci gli investimenti fatti in ambito artistico.

Principali limiti della ricerca e sviluppi futuri

Il *paper* ha presentato un'indagine esplorativa delle tematiche presentate attraverso la tecnica del caso di studio. Tale tecnica di analisi è indispensabile per la strutturazione dei confini dell'area di ricerca da affrontare e per una primaria definizione delle sue dinamiche. E' ovvio dunque che una fase successiva della ricerca possa interessarsi ad ampliare l'analisi delle tematiche trattate attraverso l'incremento dei casi di studio analizzati, magari scegliendo dei *department store* localizzati fuori dal territorio francese, per comprendere se le strategie illustrate sono riscontrabili su scala internazionale o meno. Altresì, delle analisi di approfondimento possono essere effettuate sui casi trattati in questa ricerca, ad esempio attraverso interviste dirette ai principali *player*.

Un'altra area che potrebbe essere indagata riguarda invece l'interazione tra mondo del lusso e arte contemporanea.

L'utilizzo sostenuto dai *retailer* per favorire la *brand atmosphere* e regalare un'esperienza unica al proprio cliente, si scontra con lo stesso uso dell'arte contemporanea fatto dai grandi marchi del lusso a nutrimento della propria *brand image*?

In altre parole, l'uso dell'arte contemporanea, per assicurare contemporaneamente la *decommoditization* dei prodotti di lusso e un'esperienza fuori dal comune per il cliente dei *luxury retailer*, non rischia di far diventare l'arte stessa una *commodity*? Se questo rischio dovesse verificarsi, quale sarebbe l'impatto a livello strategico per le marche di lusso e per i *retailer*?

Queste domande, che riguardano direttamente la percezione del mondo del lusso da parte del consumatore, potrebbero offrire degli interessanti spunti per ricerche future.

Bibliografia

- Aiello, Gaetano e Donvito, Raffaele (2006), *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso*, Atti del Congresso Internazionale "Le Tendenze Del Marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 20 – 21 Gennaio 2006.
- Aliawadi, Kusum e Keller, Kevin (2004), *Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities*, Journal of Retailing, Vol. 80 (4), pp. 331 – 342.
- Artitude (2013), Diesel trasforma La Fayette in museo d'arte contemporanea, Artitude.eu (on line il 30 Settembre 2013), accessibile a [http://www.artitude.eu/it/news/2135-diesel-trasforma-la-fayette-in-museo-d-arte-contemporanea, scaricato il 04 Settembre 2014].
- Assouly, Olivier (2005), « La Justification du Luxe entre Nationalité et Simplicité », in *Le Luxe – Essais sur la Fabrique de l'Ostentation*, Assouly O. ed. Paris : Editions de l'Institut Français de la Mode, pp. 203 – 222.
- Bjorkman, Ivar (2002), *Aura: aesthetic business creativity*, Consumption, Markets and Culture, Vol.5 (1), pp. 69 – 78.
- Blythe, Jim e Cedrola Elena (2013), *Fondamenti di Marketing*, Pearson Italia, Milano.
- Brun, Alessandro e Castelli, Cecilia (2013) *The nature of luxury: a consumer perspective*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 41 N. (11/12), pp. 823 – 847.
- Business week (2013), Deutsche Bank Unit Sells Printemps Stores to Qatari Buyers, Bloomberg Business week (on line il 31 Luglio 2013), accessibile a [http://www.businessweek.com/news/2013-07-31/deutsche-bank-unit-sells-printemps-stores-to-qatari-investors, scaricato il 05 Settembre 2014].
- Cailleux, Hugues; Mignot Charles e Kapferer, Jean Noel (2009) *Is CRM for luxury brands?*, Journal of Brand Management, Vol. 16, pp. 406 – 412.
- Charters, Stephen (2006), *Aesthetic Products and Aesthetic Consumption: A Review*, Consumption, Markets and Culture, Vol.9 (3), pp. 235 – 255.
- Cote Maison (2011), *Guillaume Houzé, collectionneur militant*, Cotemaison.fr (on line il 20 Ottobre 2011), accessibile a http://www.cotemaison.fr/chaine-d/deco-design/guillaume-houze-collectionneur-militant_11903.html, scaricato il 04 Agosto 2014].
- CPP Luxury (2013), Prada, Trussardi, Vuitton and Yoox unveil art projects at Biennale di Venezia, Cpp-Luxury.com Business of Luxury, (on line il 28 Maggio 2013), accessibile a [http://www.cpp-luxury.com/prada-trussardi-vuitton-and-yoox-unveil-art-projects-at-biennale-di-venezia/, scaricato il 07 Luglio 2014]
- Dion, Delphine e Arnould E. (2011) Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic, Journal of Retailing, Vol. 87 (4).
- Eisenhardt Kathleen M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management Review, Vol.14 (4).
- Fabris, Giampaolo (2003), *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- Fashion United (2013), Printemps sold to Qatari-backed investors, Fashion United (on line il 02 Agosto 2013), accessibile a [http://www.fashionunited.co.uk/fashion-news/fashion/printemps-sold-to-qatari-backed-investors-2013080218185, scaricato il 05 Settembre 2014].
- Flash art (2007), Una collezione fermata Diesel, (Flash Art n. 266/ 2007), accessibile a [http://www.flashartonline.it/interno.php?pagina=stylelife_det&id_art=252&det=ok&articolo=UNA-COLLEZIONE-FIRMATA-DIESEL, scaricato il 04 Settembre 2014].
- Halinen, A. and J.-Å. Törnroos (2005), *Using Case Methods in the Study of Contemporary*

- Business Networks*, Journal of Business Research, 58 (9).
- Hollbrook, Morris e Elisabeth Hirshman (1982), *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun*, Journal of Consumer Research, Vol.9, pp. 132 – 140.
- Ishida C. and Taylor S.A. (2011) Retailer brand experience, brand experience congruence, and customer satisfaction, *Retailer Brand Experience and Congruence*, Vol.25.
- Joy Annamma, Wang Jeff Jianfeng, Chan Tsnag-Sing, Sherry Jr John F. and Cui Geng (2014) M(Art) Worlds: Consumer Perceptions of How Luxury Brand Stores Become Art Institutions, *Journal of Retailings*, Vol. 90 (3).
- Kapferer Jean Noel (2014), *The artification of luxury: From artisans to artists*, *Business Horizons*, Vol.57, pp. 371 – 380.
- Kapferer Jean Noel e Bastien Vincent (2009a), *The specificity of luxury management: Turning marketing upside down*, *Journal of Brand Management*, Vol.16, pp. 311 – 322.
- Kapferer Jean Noel e Bastien Vincent (2009), *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, London and Philadelphia: Kogan Page.
- Kapferer Jean Noel (2012), *The new strategic brand management 5th edition*, Kogan Page Limited, London.
- Kim H. (2012), The dimensionality of fashion-brand experience, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol.16 (4).
- L'Uomo Vogue Italy (2013), The pioneer Federico Marchetti, L'Uomo Vogue Italy Jul/ Aug 2013 (on line il 25 Luglio 2013) accessibile a [<http://www.vogue.it/en/uomo-vogue/people-stars/2013/07/federico-marchetti#ad-image280361>, scaricato il 25/07/2014].
- Le Figaro (2013), *Guillaume Houzé lance sa foundation*, Le Figaro (on line il 31 Ottobre 2013), accessibile a [<http://www.lefigaro.fr/arts-expositions/2013/10/25/03015-20131025ARTFIG00545-le-collectionneur-guillaume-houze-lance-sa-fondation-galleries-lafayette.php>, scaricato il 24 Agosto 2014].
- Lee H.J. and Soo M. (2013) The effect of brand experience on brand relationship quality, *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 16 (1).
- Luxury Travel Advisors (2014), Printemps Department Store Opens at the Louvre in Paris, *Luxury travel advisors* (on line il 23 Gennaio 2014), accessibile a [<http://www.luxurytraveladvisor.com/france/printemps-department-store-opens-louvre-paris-12141>, scaricato il 05 Settembre 2014].
- Madame Le Figaro (2012), *Guillaume Houzé, rencontre avec le directeur du mécénat des Galeries LaFayette*, Madame Le Figaro (on line il 10 Ottobre 2012), accessibile a [<http://madame.lefigaro.fr/art-de-vivre/guillaume-houze-121012-300570>, scaricato il 24 Agosto 2014].
- Milano Finanza (2013), Rreef : Borletti punta a controllo Le Printemps, *Milano Finanza* 20 Febbraio 2013, accessibile a [<http://www.milanofinanza.it/news/rreef-borletti-punta-a-controllo-le-printemps-milanofinanza-it-201302201230161971>, scaricato il 04 Settembre 2014].
- Mintzberg, H. (1979) An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24, 580-589.
- Moda24 (2014), Yoox « sponsor » di Leonardo con eventi speciali, *Moda24.com* (on line il 04 Agosto 2014), accessibile a [<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/webpages/2014-08-04/yoox-sponsor-leonardo-eventi-speciali-101015.php?uuid=ABQJoBhB>, scaricato il 07 Agosto 2014].
- Panorama (2012), Il progetto Yoox Art, ovvero come acquistare opere d'arte a poco prezzo, *cultura.panorama.it* (on line il 16 Novembre 2012), accessibile a

- [<http://cultura.panorama.it/arte-idee/street-art-factory/yoox-art-opere-a-poco-prezzo>, scaricato il 20/07/2014].
- Paris art (2010), *Galleries des Galeries. Guillaume Houzé*, Parisart.fr (on line il 06 Novembre 2010), accessibile a <http://www.paris-art.com/interview-artiste/Galerie%20des%20Galeries.%20Guillaume%20Houz%C3%A9/Houz%C3%A9-Guillaume/351.html>, scaricato il 02 Agosto 2014].
- Paris Match (2014), Guillaume Houzé & Rem Koolhaas épatent les galeries, Paris Match (on line il 05 agosto 2014), accessibile a <http://www.parismatch.com/Culture/Art/Guillaume-Houze-Rem-Koolhaas-epatent-les-Galeriess-578896>, scaricato il 04 Settembre 2014].
- Paris Match (2014), La Fondation Louis Vuitton Déploie ses ailes, Paris Match (on line il 18 Gennaio 2014), accessibile a [<http://www.parismatch.com/Culture/Art/La-Fondation-Louis-Vuitton-deploie-ses-ailes-544735>, scaricato il 06 Settembre 2014].
- Parker, Ken W. (2003), Sign Consumption in the 19th Century Department Store, *Journal of Sociology*, Vol. 39, pp. 353 – 371.
- Pastore A. e Vernuccio M. (2006) *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo: Milano.
- Pine J B II e Gilmore J H (1999), *The experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Riot E., Chamaret C. and Rigaud E. (2013), *Murakami on the bag: Louis Vuitton's decommo-ditization strategy*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 (11/12), pp. 919 – 939.
- Schnitt B.H. e Ferraresi M (2006), *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano.
- Schroeder, Jonathan (2002), *Visual Consumption*, Routledge, London and New York.
- Silverstein M.J. e Fiske N. (2003) *Trading Up to new Luxury. Opportunities for Action in Consumer Markets*, The Boston Consulting Group, USA.
- Vogue (2012), Yoox opens to art, *Vogue Italia* (on line il 10 Ottobre 2012), accessibile a [<http://www.vogue.it/en/people-are-talking-about/vogue-arts/2012/10/art-at-yoox>, scaricato il 26 Giugno 2014].
- Vogue (2014), *Le Japon s'invite au Bon Marché*, *Vogue France* (on line il 02 Settembre 2014), accessibile a [<http://www.vogue.fr/mode/news-mode/diaporama/le-japon-s-invite-au-bon-marche/20106>, scaricato il 04 Settembre 2014].
- Wired Uk (2014), How Yoox turned the luxury-goods industry onto digital, *Wired Uk* (on line il 05 Settembre 2014), accessibile a [<http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2014/09/features/yoox>, scaricato il 05 Settembre 2014].
- WWD (2014), *Galleries Lafayette Unveils Koolhaas Foundation Building*, *WWD.com* (on line il 03 Settembre 2014), accessibile a [[WWD.com/retail-news/department-stores/galleries-lafayette-unveils-koolhaas-foundation-building7782523](http://www.wwd.com/retail-news/department-stores/galleries-lafayette-unveils-koolhaas-foundation-building7782523), scaricato il 05 Settembre 2014].
- WWD (2012), *Galleries Lafayette Expands Art Project*, *WWD.com* (on line il 10 Luglio 2012), accessibile a [[WWD.com/retail-news/department-stores/galleries-lafayette-unveils-koolhaas-foundation-building7782523](http://www.wwd.com/retail-news/department-stores/galleries-lafayette-unveils-koolhaas-foundation-building7782523), scaricato il 05 Settembre 2014].
- WWD (2013), Qatar Group Said Eyeing Printemps, *WWD* (on line il 21 Febbraio 2013), accessibile a [<http://www.wwd.com/business-news/mergers-acquisitions/printemps-in-sale-talks-6781287>, scaricato il 05 Settembre 2014].
- Yin, R.K. (1989) *Case Study Research Design and Methods*, Sage, Newbury Park.
- Yin, R.K. (1993) *Applications of Case Study Research*, Sage, Newbury Park.

Sitografia

<http://www.christies.com/>

<http://www.each-other.com/>

<http://www.galerieslafayette.com/>

<http://www.lebonmarche.com/>

<http://www.lvmh.com/>

<http://www.printemps.com/>

<http://store.diesel.com/fr?gclid=CPbYiuz-zsACFQLJtAodilkAvQ&tp=45291>

<http://www.sothebys.com/en.html>

<http://yia-artfair.com/>