

Il mondo del lusso non è più lo stesso (ed è meglio così)

di Gabriella Lojacono*

Quando si fa riferimento al mondo del lusso, è immediato pensare ad alcuni brand, ai loro prodotti e a una clientela esigente e con elevate capacità di spesa. Il concetto di lusso è stato spesso visto come statico proprio perché associato a brand con una storia centenaria e un'offerta che ruota attorno ad alcuni prodotti ben identificati. Quando si parla di Hermès, per esempio, si pensa alla sua fondazione nel 1837 a opera di un sellaio di Parigi e alle creazioni più famose e ambite quali Kelly e Birkin.

Il lusso, invece, è tutt'altro che statico e deve la sua capacità di prosperare anche durante i periodi di crisi, come quella attuale, agli investimenti in innovazione e crescita. Oggi il lusso si trova ad affrontare alcune importanti sfide strategiche che rappresentano al contempo dilemmi su cui riflettere. In questo contributo ne affronteremo cinque: l'aumento del valore delle vendite e il miglioramento della redditività; la nuova gestione dell'offerta commerciale; il compromesso tra esclusività e inclusività dei propri prodotti; la difficoltà di superare le aspettative quando gli standard sono già molto alti; il *country of origin* come leva per espandersi a livello internazionale.

AUMENTO DEI VOLUMI E MIGLIORAMENTO DELLA REDDITIVITÀ

Le strategie di crescita delle aziende del lusso hanno condotto all'esplorazione di nuovi business anche non correlati, così come di nuovi mercati di sbocco. Da

* Gabriella Lojacono è Direttore dell'Executive Master in Luxury Management presso SDA Bocconi School of Management e Direttore del Vertical Made in Italy in B4I presso l'Università Bocconi.



un lato, l'intento era quello di valorizzare certe competenze, come il brand o il retail management, nella gestione dei beni a elevata intensità simbolica; dall'altro, di aumentare il giro d'affari complessivo. Tuttavia, non sempre questo incremento delle dimensioni aziendali è andato di pari passi con la crescita della redditività. Il mondo del lusso è altamente sensibile ai cambiamenti nei gusti e nelle abitudini della clientela e all'evoluzione dei mercati internazionali, e questo richiede una grande abilità nella lettura del contesto e una tensione continua all'innovazione – un aspetto che verrà ripreso a conclusione di questo contributo.

Nei periodi di turbolenza economica e di alta competitività, non sono molti i brand che si sono dimostrati resilienti rispetto a shock esterni. Un caso emblematico è stato quello di Hermès, azienda che nel 2008, durante la Grande recessione causata dal crollo dei mutui subprime, è riuscita a incrementare i ricavi e a mantenere costante la redditività.

Tale capacità di preservare i margini, se non migliorarli, si è talvolta manifestata senza cambiare radicalmente il modello di business. Questo non sorprende chi conosce bene queste aziende e la loro capacità di «essere ambidestre», ossia di mantenere un elevato *commitment* sul business originario e al contempo esplorare opportunità in altri ambiti in cui valorizzare le proprie competenze.

Si prenda Gucci che, dal 2015, anno di ingresso di Marco Bizzarri in veste di CEO, ha promosso una nuova visione aziendale, iniziando un percorso virtuoso di incremento sia del giro di affari sia della redditività delle vendite. Nessun brand all'interno del gruppo Kering è andato così bene nel periodo 2012-2018.

Gucci non ha modificato le aree geografiche servite, confermando una ben bilanciata distribuzione delle vendite tra Europa, Asia e Nord America. L'allargamento della base clienti (guidata da nuovi valori), la revisione del portafoglio prodotti e della strategia retail, insieme alla valorizzazione intelligente degli elementi iconici sono stati motori di sviluppo del brand. Inoltre, la pelletteria (borse e scarpe) si conferma come la categoria predominante; il *ready to wear* (RTW) è sicuramente molto importante dal punto di vista del posizionamento e della comunicazione, ma rappresenta solo il 18 per cento delle vendite (pari a 1,5 miliardi di euro annui).

Un altro straordinario esempio in tale senso è rappresentato da Ferrari, brand dai multipli superiori a molte aziende del lusso, in grado di raggiungere un ottimo allineamento tra crescita del numero di auto vendute, ricavi e redditività. Risultati raggiunti mantenendo un focus preponderante sulle auto (74 per cento del fatturato), nonostante la presenza in altri business, dai motori al merchandising, dal licensing agli accordi di sponsorship legati alla Formula 1.

Indubbiamente il 2020 ha messo le aziende del lusso su un difficile banco di prova dove alle incertezze della domanda si è sommata la chiusura dei negozi e l'interruzione della produzione. Le stime delle principali società di consulenza riportano una riduzione delle vendite rispetto al 2019 di circa il 30 per cento. Tuttavia, alcuni brand hanno prontamente implementato una serie di cambiamenti strutturali nello sviluppo del prodotto, nella comunicazione e nella commercializzazione che potrebbero averle messe al riparo anche da questo scossone del sistema socio-economico.

LA GESTIONE DELL'OFFERTA TRA PASSATO, PRESENTE E FUTURO

Quando si cerca di spiegare il concetto di lusso, la cosa più semplice è far riferimento alla storicità di un brand e ad alcuni suoi prodotti iconici. Flos, azienda leader nel settore dell'illuminazione d'alta gamma, nasce ufficialmente nel 1962 (anche se l'idea è del 1960) ed è nota nel mondo per la Arco di Achille e Pier Giacomo Castiglioni, lanciata nello stesso anno. Questo splendido artefatto del design italiano, più volte imitato, è ancora oggi in catalogo e rappresenta uno dei prodotti più venduti dall'azienda. Nonostante questo eccezionale risultato – ossia aver prodotto una lampada ancora oggi perfettamente in linea con i gusti di un consumatore moderno – ogni anno Flos investe moltissime risorse in ricerca e sviluppo e presenta nuovi prodotti al salone del mobile di Milano.

Cambiando settore, Cartier nasce nel lontano 1847 e gli orologi più noti (Santos e Tank) risalgono ai primi del 1900. Hublot ha proposto ai suoi clienti affezionati ulteriori oggetti del desiderio (orologi della tradizione svizzera) realizzati con materiali high-tech come il «magic gold», ottenuto dalla combinazione di oro fuso 18 carati e ceramica, con un prezzo che supera i 20mila euro. Nel 2018, Hublot lancia il Big Bang Meca-10 P2P, un orologio che può essere acquistato solo tramite bitcoin. Chanel mette sul mercato la sua borsa 2.55 nel 1955, e nonostante venga riproposta con variazioni e nuovi colori, rimane il prodotto iconico dell'azienda, che successivamente (nel 2011) ha lanciato altri best seller come la Boy.

Sembra dunque che queste aziende siano state in grado nel tempo di attivare un circolo virtuoso tra il passato, il presente e il futuro. I prodotti storici rappresentano il brand e le sue radici, ma continuano a essere venduti anche perché le aziende investono in innovazione e attraggono continuamente attenzione da parte della loro audience; al contempo, i nuovi prodotti trovano terreno fertile quando provengono da un brand che ha un *heritage* così ben rappresentato.

Questo è forse uno dei dilemmi più complessi e dibattuti all'interno delle aziende del lusso, e ha a che

fare con la cura del proprio passato e la decisione su quanto e in quale direzione fare innovazione. Ferrari, per esempio, ha scelto di incorporare il passato nel futuro e di sviluppare nuove auto, anche con tecnologie avveniristiche, partendo dai modelli storici: «Le nuove Ferrari Monza SP1 e SP2 nascono da un nuovo concept, denominato "Icona", che riapre il filo conduttore delle vetture più evocative della propria storia, creando un nuovo segmento di serie speciali limitate sviluppato per i clienti e collezionisti Ferrari. In questo modo Ferrari reinterpreta secondo i canoni moderni uno stile senza tempo, accompagnandolo a contenuti altamente tecnologici e alle più elevate prestazioni frutto della ricerca continua nel campo dell'innovazione» (1).

Il quesito sul bilanciamento tra tradizione e innovazione assume una diversa connotazione se si passa al mondo dell'abbigliamento (e in parte anche alla pelletteria) di alta gamma, dove la stagionalità delle collezioni convive fisiologicamente con i *carry over* (gli articoli continuativi). Dior, per esempio, affianca alle tipiche due collezioni *haute couture* e quattro RTW (spring, winter, cruise, fall), la 30 Montaigne che include la famosa giacca Bar con 73 anni di storia. Come già con Ferrari, anche Gucci ha voluto negli ultimi anni proporre capi e accessori che fossero in continuità con il passato recuperando dagli straordinari archivi della *maison* fiorentina i segni identificativi del brand: dal morsetto ai fiori, dalla testa di leone alle righe rosse e verdi, fino alla riscoperta di materiali come il bamboo.

La gestione dell'assortimento e la definizione del corretto mix di articoli è oggetto di scelte di merchandising. Questo processo chiave per le aziende del lusso è anche quello che è stato maggiormente messo in discussione nel 2020, soprattutto durante i mesi di lockdown in Europa, e condurrà sicuramente a nuove regole del gioco. La chiusura dei negozi per aziende *retail-based*, uno stile di abbigliamento più casual per una società in smart working, l'incerta situazione economica che si ripercuote sul reddito disponibile, la difficoltà dei creativi di lavorare con i loro team, l'interruzione delle attività produttive in piena campagna vendite, l'impossibilità di fare sfilate in presenza, tutto questo ha costretto le aziende a ripensare attività consolidate. Un ripensamento che coinvolge l'intero processo (dal lancio alla presentazione e commercializzazione dei prodotti) in un'ottica più sostenibile: un approccio al business che ha trovato tra i più accesi fautori personalità di spicco come Giorgio Armani e Alessandro Michele.

Non è poi escluso che dalla crisi emergano nuovi modelli di business in grado di cambiare le carte in tavola, modificando gli equilibri. Durante il lockdown, per esempio, alcuni brand hanno iniziato a sperimentare il pre-ordine che consentirebbe di evitare gli sprechi

e produrre solo quanto effettivamente acquistato dal cliente. Trattasi di una logica *demand pull* che abbina i vantaggi della pianificazione anticipata dell'offerta ad alcune caratteristiche del suo misura. Una modalità già utilizzata da aziende non del lusso, ma molto amate dai consumatori di prodotti di lusso, come Pangaia che presenta i suoi capi di *activewear* mediante newsletter dando qualche ora di tempo alla community per prenotare e pagare. Una volta raccolti gli ordini, viene attivato il processo produttivo che, rispettando i criteri di ecosostenibilità, è particolarmente lungo e complesso. Come soluzione intermedia, intanto, diversi brand hanno deciso di razionalizzare la collezione e prevedere piccoli quantitativi di prodotto durante la stagione, aggiustando lo stock tempestivamente rispetto alle variazioni della domanda. Sicuramente, il ricorso a strumenti di *advanced analytics* (cioè quell'insieme di tecniche che, tramite l'analisi dei dati, permette di comprendere meglio i comportamenti e le preferenze dei consumatori) può supportare le aziende nei processi decisionali.

Tutte queste scelte devono essere ovviamente prese di concerto con gli altri attori della filiera produttiva, poiché richiedono elevati margini di flessibilità nelle decisioni di acquisto e produzione.

IL LUSO TRA ESCLUSIVITÀ E INCLUSIVITÀ

Nell'immaginario collettivo, lusso significa prezzi alti, liste di attesa e quantitativi limitati. In una parola: esclusività, ossia un accesso limitato a pochi. Questa associazione tra lusso e selettività/rarità ha sempre avuto una connotazione negativa dal punto di



vista sociale. Tuttavia, di recente si sono aperte nuove opportunità di interpretazione del concetto di lusso, in chiave più moderna, sostenibile e inclusiva. Trattasi non di una modifica strutturale del *modus operandi* delle aziende del settore, quanto di una nuova cultura organizzativa fondata sull'accettazione di qualsiasi tipo di diversità e di molteplici possibilità di *self-expression*. Proprio per questo, il concetto di inclusivo è molto complicato e dibattuto, viste le varie declinazioni: uguaglianza sociale indipendentemente dal livello di reddito, equità di genere, avversione per qualsiasi forma di discriminazione su base etnica ecc. Temi molto cari alle generazioni Z e Y che, in base alle stime di Bain & Company, rappresenteranno più della metà del mercato mondiale del lusso entro il 2025 (2).

Ogni brand ha scelto una propria prospettiva sul tema, disseminandone i principi guida all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Nel beauty, il capostipite di una nuova generazione di brand inclusivi è Fenty, creato nel 2017 nell'alveo di Kendo, *beauty incubator* di LVMH. Il brand, che ha Rihanna come ambassador, è diventato famoso per il «fondotinta per tutti», ossia il Pro Filt'r in ben 40 colorazioni diverse (3).

Tuttavia, il brand che agli occhi delle nuove generazioni incarna a tutto tondo il concetto di inclusività è indubbiamente Gucci. Il CEO Marco Bizzarri ha ridefinito i valori chiave dell'organizzazione ponendo al centro delle sue relazioni con la comunità interna ed esterna proprio il tema dell'inclusività in tutti i diversi aspetti. Questo ha portato anche a rivedere l'organigramma, con la nomina di un *Global head of diversity, equity and inclusion*. Questo significa che Gucci ha rinunciato a condividere i canoni classici del mondo del

lusso? No, ha solo democratizzato il lusso, consentendo a tutti di accedere alla sua offerta ma dal punto di vista del CRM segmentando i clienti in base alla loro fedeltà al brand. I più fedeli hanno accesso esclusivo a servizi personalizzati.

SUPERARE LE ASPETTATIVE DEL MERCATO

Andare oltre alle aspettative è sempre difficile, soprattutto con clienti esperti, sofisticati e «viziati» dai loro brand preferiti. Come si può piacevolmente sorprendere un cliente che è già abituato a standard elevati di servizio? Questo è l'ambito dove il «pensare fuori dagli schemi» e puntare sull'innovazione produce attualmente i risultati più gratificanti, anche perché porta spesso a moltiplicare i punti di contatto con l'audience di riferimento. Le azioni che si possono perseguire per creare un'esperienza speciale per il cliente sono molteplici e variamente combinate insieme. Di seguito, ne citiamo solo alcune.

PROGETTARE UNA LOCATION INDIMENTICABILE

Di fronte all'avanzata del canale online (il peso sul valore di mercato passerà dal 12 per cento al 30 per cento nel 2025 (4)), i negozi vengono ripensati come luoghi di intrattenimento dove il cliente si reca intenzionalmente per divertirsi, vedere qualcosa di nuovo, partecipare a un evento a numero chiuso, ammirare l'architettura o l'esposizione che talvolta si nutre anche di ispirazioni artistiche. Gentle Monster, brand di occhialeria coreano lanciato nel 2011, ha riscosso immediato successo proprio per gli allestimenti originali dei suoi negozi. Gli store sono considerati uno spazio espositivo che deve trasmettere l'immagine del brand e non solo contribuire alla vendita dei prodotti. Ogni negozio in giro per il mondo, da Los Angeles a Shanghai, è diverso l'uno dall'altro, con un concept preciso che cambia periodicamente attraverso oggetti di design e sculture.

Sempre del 2011 è il famoso Louis Vuitton Island Maison di Singapore, situato su un'isola di vetro e acciaio, parte di due costruzioni sull'acqua disegnate dall'architetto Moshe Safdie nell'area di Marina Bay Sands. I visitatori possono arrivarci percorrendo un ponte all'aperto o un tunnel connesso al vicino Mall oppure via barca. Negli spazi interni progettati dall'architetto Peter Marino si trovano un'area espositiva con arredi sul tema del viaggio reinterpretati da Louis Vuitton sin dai primi anni del XX secolo; una libreria con una selezione di libri su viaggio, design, arte e cultura; installazioni con sculture. L'area maschile è caratterizzata dall'uso dei legnami tipici della tradizione nautica; quella femminile ha alberi di barche a vela sospesi in aria. Il mezzanino è dedicato al viaggio con



© SHUTTERSTOCK - CHIHANG

© Egea SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

una vista mozzafiato sullo skyline di Singapore e una lounge privata che sembra il deck di uno yacht di lusso.

Nella stessa area, Marina Bay, è stato aperto a settembre 2020 il primo negozio galleggiante di Apple, realizzato dallo studio di architettura Foster + Partners.

Medesima filosofia è stata adottata dai negozi Cartier a cui viene affidato il ruolo di eccellere nei servizi (basati su un sofisticato sistema di *personal relationship management*), di raccontare il brand, di mostrare il meglio delle creazioni della maison in modo museale, di intrattenere ed emozionare il cliente mediante eventi speciali e concerti.

Questo ruolo affidato ai negozi fa parte di una strategia omnichannel che prevede una perfetta integrazione tra offline e online che passa attraverso la gestione coordinata dei sistemi logistici e di CRM. Integrazione ulteriormente rafforzata dall'uso dei social media e dalle nuove strategie di *clientelling* dove i *sale associate* diventano *key opinion leader* con una posizione chiave nell'engagement del cliente. Su questo particolare aspetto, la Cina detiene un ruolo guida importante: essendo stato il primo Paese soggetto a lockdown per il Covid-19 ha potuto sperimentare forme innovative e molto efficaci di *customer engagement* che hanno rappresentato fonte di ispirazione per i brand di tutto il mondo.

UNA QUESTIONE DI ESPERIENZA

Essere «ferraristi» non significa solo forti emozioni alla guida, ma anche un mondo di eventi dove le proprie Ferrari posso correre in un vero circuito. I clienti più fedeli possono guadagnarsi l'invito a ritirare la loro auto in edizione limitata direttamente a Maranello. La relazione con la propria comunità è talmente importante che il piano di incentivazione dei dealer è basato più sulla gestione dei rapporti con i clienti e meno sui ricavi generati. Questo modo di procedere è in linea con i valori chiave di Ferrari che mette al primo posto l'emozione dei tifosi, dei dealer, dei clienti e anche dei bambini che sognano in futuro di possedere una «rossa di Maranello».

Le opportunità per creare una relazione unica tra cliente e brand sono infinite e hanno a che fare con un ampio spettro di servizi. Di seguito, ne vengono illustrati alcuni; gli ultimi tre fanno particolare riferimento all'abbigliamento, agli accessori, alla gioielleria e alla cosmetica (i cosiddetti *personal good*).

- **Personalizzazione:** il brand rende il cliente partecipe dell'ideazione del prodotto. Si regala così un'esperienza che normalmente non è accessibile a tutti. Questa modalità è molto frequente nei settori dell'automobile e degli yacht. Nell'abbigliamento ci

sono diverse forme di su misura che vanno dal *made to order* (MtO) al *made to measure* (MtM) al *be spoke*, con un grado crescente di autonomia di scelta da parte del cliente, oltre a diverse tipologie di servizio. I motivi per cui ci si avvicina al su misura sono molteplici: la difficoltà di trovare delle misure adeguate nel RTW (ossia un problema di *fitting*) o dei capi interessanti; l'esigenza di avere qualcosa di esclusivo, non indossato da altri; l'abitudine ad avere solo capi sartoriali; il desiderio di godersi un'esperienza privata con personale dedicato; la partecipazione a un'occasione speciale (per esempio, un red carpet o un matrimonio).

Il contatto con il cliente al di fuori dei negozi o del mondo virtuale ha spinto molti brand del lusso a entrare nel settore dell'hospitality

- **Trunk show:** presentazione esclusiva in negozio o in altre location dedicata a un ristretto numero di clienti con la possibilità di acquistare i prodotti prima ancora che questi siano presentati al mercato.
- **Consignment:** forma molto usata in Medio-Oriente dove, per ragioni culturali, le donne preferiscono provare e selezionare i capi di abbigliamento nell'intimità e nella tranquillità della loro abitazione. Uno stilista, un agente o un personal shopper sceglie, in base alle esigenze e ai gusti del cliente, diversi articoli di uno o più brand, glieli porta a casa e lo riporta nella scelta. In caso di acquisto, l'intermediario percepisce una commissione.
- **Concierge:** il brand organizza una presentazione privata della collezione a casa del cliente o in una selezionata location (per esempio, la suite di un hotel). Anche questa modalità è molto diffusa in Medio-Oriente. A differenza del *consignment*, il brand mantiene un contatto diretto e privilegiato con il cliente.

AMPLIARE I PUNTI E LE OCCASIONI DI CONTATTO CON IL CLIENTE

Le aziende del lusso cercano di proporre molteplici occasioni in cui comunicare i valori del brand, anche a un'audience più ampia. Con questa finalità, sono state organizzate mostre itineranti come *Designer of Dreams* di Dior che ripercorre la storia della *maison* dal 1947 ai giorni d'oggi e che ha fatto tappa a Parigi, Londra e Shanghai. Anche The Fondation Cartier pour l'art contemporain ha presentato un programma di esposizioni e live performance nell'autunno del 2020

presso la Triennale di Milano. Questa collaborazione è stata inaugurata con la presentazione della collezione della Fondazione curata dall'artista argentino Guillermo Kuitca seguita dall'esposizione «The Yanomami Struggle» di Claudia Andujar, artista brasiliana che ha dedicato la sua vita alla fotografia e alla difesa dei diritti umani degli indiani yanomami in Brasile.

Questo splendido connubio tra lusso, arte e cultura trova pieno spiegamento non solo in Fondation Cartier, ma anche in Fondation Louis Vuitton, museo e centro culturale nato nel 2006 e sponsorizzato dal Gruppo LVMH.

L'obiettivo di avere un'ulteriore occasione di contatto con il cliente al di fuori dei negozi o del mondo virtuale è ciò che ha spinto molti brand del lusso a entrare nel settore dell'*hospitality*: da Armani a Bvlgari, da Versace a Audemars Piguet. Una strategia che risponde al desiderio delle nuove generazioni di spendere il loro denaro per un'esperienza memorabile piuttosto che per acquistare beni fisici.

IL COUNTRY OF ORIGIN COME STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il lusso è tradizionalmente associato a delle geografie ben precise che richiamano anche a specifiche competenze e settori di riferimento. Senza entrare nel merito della definizione tecnica di *country of origin* (COO), è universalmente riconosciuto un elevato valore al *savoir-faire* francese e italiano ed è per questo che Francia e Italia vantano una leadership indiscussa nella produzione di beni di lusso, ed è anche per questa

abilità produttiva che brand internazionali decidono di delocalizzare la loro produzione in questi Paesi. Non è un caso, infatti, che le calzature femminili dei brand più noti (Louboutin, Manolo Blahnik, Jimmy Choo, Dior e molti altri) siano *made in Italy*.

In passato, i brand hanno fatto leva su questo vantaggio indiscusso per entrare in nuovi mercati replicando il modello di business utilizzato nel Paese d'origine. L'idea di fondo era che per rispettare l'identità del brand non si potessero variare le politiche di offerta, comunicazione e commercializzazione dei prodotti. Questo pensiero è stato fortemente sconfessato negli ultimi anni per almeno due motivi.

In primo luogo ci sono stati diversi casi di fallimento e successiva uscita dal mercato estero di brand internazionali che si sono scontrati con le specificità culturali, economiche e amministrative del contesto locale. Tra questi si può ricordare La Perla, noto marchio di intimo femminile, che entra in India nel 2007 aprendo un negozio nella Galleria dell'Oberoi di Mumbai con il Murjani Group, già in partnership con Gucci e Jimmy Choo. Nel 2012, decise però di uscire dal mercato indiano: il segmento super-premium rappresentava l'1 per cento del mercato e si era sovrastimato una certa liberalità nei costumi della conservativa società indiana. La Perla rientra nel 2015 a Delhi con un nuovo partner (DLF Emporio) e un CEO indiano che definisce una strategia di espansione basata su e-commerce e intimo maschile.

Un caso simile è quello di Bvlgari, che nel 2011 chiude i negozi in India a causa dell'elevata competitività interna (elevata frammentazione del settore con fedeltà dei clienti alle piccole gioiellerie di fiducia) e dei gusti locali. Vi rientra dopo 3 anni aprendo con Luxco India Retail, un negozio al DFL Emporio di Nuova Delhi con il 20 per cento dei prodotti di tradizione locale e un servizio personale e discreto. In altri casi, non è stata tanto la strategia competitiva sul mercato a essere mal formulata, quando la modalità di ingresso. È il caso di Maserati, che esce nel 2013, dopo due anni, dal mercato indiano con 10 auto vendute e numerose lamentele per il comportamento negligente del partner locale nel servizio post-vendita. Maserati è rientrata nel 2016 con tre nuovi showroom (5).

Il principale mercato dei *luxury personal good* è la Cina, che vale oggi circa il 35 per cento del valore mondiale delle vendite e, secondo stime di Bain & Company, entro il 2021 dovrebbe arrivare a pesare il 47/49 per cento per un valore complessivo di 330 miliardi di euro. In passato, il 55 per cento di questi acquisti era realizzato al di fuori della Cina; il 56 per cento degli intervistati nella ricerca BCG per Altagamma hanno confermato che almento il 50 per cento dei loro acquisti sarà purtroppo rimpatriato, sviluppando un autonomo mercato



interno (6). Le strategie aziendali non devono dunque puntare ad attirare nel negozio di via Montenapoleone a Milano il turista asiatico, ma pensare a come elaborare una strategia *ad hoc* per i mercati asiatici sempre più caratterizzati da un *local pride* e da interessanti startup nel mondo del lusso. Se solo si considera il mondo cosmetico, ci sono brand cinesi come Perfect Diary che sono di gran lunga preferiti dai consumatori locali rispetto ai prodotti stranieri.

LE STRATEGIE DI LOCALIZZAZIONE

I motivi sopra indicati hanno reso oggi obbligatorio per tutti i brand del lusso che abbiano ambizioni di espansione internazionale adottare strategie di localizzazione, ossia di adattamento rispetto alle specificità locali, che spesso rappresentano delle barriere all'ingresso. Tale strategia può riguardare diverse dimensioni: il design delle location (per esempio, gli hotel Bvlgari o le boutique Cartier nel mondo, che valorizzano materiali, elementi decorativi e colori tipici del territorio); i servizi (l'esempio di Bvlgari in India o dei servizi di *concierge* e *consignment* in Medio-Oriente); il merchandise (Gucci ha dedicato a Micky Mouse la nuova collezione per festeggiare l'anno del topo secondo il calendario cinese); la comunicazione (usando influencer, nomi di prodotto e messaggi adatti alla cul-



tura locale); la commercializzazione (che tenga conto del canale digitale).

Tutte queste strategie non sono indolori per le aziende perché richiedono prima di tutto il tempo utile per acquisire un'adeguata conoscenza dei mercati locali; in secondo luogo, costringono a operazioni mirate che aumentano notevolmente, almeno nell'immediato, i costi di espansione sul mercato, riducendone quindi la redditività. Sacrificio che deve essere fatto se si adotta una visione di lungo termine dove la crescita internazionale è una priorità nell'agenda strategica di ogni brand.

-
- (1) «Ferrari Monza SP1 e SP2: capostipiti di "Icona", un nuovo concetto di vetture in serie limitata», <https://corporate.ferrari.com/it>, 2 ottobre 2018.
 - (2) «The Millennial state of mind», Bain & Company, 18 maggio 2017.
 - (3) «Rihanna's "fenty beauty": A leadership case for customer inclusivity», Forbes, 2 agosto 2020.
 - (4) «The Millennial state of mind», op. cit.
 - (5) *I casi La Perla, Bvlgari e Maserati sono rielaborati da G. Atwal, D. Bryson, Luxury Brands in China and India, Londra, Palgrave Macmillan, 2017.*
 - (6) «True Luxury Global Consumer Insight», Boston Consulting Group e Altagamma, 23 giugno 2020.
-

IN SINTESI

- Il settore del lusso si trova ad affrontare alcune importanti sfide strategiche: l'aumento dei volumi di produzione e il miglioramento della redditività; la nuova gestione dell'offerta commerciale; il compromesso tra esclusività e inclusività dei propri prodotti; la difficoltà di superare le aspettative quando gli standard sono già molto alti; il *country of origin* come leva per espandersi a livello internazionale.
- Il contatto con il cliente al di fuori dei negozi o del mondo virtuale ha spinto molti brand del lusso a entrare nel settore dell'*hospitality*. Una strategia che risponde al desiderio delle nuove generazioni di spendere il loro denaro per un'esperienza memorabile piuttosto che per acquistare beni fisici.
- Tutti i brand del lusso con ambizioni di espansione internazionale devono adottare strategie di localizzazione, ossia di adattamento alle specificità locali, che spesso rappresentano forti barriere all'ingresso nei nuovi mercati.