

**Personal Luxury Goods Industry:
In-depth analysis, new frontiers and opportunities**

Alessandro Fulvio

Matricola 245041

Relatore: Lorenzo Carbonari

Anno Accademico 2021/2022

Indice

Capitolo 1: Il settore dei beni di lusso personali

- 1.1 Concetto di lusso
- 1.2 Panoramica del settore
- 1.3 Distribuzione Geografica
- 1.4 Canali di vendita e distribuzione
 - 1.4.1 Mercato di seconda mano
 - 1.4.2 Evoluzione verso un approccio omnicanale
- 1.5 I clienti del lusso
- 1.6 Singole categorie di prodotti

Capitolo 2: I giganti del lusso: LVMH vs Kering

- 2.1 Kering: la storia di una multinazionale del lusso
- 2.2 LVMH: L'esempio di come attraverso M&A si possa creare un colosso Mondiale
- 2.3 LVMH vs Kering
- 2.4 Reazione alla crisi
- 2.5 E-commerce di lusso: superato il punto di svolta

Capitolo 3: Nuovi orizzonti e potenziali strategie

- 3.1 La fine della globalizzazione?
- 3.2 I problemi nella Supply Chain e i Product Passports
- 3.3 Cambiamenti dal lato dei consumatori: preferenza per il mercato domestico e la nuova Frontiera del Metaverso

Introduzione

Il mondo del lusso è un universo in continua evoluzione a partire dal suo significato intrinseco.

L'obiettivo di questa tesi è fornire al lettore una descrizione accurata del settore nel suo complesso, offrendo poi gli strumenti necessari per comprendere i futuri sviluppi del settore.

Verrà dunque introdotto il mercato dei beni di lusso personali, soggetto protagonista dell'elaborato, con particolare riguardo a come esso si distingue dagli altri segmenti del mercato del lusso.

Seguirà un'analisi a trecentosessanta gradi del settore con riguardo a crescita, distribuzione geografica, canali di vendita e distribuzione, clienti, maggiori brand e categorie di prodotti.

Nel corso del primo capitolo oltre ad una panoramica del settore attraverso l'analisi di dati, saranno affrontate le principali novità e tendenze, la maggior parte delle quali portate dalla reazione globale alla pandemia. Macro-tendenze e sviluppi futuri che saranno poi oggetto di studio più approfondito nel terzo capitolo dove scopriremo come le aziende si stanno adeguando ai cambiamenti del mercato. Quali iniziative e strategie sono state adottate e quali, con un orizzonte temporale di lungo periodo potrebbero essere i punti su cui le imprese dovranno concentrarsi per ottenere un vantaggio competitivo sostenuto ma soprattutto sostenibile.

Centrale nell'analisi che verrà proposta è il ruolo dei due gruppi del lusso francese Kering e LVMH. Saranno trattate nel secondo capitolo la composizione, le strategie e la filosofia dei due leader del mercato. Analisi che aiuterà da un lato ad apprendere anche dal punto di vista finanziario il modello del gruppo nel settore del lusso, dall'altro a capire come i due colossi abbiano reagito alla pandemia. Le grandi marche come vedremo, soprattutto in un mercato dove la consumer trust e la brand identity sono cruciali, adottano spesso comportamenti di isomorfismo coercitivo e mimetico.

Vedremo, infatti, tramite l'analisi di LVMH e Kering come i brand hanno idee e iniziative simili soprattutto riguardo temi delicati come sostenibilità, diritti umani e gender diversity.

Inoltre, il mondo e-commerce merita un apposito approfondimento, data la sua centralità nella spinta al digitale che la pandemia ha accelerato. Anche chi inizialmente lo rifiutava è stato costretto a espandere i suoi canali online. Vedremo come questa spinta verso un'estrema digitalizzazione stravolgerà le strategie di vendita, marketing, partnership e commercializzazione delle imprese.

Il mercato dei beni di lusso personali sta assistendo a un cambiamento totale e irreversibile, in momenti rivoluzionari come questi rimanere al passo con i tempi e anticipare il proprio competitor è di vitale importanza.

Capitolo 1

Il settore dei beni di lusso personali

1.1 Concetto di Lusso

Da un punto di vista etimologico, la parola lusso deriva dal vocabolo latino “luxus” ovvero sovrabbondanza, è quell'eccesso tradotto in una tendenza a mostrare la propria ricchezza che supera i reali bisogni primari. Per citare una celebre frase dell'economista tedesco Werner Sombart, “il lusso è qualsiasi spesa che eccede il necessario.

Rimane però un concetto molto astratto e multiforme. Una definizione condivisa non esiste, anzi assume forme e significati diversi a seconda del contesto storico-sociale così come della prospettiva in cui viene analizzato. Cercando di racchiudere in breve le diverse accezioni di un così vasto argomento, emerge un significato che oscilla tra due poli. Da un lato una rappresentazione di ricchezza, sigillo del successo economico individuale, connesso alle capacità dell'individuo; dall'altro un cattivo gusto e assenza di misura originata da un morboso interesse per tutto ciò che è materiale e superfluo.

Da questa breve analisi emerge quindi una grande ambivalenza che abbraccia aspetti positivi e negativi ma soprattutto bisogna comprendere come questo equilibrio tenda a mutare col susseguirsi di periodi storici e il conseguente cambio di valori di diversi contesti sociali.

Con la fine del diciannovesimo secolo, il concetto di lusso ha acquisito una nuova sfumatura connessa sia con un compiacimento in ciò che eccellente e costoso che con il piacere di godere di un comfort che va oltre ciò che è strettamente necessario.¹ Per gran parte del secolo, l'elemento artigianale, legato ad un processo manuale caratterizzato da alta specializzazione di esperti artigiani, attenzione al dettaglio e altissima qualità nella creazione dei prodotti ha dominato il mercato dei beni di lusso.

Con l'avvento della rivoluzione industriale, che tra le altre ha consentito di beneficiare di enormi guadagni in termini di produttività poiché grandi volumi di beni standardizzati sono diventati accessibili e venduti oltre i confini nazionali, il mercato del lusso è cambiato radicalmente. Si può convenire che la rivoluzione industriale ha gettato le basi per quelle che oggi si sono affermate come le grandi multinazionali del lusso.

Nel corso del ventesimo secolo il cosiddetto “luxury” comincia ad assumere i diversi connotati negativi a cui spesso in passato era stato associato quali decadenza e distacco da ogni forma di

¹ Brun e Castelli, *The Nature of Luxury*, (2013)

moralità. Stante a quanto scrive Pamela Danziger, esperta in psicologia dei consumatori, il lusso diventa il termine di riferimento per prodotti e mercati costosi e di alta qualità, espressione massima di eleganza e sontuosità.²(let them eat cake, 2005)

Per molto tempo, come menzionato in precedenza dominava l'esclusività che risiedeva nel rapporto tra stilisti e le classi più agiate, dove i primi erano veri e propri guardiani della tradizione estetica dei secondi. Si occupavano infatti di confezionare pezzi unici, vere e proprie opere d'arte per celebrare il prestigio e il potere di pochi. Nei primi anni del '900 maison come Chanel o Yves Saint Laurent hanno completamente rivoluzionato questa tendenza in chiave moderna e dinamica: funzionalità, praticità e comfort diventano infatti i capisaldi di questo nuovo scenario.

Vi è negli anni successivi un importante spinta verso una democratizzazione del lusso, ovvero un cambio di rotta diretto a offrire capi non solo alle classi più agiate, resa possibile dalla più efficiente produzione di massa rispetto al periodo preindustriale.

Ne deriva un nuovo paradigma, il New-Luxury, caratterizzato appunto da una offerta più accessibile ma anche e soprattutto nel nuovo modo in cui viene inteso il lusso ossia come un'esperienza, un sentimento che i consumatori ricercano sempre più che li spinge a pagare un premium price per determinati prodotti.

L' Old Luxury riguardava cose, prodotti; il New Luxury, al contrario, la completa customer experience.

Per concludere, ho reputato doveroso, sia per inquadrare chiaramente il mercato che stiamo analizzando, il quale come è possibile osservare è in continua metamorfosi, sia per poi comprendere le scelte e gli obiettivi che i grandi gruppi perseguono, riservare un accenno volto a comprendere come il concetto sottostante a questo settore è cambiato negli anni. Oggi, infatti, le società nel settore del lusso non vendono più vestiti e oggetti d'abbigliamento ma vendono un lifestyle, un modo di essere.

1.2 Panoramica del settore

La tesi ha l'obiettivo di andare ad analizzare il cosiddetto "Personal Luxury Goods Industry", tradotto, il settore dei beni di lusso personali.

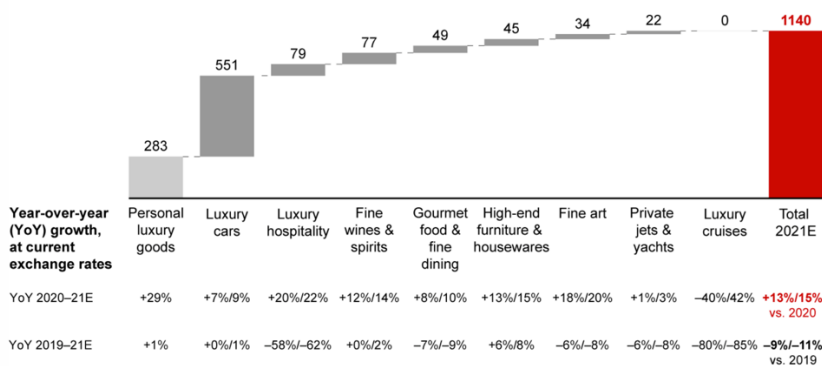
² Pamela Danziger, *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses*, (2005)

Ritengo indispensabile ai fini di una consapevole comprensione dell'elaborato, definire fin da subito il settore e inquadrare con precisione le categorie di prodotti comprese.

Considerato che il concetto di lusso come abbiamo visto è in continua evoluzione e che ha una forte connotazione soggettiva, è importante categorizzare in modo chiaro i settori che compongono il mercato del lusso globale. Secondo Bain & Co. l'intero mercato del lusso si divide in nove segmenti minori: macchine di lusso, mercato del lusso personale, luxury hospitality (hotel e operatori turistici), beverage di lusso, fine dining ("cucina raffinata"), mobili e articoli per la casa di alta gamma, mercato dell'arte, yacht e jet privati, e crociere di lusso.

I primi tre in segmenti per valore rappresentano l'80% del mercato del lusso totale

Worldwide luxury market, 2021E (€ billions)



Source: Bain & Company

Figura 1: Worldwide luxury market, 2021E

Con riferimento al grafico il mercato è cresciuto di circa 13-15% dal 2020 al 2021 ma rimane comunque di circa 9-11% inferiore a quanto valeva pre-pandemia nel 2019.

Tutti i segmenti, seppur in misure diverse, hanno ripreso a crescere nell'ultimo anno ad eccezione delle luxury cruises, tuttavia, solo personal luxury goods, luxury cars, fine wine & spirits e High-end furnitures & housewares sono cresciute in modo così significativo da superare i livelli raggiunti prima della crisi.

Il mercato dei beni di lusso personali, da molti definito come il cuore dell'intera azienda del lusso, dopo aver assistito nel 2020 al suo peggiore crollo, si è ripreso rapidamente superando le cifre record del 2019.

Ricadono all'interno del settore del mercato dei beni di lusso personali l'alta moda, (intesa come abbigliamento), quello di cosmetici, orologi, gioielli, profumi, borse e valigie.

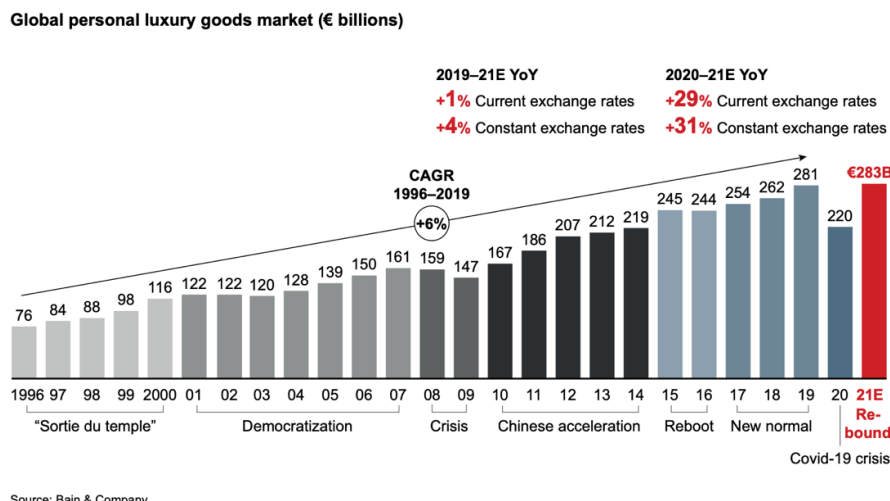


Figura 2: Global personal luxury goods market

Quello dei personal luxury goods è un mercato dal valore stimato di €283 miliardi nel 2021 e rappresenta approssimativamente il 25% del mercato del lusso globale.³

La Figura 2 mostra come questo mercato si sia sviluppato al 1996 al 2021 con un CAGR (compounded annual growth rate) da record del 6%.

Inoltre, sono evidenziati sulla linea temporale i maggiori driver di questa evoluzione, fattori che ci torneranno utili nel corso del progetto.

In questa sede è interessante osservare come durante gli anni della cosiddetta accelerazione dell'economia cinese il settore ne ha giovato particolarmente, con una crescita settoriale del 31% in soli 4 anni.

1.3 Distribuzione geografica

Dal 2020 gli equilibri sul mercato dei beni di lusso personali sono cambiati. L'Asia ha superato per la prima volta le Americhe mentre l'Europa è stato il territorio dove si sono registrate più vendite nel 2020. La pandemia, come vedremo nello specifico nella sezione dedicata alle conseguenze del Covid-19 sul settore, ha notevolmente modificato la geografia dell'industria.

³ Claudia D'Arpizio e altri, "From Surging Recovery to Elegant Advance: The Evolving Future of Luxury", (Bain & Company 2021), 7-8.

Dato il vertiginoso crollo del turismo, tra l'80% e il 90% della spesa in beni di lusso personali nel 2021 è da attribuire a consumatori domestici.

Spesa di consumatori interni che globalmente tra 2019 e 2021 è cresciuta esponenzialmente, stando alle stime di Bain & Co circa del 60%.

Chi ha beneficiato maggiormente di questa tendenza è stata senza dubbio la Cina che ha visto raddoppiare la sua partecipazione al mercato fino a raggiungere una quota pari al 21% del totale.

Difatti, i turisti cinesi contribuiscono in larga parte alle vendite del lusso in tutto il mondo e con uno stop totale del turismo il mercato interno è esploso.

Basti osservare che la quota di consumatori cinesi coinvolti in acquisti di lusso è stata del 33% nel 2019 ma nello stesso anno, senza restrizioni alla mobilità internazionale, il mercato cinese ha avuto un peso di appena l'11%.

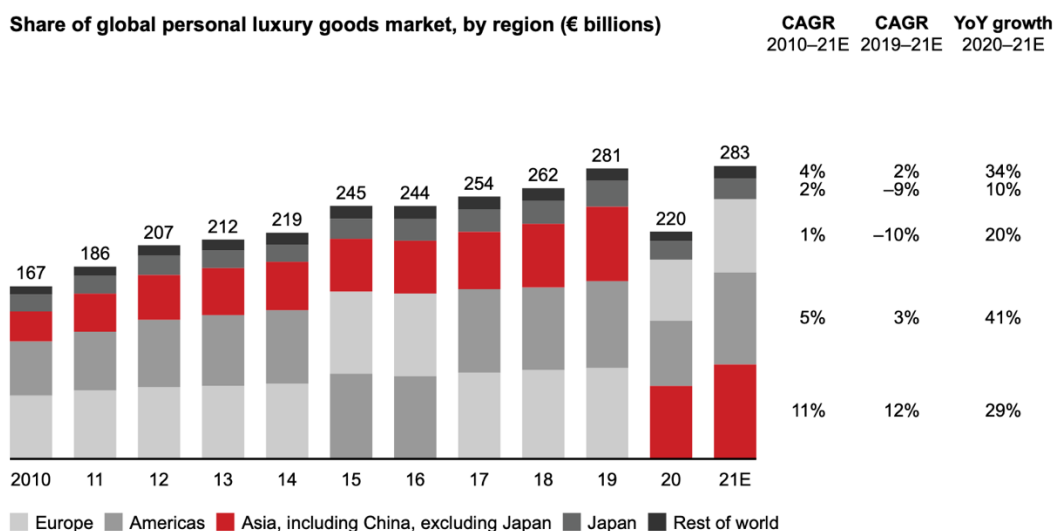


Figura 3: Share of global personal luxury goods market, by region

Nel 2021, infatti, con lo stop del turismo la quota di consumatori cinesi si è sensibilmente ridotta risultando circa 21-23%. Tuttavia, nonostante il peso dei consumatori cinesi sia diminuito, il mercato cinese è praticamente raddoppiato raggiungendo una quota di 21% del mercato del lusso totale. Questo rende l'idea di quanto siano importanti i consumatori cinesi nel mondo del lusso odierno.

Situazione in cui emergere l'importanza di comprendere le cause sottostanti a questi cambiamenti per poi cercare di capire quali saranno gli sviluppi futuri. Con la ripresa del turismo, infatti, i ricchi consumatori cinesi, torneranno a spendere altrove per beni di lusso.

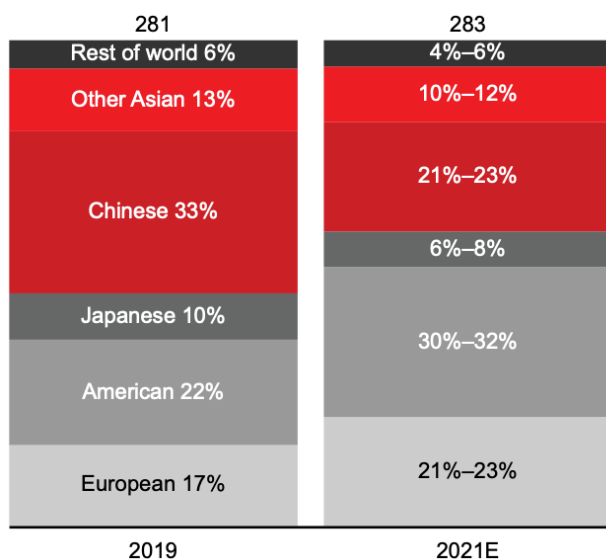
Non bisogna però sottovalutare a livello sociale come due anni di forzata chiusura potrebbero cambiare le abitudini dei consumatori. Approfondirò meglio questo tema nel terzo capitolo, mi preme

ora mettere in chiaro che certe dinamiche, quando riguardano e modificano le abitudini dei consumatori, soprattutto per un tempo prolungato, raramente ritornano come prima.

Le Americhe rappresentano la quota più significativa del mercato nel 2021 pari al 31% (€89 Miliardi). Si noti come pur rimanendo agli stessi livelli del 2019 abbiano raggiunto il primato. Questo ancora una volta è dovuto allo spostamento di equilibri causato dai consumatori cinesi, la cui meta preferita era l'Europa. Di conseguenza il -7% dell'Europa tra 2019-2021 le ha fatto perdere il primato in favore del mercato delle Americhe.⁴

Il consumo locale è stato forte anche in Europa e in Russia mentre il mercato del Medio Oriente si sta sviluppando notevolmente negli ultimi anni con Dubai e l'Arabia Saudita a guidare la forte crescita.

Share of global personal luxury goods market, by consumer nationality (€ billions, 2019–21E)



Share of global personal luxury goods market, by region (€ billions, 2019–21E)

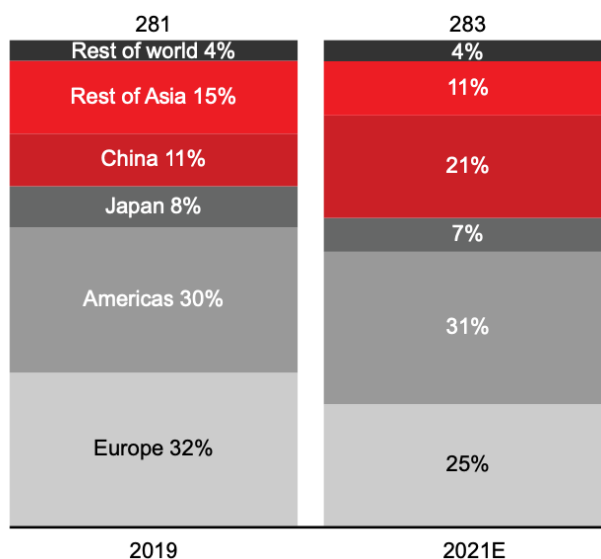


Figura 4: Share of global personal luxury goods market, by consumer nationality and by region
Fonte: Bain & Company

Il Giappone, che ha un ampio mercato interno di beni personali di lusso, ha sofferto di un misero consumo locale dovuto principalmente alla difficile situazione vaccinale che si è verificata.

Infatti, nonostante il mercato giapponese si stima crescerà di almeno il 10% nel 2022 sarà comunque al di sotto dei livelli del 2019.

La figura 5 mostra la relazione che c'è tra la quota delle prime 100 aziende del lusso dei principali paesi e il loro effettivo contributo alle vendite totali del mercato.

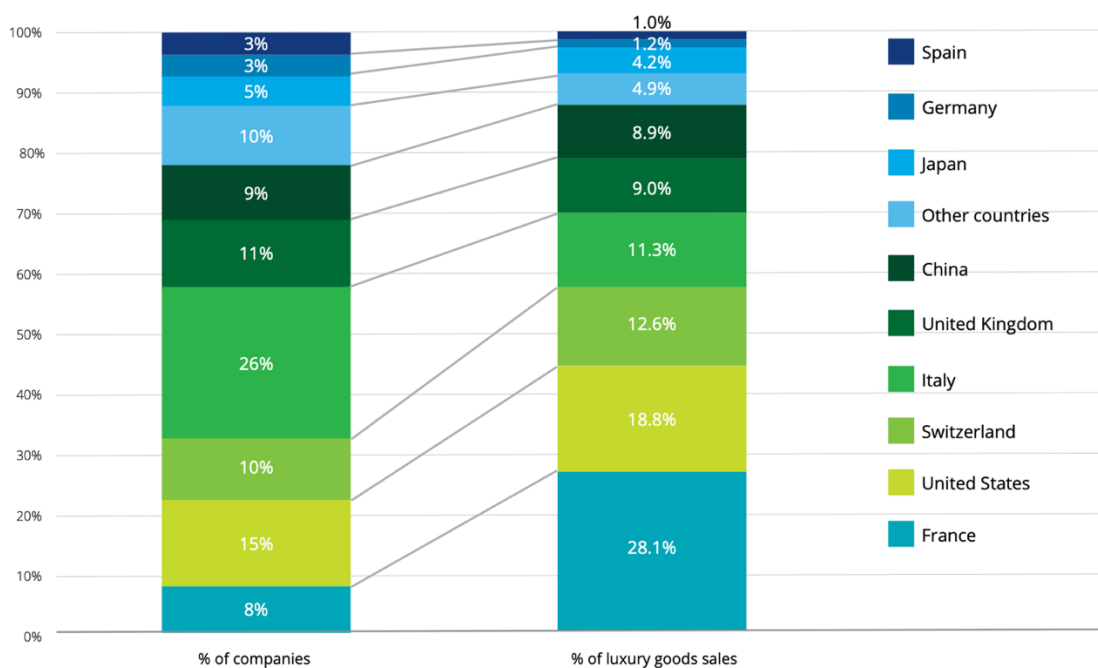
⁴ D'Arpizio, "The Evolution of Luxury", 9-10

Con riferimento alla percentuale di società dei principali paesi, è bene specificare che esse vengono catalogate nel paese dove è istituita la sede della società, nonostante nella maggior parte dei casi esso non coincide con il paese da cui deriva la maggioranza dei guadagni.

Per questo motivo, la Cina non occupa il primo posto di questa classifica ma anzi appena il 9% delle società in top 100 e un'analoga percentuale di vendite totali sono da attribuire al territorio cinese. La crescente importanza delle società cinesi nel mondo del lusso è evidenziata dal fatto che la percentuale di vendite delle società cinesi è cresciuta di 1,8% rispetto all'anno precedente (2019).

Le tre principali società cinesi Chow Tai Fook Jewelry Group Limited (10), Lao Feng Xiang (15) e la nuova entrante Cina National Gold Group Gold Jewelry Co (17), sono tutte società verticalmente integrate che hanno nei gioielli il loro core business e riflettono l'importanza della Cina in questo particolare settore.

Top 100 share by country, FY2020



Results reflect Top 100 companies headquartered in each country
 Source: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Global Powers of Luxury Goods 2021*. Analysis of financial performance and operations for financial years ending within the 12 months from 1 January to 31 December 2020 using company annual reports, industry estimates, and other sources.

Figura 5: Top 100 share by country, FY2020

Fatta eccezione per Lao Feng Xiang che ha avuto una crescita delle vendite anche in periodo Covid, ciascuna delle altre 8 società ha dovuto fronteggiare perdite percentuali a doppia cifra dovute sia alla pandemia ma anche all'aumento del prezzo internazionale dell'oro che ha frenato la domanda al dettaglio di prodotti in oro, caposaldo dei business di lusso cinesi.

Le 8 società con sede in Francia contribuiscono al 28% delle vendite totali del settore. Non a caso la Francia è considerata la casa del lusso per eccellenza, vista l'alta concentrazione dei principali gruppi del lusso mondiali proprio nella regione gallica. LVMH, Kering e L'Oreal sono addirittura tutte nella top 5 luxury companies per vendite nel mercato dei beni di lusso personali. Inoltre, la grandezza media delle società francesi per vendite è più di tre volte maggiore della grandezza media delle Top 100 società operanti nel settore.

In Germania non c'è una vera e propria cultura del lusso propria di paesi come Francia, Svizzera e Italia, ciò è evidente anche dal fatto che solo tre società tedesche sono in top 100 le quali contribuiscono all'1,2% delle vendite del settore. Hugo Boss (26), per distacco leader delle società tedesche copre il 71% di vendite delle aziende alemanne seguita da MCM Group (67) e Marc O'polo (72). Va sottolineato che la Germania, complici le dure restrizioni imposte dal governo, ha dovuto sopportare il declino maggiore per vendite di qualsiasi altro paese. Difatti, le aziende tedesche hanno perso in media il 28% delle luxury goods sales.

L'Italia occupa il primo posto per società presenti in top 100, sono 26 di cui 16 operanti nel settore della moda. Nonostante il primato assoluto per numero le società del lusso, esse contribuiscono alla percentuale delle vendite di appena un 11,3%. Ciò dimostra, come in altri settori, la preferenza nel nostro paese per la piccola e media impresa. Tuttavia, la nostra presenza nell'industria del lusso non si limita solo a PMI. Essilor Luxottica è il gruppo più importante per vendite e si colloca al settimo posto seguito da Prada (23) e Giorgio Armani Spa (29).

Il primato per quanto riguarda il segmento di orologi e gioielli è detenuto dalla Svizzera dove gruppi come Richemont, Rolex e Swatch Group sono i leader del settore e insieme alle altre 7 società del lusso, tutte esclusivamente del segmento Jewelry & Watches, rappresentano il 12,6% delle vendite totali del settore.

Tra le società rilevanti nel Regno Unito troviamo Chanel (6), Capri Holdings (14) e Burberry (20).

Le società inglesi hanno avuto il terzo miglior risultato in termini di performance per luxury sales nel 2020 con un declino medio delle vendite di solo 7,1%, dato che però è parzialmente falsato dal fatto che molte società nel Regno Unito chiudono il proprio anno fiscale (FY2020) al 31 marzo.

Bisogna quindi fare attenzione quando vengono riportati determinati dati. Specialmente se riferiti ad un periodo come quello pandemico che ha avuto le sue conseguenze più dannose per l'economia da aprile '20 in poi. A questo proposito, con riferimento alla chiusura del fiscal year mi preme ricordare che non vi è alcuna obbligatorietà nel chiudere il proprio bilancio al 31 dicembre ma a seconda delle norme di ciascun paese o del business in questione ci possono essere discostamenti.

Negli USA invece sono 15 le aziende in top 100 dove le più rilevanti sono Estée Lauder (4), PVH Corp. (8) e Ralph Lauren (12).⁵

Anche negli Stati Uniti non c'è stato (almeno con riferimento ai dati dei bilanci delle 15 società) un declino sostanziale delle vendite, ma anche qui 6 aziende hanno chiuso il bilancio al 31 marzo 2020.

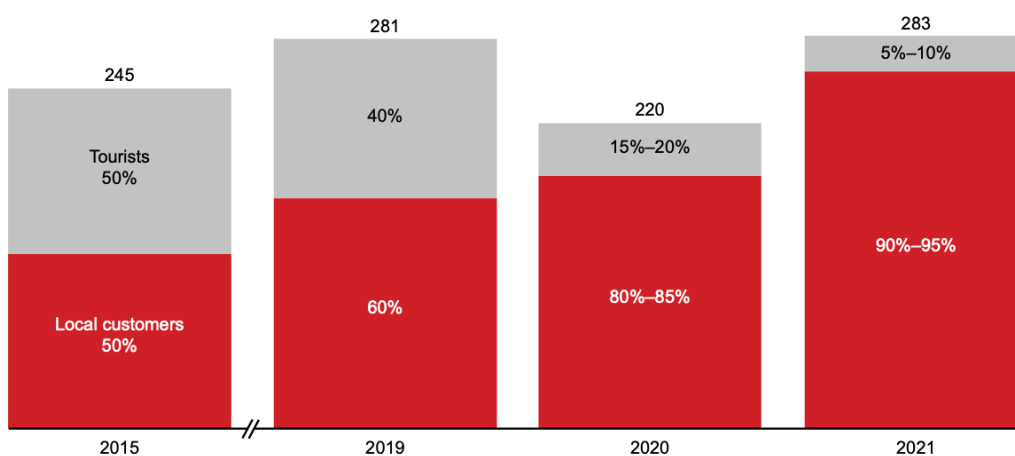
Un altro aspetto, accennato in precedenza, che assume un'importanza fondamentale nel comprendere i cambiamenti e le dinamiche settoriali è stato lo stop del turismo.

Il turismo, infatti, è un canale cruciale per la crescita e il sostentamento di un mercato.

Il mercato dei personal luxury goods è stato sempre diviso tra turisti e consumatori locali con una crescente quota di partecipazione dei primi a discapito dei secondi.

Nel 2015 il mercato era diviso esattamente a metà tra turisti e consumatori domestici, mentre nel 2019 i turisti rappresentavano il 40% del mercato, percentuale che nonostante la decrescita rappresenta sempre una percentuale significativa.

Share of global personal luxury goods market, by local customers vs. tourists (€ billions, 2015–21E)



Source: Bain & Company

Figura 6: Share of global personal luxury goods market, by local customers vs. tourists

Con la crisi pandemica il turismo ha subito una frenata senza precedenti. Di conseguenza la quota di turisti coinvolti in acquisti di beni di lusso personali ne ha risentito particolarmente scendendo al 15-20% nel 2020 e addirittura al 5-10% nel 2021, penalizzando quei paesi Europei come Francia e Italia che dipendono molto dalle vendite a consumatori stranieri.

⁵ Giovanni Faccioli e altri, “Global Powers of Luxury Goods”, (Deloitte, 2021), 35-41.

Si va delineando quindi un serio cambiamento di rotta. Considerato che il turismo secondo le previsioni non recupererà completamente i livelli pre-pandemici prima del 2023/2024, senza considerare la possibilità di altre crisi come la guerra Russia-Ucraina a cui stiamo assistendo oggi che potrebbero peggiorare le cose, i player nel mercato del lusso dovranno concentrarsi sui consumatori domestici. Ripensare le proprie strategie di vendita al dettaglio, le reti duty-free internazionali che si possiedono e ripianificare gli investimenti in canali e-commerce locali e in marketing focalizzati alla fidelizzazione del cliente, mai come adesso risulta cruciale per i brand del lusso.

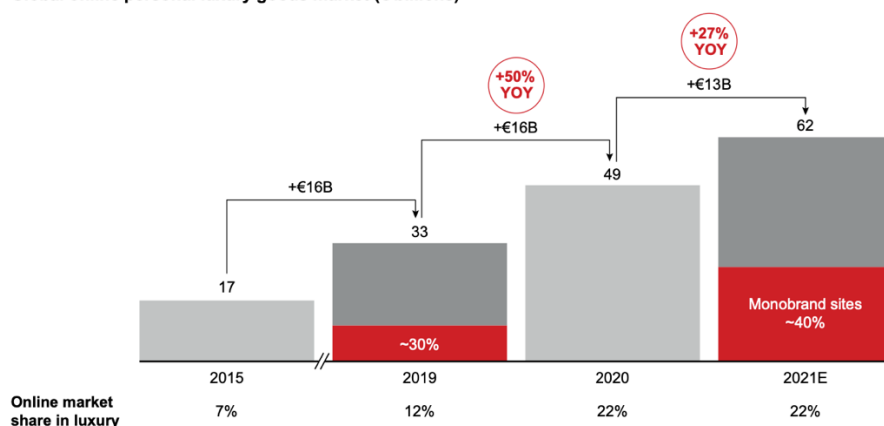
1.4 Canali di vendita e distribuzione

I brand mostrano una comune tendenza verso un maggiore controllo per quanto riguarda la distribuzione, in particolare emerge una crescita dei canali diretti.

Il mercato retail, di vendita al dettaglio, quindi, ha ormai raggiunto un valore pari al 49% dell'intero mercato ed è destinato a superare presto l'altro principale canale distributivo costituito dalla vendita all'ingrosso, il cosiddetto "wholesale channel".

Fattori chiave di questo fenomeno sono da individuare nella crescita delle vendite online e nei negozi mono-brand. La rivoluzione dell'e-commerce iniziata negli anni '90, spinta da un mondo in continua evoluzione verso il digitale ha raggiunto il suo apice nel periodo dei lockdown dove si è registrata una presenza online senza precedenti.

Global online personal luxury goods market (€ billions)



Source: Bain & Company

Figura 7: Global online personal luxury goods market

Il mercato online, infatti, è cresciuto del 50% tra 2019 e 2020 nel settore del personal luxury goods, e del 27% tra 2020 e 2021 raggiungendo una quota di €62 miliardi.

Senza dubbio la crescita della vendita online è stata una delle novità più dirompenti se pensiamo che nel 2015 il mercato valeva solo €17 miliardi.

Come si può notare dal grafico il 40% delle vendite online sono state registrate sul sito web del brand stesso, percentuale maggiore di quella relativa al 2019.⁶

Questo evidenzia una crescente attenzione dei brand nel costruire un sito web chiaro, innovativo e distintivo e legittima le crescenti spese dei brand in design online, anche affidandosi ad apposite società di consulenza, vista l'importanza essenziale di avere un adeguato sito web.

Tema che si ricollega anche al discorso sul maggior controllo sulla catena distributiva di cui parleremo tra poco che i brand cercano di massimizzare.

Outlet e negozi fisici stanno recuperando il terreno perduto grazie all'allentamento delle restrizioni ma sono ancora molto indietro rispetto ai livelli pre-pandemici.

Uno studio di Google, in collaborazione con Ipsos, specialista in ricerche di mercato rivela come si siano evoluti i comportamenti d'acquisto dei consumatori in Italia.⁷

Il canale digitale è ormai diventato imprescindibile per le aziende del settore, il percorso di acquisto del consumatore passa sempre di più da quest'ultimo.

I consumatori del lusso in Italia inoltre hanno una media di 4,9 dispositivi tecnologici contro una media di 2 detenuti dal resto della popolazione.

Sebbene la maggior parte degli acquisti avvenga nei negozi fisici c'è ancora chi contesta la tesi secondo la quale l'e-commerce diventerà più importante del negozio fisico. Soprattutto nel mercato del lusso però, bisogna tenere in considerazione il percorso di acquisto dei consumatori. L'85% degli acquisti, infatti, ha luogo nei punti vendita, ma il 76% degli acquirenti esegue ricerche online prima di presentarsi in negozio per l'acquisto, con una media di 5,4 fonti diverse di informazioni consultate prima di decidere in merito ad un acquisto di cui il 71% online. Anche in negozio prima di un acquisto i consumatori non sono esenti dall'uso dello smartphone per ulteriori ricerche. Il 47% degli acquirenti lo utilizza per leggere descrizioni e recensioni, guardare immagini dei prodotti, confrontare prezzi e consultare amici e familiari per consigli. La ricerca di informazioni è un'attività comune alla maggior parte dei consumatori del lusso, e a tal fine le risorse online e offline sono complementari. Tra le principali risorse online Google o altro motore di ricerca è utilizzato dal 71% degli utenti come prima risorsa. Il 60% cerca foto o altre rappresentazioni grafiche del prodotto (non sono escluse anche rappresentazioni 3D o in VR). Il 33% dei clienti del lusso italiani guarda video relativi ai prodotti da

⁶ D'Arpizio, *"The Evolution of Luxury"*, 12-14.

⁷ Google e Ipsos, *"Il settore del lusso in Italia: l'evoluzione dei comportamenti d'acquisto"*, (2016).

acquistare mentre un 25% consulta blog, forum e recensioni. Come principale risorsa offline troviamo il personale del negozio, consultato dal 38% dei consumatori che acquistano prodotti di lusso.

Abbiamo enucleato le diverse risorse alle quali i consumatori attingono quando si tratta di acquistare prodotti di lusso, ma la decisione finale d'acquisto quando viene effettivamente presa?

La ricerca di Google e Ipsos stima che il 21% viene convinto da immagini online e il 16% dalle informazioni trovate sul motore di ricerca. Per il canale offline, il 23% dei consumatori afferma di essere stato convinto dal commesso.

Con riguardo alla modalità d'acquisto e le sue motivazioni, osserviamo che il 72% compra in punti vendita situati in Italia, il 14% all'estero e solo il 14% online. Tra le motivazioni di acquisto verso l'uno o l'altro canale, si riscontra che il 36% di chi acquista online predilige questo canale per la sua comodità e convenienza. Il 55% dei consumatori che acquistano nel negozio fisico invece, preferisce un'esperienza fisica per osservare dal vivo e toccare i prodotti, aspetto che avvalorava la tesi di coloro che sostengono che nel settore del lusso l'esperienza d'acquisto è fondamentale e sarà sempre prevalentemente offline. Condivisibile o meno, questo dato sta scendendo di anno in anno.

Le interazioni post-vendita e la cosiddetta fidelizzazione del cliente sono un elemento che i brand cercano disperatamente di migliorare. L'avvento dirompente del digitale ha trasformato notevolmente le customer relations tra brand e clienti, oggi il 53% degli acquirenti interagisce con il brand dopo l'acquisto sia che acquisti online che offline.

I video in particolare, oltre a immagini e altre risorse online hanno assunto un ruolo cruciale nell'acquisto di prodotti di lusso, non solo il 33% ha guardato almeno un video prima dell'acquisto di un bene di lusso ma il 28% visita un negozio dopo averne visto un apposito video sul web.

LE PIATTAFORME PIÙ UTILIZZATE PER GUARDARE VIDEO

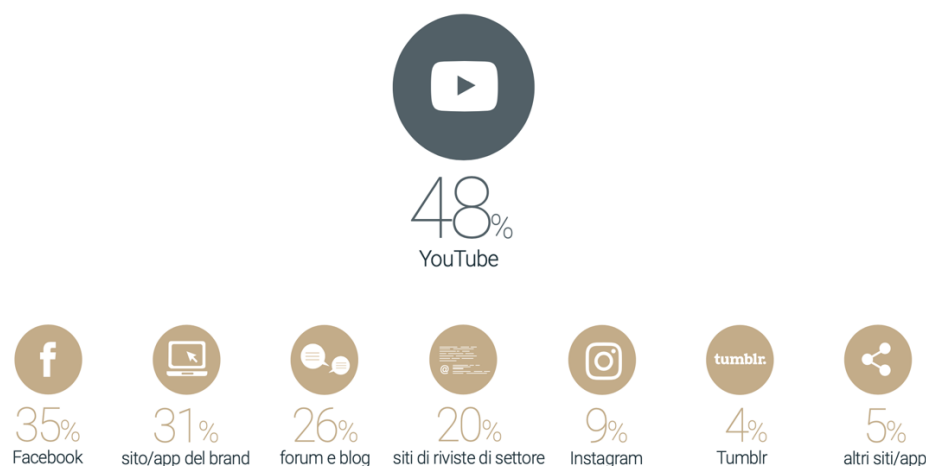


Figura 8: Le piattaforme più utilizzate per guardare video
Fonte: report Ipsos e Google

La piattaforma principale per chi prima di acquistare è solito guardare video è indubbiamente Youtube, sono sempre più popolari, infatti, recensioni o unboxing di famosi blogger o influencer di determinati prodotti spesso regalati dal brand in cambio di pubblicità. Seguono Facebook e il sito o l'app del brand con uno share del 35% e del 31%.

Non mancano forum e blog dove spesso, soprattutto per capi esclusivi oltre a guardare video, gli utenti hanno la possibilità di postare foto di un capo comprato o da acquistare per verificarne tramite alcuni esperti all'interno del gruppo l'autenticità. Il settore del lusso è un settore caratterizzato da elevato tentativo di contraffazione e garantire massima sicurezza sull'autenticità dei prodotti, come vedremo in seguito, per un brand è un must.

Instagram pur avendo solo il 9%, è sempre più popolare anche nei video oltre ad essere il social media più importante per un brand al giorno d'oggi.

1.4.1 Mercato di seconda mano

La crescita esponenziale del mercato di seconda mano è una delle maggiori tendenze che emerge dal precedentemente citato report di Bain & Company. Basta infatti analizzare i dati relativi a questo segmento di mercato per rendersi conto della sua crescente importanza, se poi viene contestualizziamo in un ambiente dove aziende, investitori e clienti mostrano ogni giorno un incondizionato impegno verso il sostenibile non è difficile comprendere il potenziale di questo mercato.

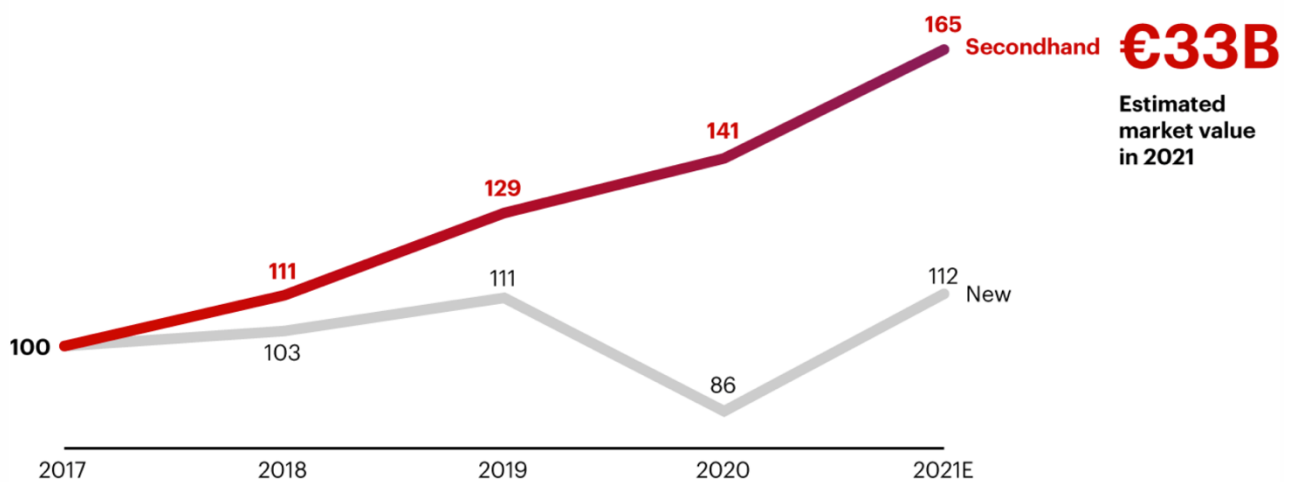
Se confrontato con il mercato di prima mano, come si evince dal grafico sottostante, il mercato di seconda mano è cresciuto dal 2017 del 65% del suo valore fino a raggiungere un valore stimato di €33 miliardi, contro l'appena 12% del mercato di prima mano. La crescita si prevede che continuerà ad un ritmo sostenuto che si aggira intorno al 10-15% annuo per i prossimi dieci anni circa.

Il trend di crescita positivo, che non si è arrestato neanche a seguito della crisi pandemica, è stato trainato sia da una maggiore domanda dei consumatori, che da una maggiore offerta di beni proveniente da un crescente numero di player entrati recentemente nell'attraente segmento.

Per i brand del lusso, aumentare la durata dei propri prodotti è una potente strategia per dimostrare il proprio impegno verso il sostenibile, caposaldo di ogni azienda che opera nel lusso, come vedremo meglio in seguito. Emerge da una ricerca di McKinsey⁸ condotta in Nord America, Europa e Asia un'attenta e prudente visione del mercato del cosiddetto "resale market".

⁸ Achim Berg e altri, "Welcome to the luxury fashion resale: Discerning customers beckon to brands", (McKinsey, 2021).

Secondhand vs. new luxury goods market (indexed to 100 in 2017)



Source: Bain & Company

Figura 9: Secondhand vs. new luxury goods market

I brand riconoscono il grande potenziale del mercato ma sono prudenti nell'accesso al mercato in quanto riconoscono il forte rischio di una riduzione dei margini di guadagno. Secondo le stime, il 75-80% dei consumatori del lusso compra prodotti nuovi. Tuttavia, la storia ci insegna che i comportamenti, le preferenze e gli interessi dei consumatori sono estremamente volatili e vi è già un consolidato interesse verso prodotti di seconda mano. Tendenza che è accelerata dalla digitalizzazione portata dalla pandemia e dal ricambio generazionale. I consumatori giovani (Gen Z e Millennials) che, come vedremo nel sottocapitolo sui clienti del lusso, domineranno il futuro del mercato del lusso, sono molto più interessati rispetto alla vecchia Gen X a comprare beni di lusso di seconda mano.

Si stima ad esempio che il mercato secondario degli orologi di lusso rappresenterà addirittura un terzo del mercato di prima mano. Circa la metà del mercato del lusso di seconda mano è costituito da orologi e gioielli di lusso seguito da borse scarpe ed accessori, soprattutto femminili. Geograficamente, in Europa si riscontra la maggior quota di mercato, seguita da Stati Uniti e Cina. Anche per il mercato secondario, come per quello primario, le piattaforme online sono uno dei driver insostituibili per lo sviluppo del settore e secondo le stime di McKinsey hanno oggi tra il 25% e il 30% del mercato e si espanderanno di circa il 20-30% ogni anno.

Tra le motivazioni che spingono i consumatori ad acquistare sul mercato secondario la più gettonata riguarda la rarità del prodotto. Il 41% di consumatori che comprano sia prodotti di prima che di seconda mano lo fa per acquisire prodotti non più disponibili o difficili da trovare. Il 40% degli stessi compra prodotti usati perché è più sostenibile il 36% perché costano di meno, ragionando quindi sul prezzo, altro elemento essenziale da considerare nella valutazione del mercato secondario. Infine, il 25% compra prodotti pre-owned perché è più semplice rispetto a comprare prodotti nuovi e perché la

consegna del prodotto è più rapida. Nove su dieci compratori nel mercato secondario sono anche compratori di prodotti nuovi e tre quarti sono anche rivenditori. Emerge quindi la presenza di un mercato circolare dove molti consumatori vendono per cambiare il proprio stile o per liberare spazio nel proprio guardaroba (rispettivamente il 36% e il 41% dei venditori hanno le seguenti ragioni)

Non stupisce che molti brand, visto l'interesse nei consumatori, entrino nel mercato resale del lusso. Gucci, ad esempio, ha firmato una partnership con TheRealReal per il riciclo degli indumenti, Richemont ha acquisito la piattaforma rivenditrice specializzata in orologi Watchfinder. Kering ha altresì acquisito Vestiarie Collective specializzata in vendite di seconda mano.

Il grande interrogativo relativo a queste strategie risiede nella reazione che suscitano nei consumatori. In proposito bisogna innanzi tutto puntualizzare che molti consumatori non sono a conoscenza di partnership resale di lusso, tuttavia, non appena ne diventano consapevoli, tre quarti di essi lo valuta positivamente con un leggero aumento nella fedeltà del cliente e nell'attrattività del brand.

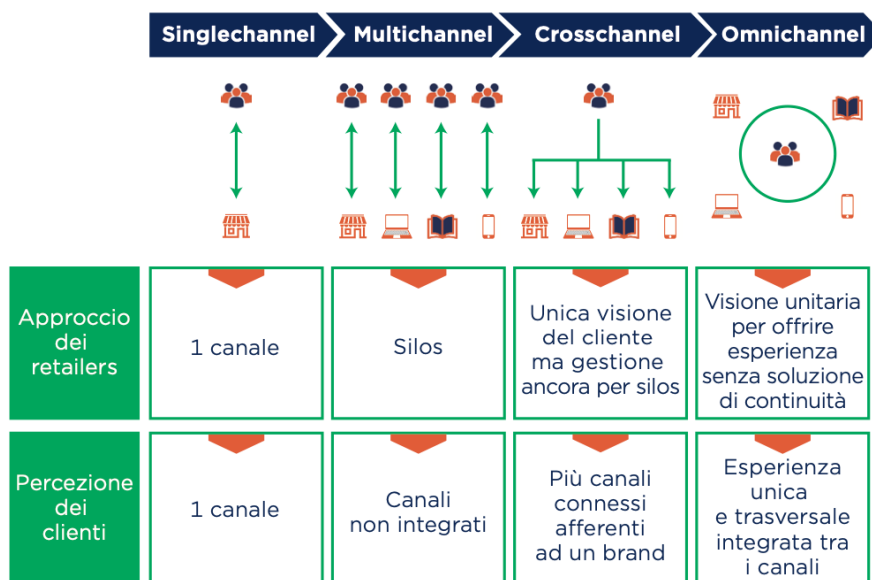
Non bisogna però generalizzare questo comportamento, sono infatti presenti differenze culturali da tenere in considerazione. In media nei consumatori Giapponesi al contrario di quelli americani o Francesi, anziché aumentare, si riduce la percezione del brand desirability e il desiderio di comprare ulteriori prodotti se essi vengono a conoscenza dell'entrata del brand nel mercato secondario.

1.4.2 Evoluzione verso un approccio omnicanale

La pandemia ha accelerato il modo in cui i consumatori fanno uso di elementi di shopping digitale. Abbiamo assistito ad una transizione globale verso piattaforme di vendita online senza precedenti. Stando al report di PWC *Global Consumer Insights Pulse Survey*,⁹ la spinta maggiore è avvenuta durante il primo lockdown, risalente al primo trimestre del 2020 dove molte persone sono state costrette a lavorare da casa. Ma la crescente tendenza all'acquisto online non è il punto focale di questo approfondimento, piuttosto un driver di questa innovazione. Infatti, le aziende, si sono trovate a dover tenere conto sempre più del proprio canale di vendita online o di implementarlo se inesistente. Ciò ha dato vita ad un nuovo tipo strategia. Nell'adattarsi ad un ambiente sempre più digitalizzato le imprese stanno investendo molte delle proprie risorse in strategie omnicanale per offrire un'esclusiva customer experience dagli store fisici ai negozi online. L'omnicanalità è essenziale per ogni brand, è impensabile raggiungere un vantaggio competitivo nel settore del lusso senza offrire un'esperienza unica integrata e trasversale tra i canali al cliente. I clienti paradossalmente sembrano prediligere più l'esperienza di acquisto che il prodotto o il servizio in sé. Il report di Merkle, *The Experience Impact*

⁹ Sabine Durand-Hayes e altri, *Global Consumer Insights Pulse Survey*, (PwC, 2021).

(2019), rivela che il 66% dei consumatori ritiene più importante l'esperienza rispetto al prodotto e che addirittura il 52% decide di non comprare su siti e-commerce online se in presenza di una cattiva "website experience".



Fonte: elaborazione autore su fonti varie

Figura 10: Il percorso evolutivo per l'omnicanalità

Le aziende, quindi devono bilanciare efficacemente il tradizionale con il digitale per garantire al cliente esperienza migliore possibile

Nel concreto, passare da una strategia monocanale ad una omnicanalità prevede più step.

La multicanalità è il primo step di questo processo, qui permane ancora una mentalità "store -first".

Si associano al negozio fisico altri canali come e-shop e sito web in modo tale da garantire ai consumatori una più ampia scelta rispetto al canale singolo. Tuttavia, la strategia multicanale è contraddistinta da una mancanza totale di integrazione tra i vari canali. Processi e organizzazione aziendale sono separati, creando nel consumatore una sorta di confusione e insoddisfazione.

Da una strategia multicanale, che dovrebbe rappresentare una fase transitoria, si può passare ad una crosschannel. Si tratta di una fase intermedia nella quale il consumatore può contare su canali integrati tra loro. Può ad esempio iniziare un ordine in un canale e completarlo in un altro. Rimane una gestione per silos in cui i canali sono ancora individuati separatamente, seppur adeguatamente integrati.

Solo con la strategia omnicanalità i diversi canali sono perfettamente sincronizzati, strategia completamente incentrata sul cliente che offre un'esperienza unica senza barriere né soluzione di continuità. Le aziende che adottano questo modello hanno di solito un unico ampio inventario integrato, non separato per i singoli canali, che gli permette di sfruttare un'allocatione di prodotto ottimale che si traduce in costi inferiori e minore dispersione per l'azienda.

Le opzioni di consegna sono un altro elemento che contraddistingue il modello omnicanale. Il sistema click-and-collect consente di comprare i prodotti online e ritirarli in negozio, mentre il click-and-reserve consente di pagare in negozio prodotti ordinati online.

Inoltre, è fondamentale per un brand che adotti un approccio omnicanale, avere un metodo di distribuzione ottimale con consegne a buon prezzo, ovunque e in tempi brevi.

I consumatori cercano soluzioni che soddisfino i loro bisogni nel modo più efficiente possibile. L'esperienza di acquisto del consumatore, la cosiddetta "customer journey", nell'interfacciarsi con un brand di lusso prevede diversi momenti. Con riferimento ad una customer journey completa, il processo parte dalla fase di ricerca, prevalentemente online attraverso e-commerce, sito ufficiale per controllare la disponibilità dei prodotti o semplicemente individuare offerte, prezzi, descrizione dei prodotti ecc. La seconda fase è diretta fondamentalmente all'acquisto del prodotto. Qui i servizi omnicanali associati variano dai diversi tipi di pagamento nei diversi canali, al pagamento con più carte di credito, passando per scontrini di cortesia con cui si possono cambiare i prodotti, per concludere con un'esperienza di packaging del prodotto che può assumere molteplici forme (standard, tipica del brand o personalizzata sul cliente) in modo da soddisfare qualsiasi desiderio del cliente.

La terza fase non è necessaria per ogni acquisto, soprattutto per quelli offline, ma deve comunque essere fornita da ogni brand. Essa prevede i servizi di click & collect precedentemente accennati e molteplici modalità di delivery in modo da adattarsi a qualsiasi circostanza in cui il cliente si trovi. Consegna a casa, opzioni di ritiro e consegna in ogni momento in più punti vendita fisici del brand oppure in hotel in caso di turisti. Il tempo di consegna e i costi associati rappresentano due fattori chiave, ogni brand infatti mira a minimizzarli.¹⁰

Infine, i servizi post-vendita, ricompresi nel concetto generale di customer care, ultimo tassello della variegata esperienza d'acquisto, prevedono sempre più iniziative al fine di fidelizzare il cliente.

Tra i servizi omnicanali ritroviamo la possibilità di rimborso del prodotto senza costi aggiuntivi, l'assistenza per qualsiasi necessità post-vendita, come riparazioni gratis e infine, loyalty programs per rimanere in contatto con il cliente attraverso la comunicazione di sconti e offerte e altre esperienze esclusive. Una strategia omnicanale perfetta, tuttavia, dovrebbe far sì che il brand conosca adeguatamente il cliente, che quando entra in negozio il commesso sa che tipo di acquisti esegue, tramite quali canali. Traguado che ancora non si è stati in grado di raggiungere ma che in futuro si prevede sarà un obiettivo primario.

¹⁰ GS1 Italy, *Category Management Omnichannel: Da categorie di prodotti a categorie di clienti e bisogni*, (2021), 16-24.

PwC nel suo Executive Summary “*The luxury Omnichannel Dilemma*”¹¹ ha catalogato i consumatori del mercato del lusso in 5 tipologie riportandone scelte, preferenze e aspettative con un particolare riguardo ai servizi omnicanali. I Millennial vogliono poter comprare qualsiasi cosa ovunque in qualsiasi momento; i viaggiatori per lavoro invece, a seconda categoria individuata, cercano una esperienza d’acquisto facile, veloce e conveniente. Poi vi sono i turisti che prediligono esperienze uniche nei negozi fisici all’estero. Il cacciatore di affari, costantemente in cerca dei migliori prodotti al miglior prezzo sul mercato e i VIP che, considerate le loro capacità economiche, comprendono di essere consumatori speciali ed esigono un trattamento di favore dai loro brand preferiti, desiderano sentirsi unici.

Le esigenze omnicanale in capo ai diversi tipi di consumatori non sono pienamente soddisfatte, in particolare per i cacciatori d’affari, i millennial i Vip e i viaggiatori lavoro, più del 70% dei brand sono inadeguati a soddisfare i loro bisogni. Solo i turisti che hanno semplici bisogni omnicanale, ritengono che il 50% dei brand li sappia adeguatamente realizzare. Una particolarità che emerge dallo studio di PwC riguarda la percentuale di brand di lusso che offre servizi multicanale e l’esclusività dei brand. Si può constatare una relazione negativa tra esclusività del brand e servizi omnicanale. Più un brand è unico, esclusivo di alta gamma e meno servizi offre rispetto a un brand ancora meno conosciuto o con prodotti di lusso ma non di quel lusso inaccessibile dei brand più esclusivi. Nonostante ciò, la tendenza verso un approccio multicanale riguarda ogni categoria di brand e rappresenta uno degli elementi più importanti nella scelta dei consumatori di un brand piuttosto che un altro.

1.5 I clienti del lusso

In un settore come quello del lusso coloro i quali acquistano i prodotti vengono specificatamente chiamati clienti e non consumatori. Tra cliente e brand, infatti, si crea un rapporto che va oltre il mero acquisto del prodotto. I brand come vedremo meglio più avanti, hanno come principale scopo quello di accrescere la fidelizzazione dei propri clienti e rinforzare la propria brand identity.

Uno studio condotto da Deloitte ha tracciato un’identificazione del cliente medio di prodotti di lusso sulla base di età e stipendio medio. Ne risulta un average customer di 43 anni e 136 mila dollari di stipendio medio.

¹¹ Vincent Barbat e altri, *The Luxury Omnichannel Dilemma*, (PwC, 2018)

In Italia, la ricerca precedentemente citata di Google e Ipsos ha individuato che tra i clienti del lusso, di cui il 92% lavora, la spesa media d'acquisto di gioielli e orologi è di 2000€ ad acquisto, mentre per abbigliamento e accessori è di 700€.

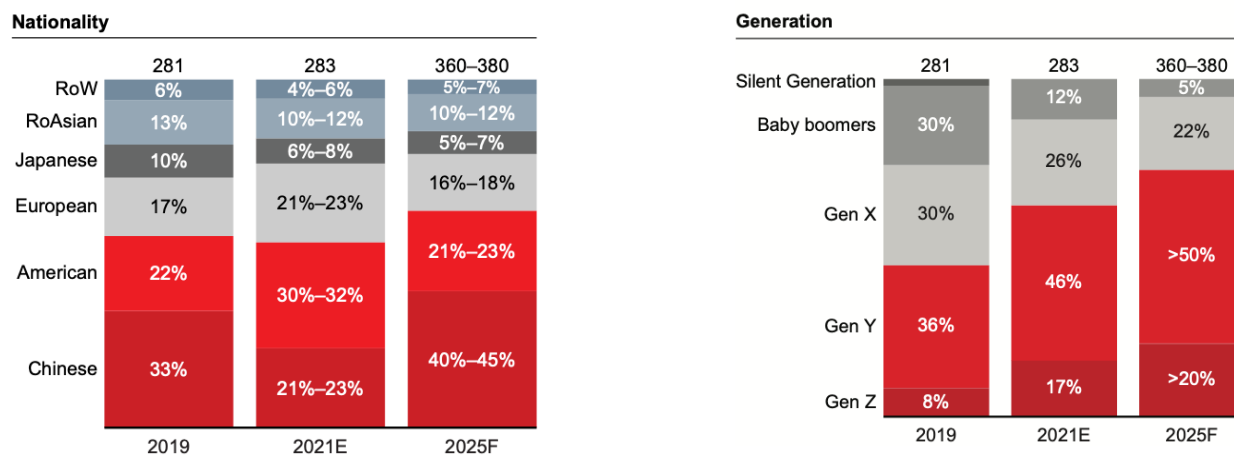


Figura 11: Share of global personal luxury goods market by nationality and by generation
Fonte: Bain & Company

Quattro tendenze di crescente importanza saranno i fattori che stanno cambiando e continueranno a farlo il mondo del lusso.¹²

La prima è rappresentata dalla crescita dei consumatori cinesi, i quali partecipano oggi al valore del mercato allo stesso modo dei consumatori europei e meno di quelli americani, ma presto diventeranno i principali consumatori e se le previsioni di Bain & Co si riveleranno accurate essi raggiungeranno uno share del mercato del 40-45% nel 2025.

La seconda grande tendenza, come anticipato in precedenza, è legata alla prima in quanto la Cina anche per regione è in procinto di superare le Americhe e l'Europa in quanto a partecipazione al mercato ed è destinata a diventare il leader di settore.

La crescita dell'online rappresenta il terzo trend. Abbiamo in precedenza visto come stia diventando e diventerà il canale di vendita principale.

La quarta riguarda invece proprio le generazioni che accedono al mercato.

Come possiamo notare dal grafico di destra, la generazione dei Baby Boomers che oggi rappresenta circa il 30% del valore del mercato è prevista una decrescita consistente a favore delle generazioni Y e Z ovvero quelle dei Millennials e di quelli nati tra 1997 e 2012 che nel 2025 si stima rappresentino addirittura il 70% dell'intero mercato.

¹² D'Arpizio, *The Evolution of Luxury*, 12-14

Deloitte nel suo report “*Global Power of Luxury Goods*”¹³ esorta a fare attenzione alla rapida ascesa della generazione Alpha, coloro nati dopo il 2012, la prima generazione che è cresciuta con abitudini completamente diverse rispetto alle altre, in un mondo altamente globalizzato e digitalizzato.

Rappresenteranno intorno al 2025, circa due miliardi di individui. necessiteranno quindi un focus particolare da parte dei diversi brand che dovranno adattare le proprie scelte strategiche proprio in virtù dei nuovi bisogni delle nuove generazioni.

In particolare, è stato osservato che la nuova generazione Alpha avrà le seguenti caratteristiche distintive: global, social, digital and sustainable.

Caratteristiche che sono presenti anche nella Gen Z e nei Millennials ma saranno ancora più spiccate nella Gen Alpha in quanto influenzeranno fortemente gli anni della loro crescita.

Il successo di un Brand in futuro dipenderà mai come adesso dalla sua capacità di istituire legami, fidelizzare il cliente già dalla sua adolescenza.

La Gen Alpha sarà esposta anche inconsciamente alle immagini di Luxury Brands a età molto premature tramite i social media e le abitudini dei nuovi genitori Millennials.

Secondo degli studi, i bambini iniziano a riconoscere e sviluppare emozioni verso un brand dall'età di tre anni.¹⁴ Siamo in presenza di un territorio sicuramente inesplorato e pieno di rischi anche di carattere etico, ma ciò che è certo, è che i Brand dovranno imparare a sviluppare relazioni anche con i loro futuri clienti.

1.6 Singole categorie di prodotti

Scarpe, accessori e gioielli sono stati le categorie di prodotti che hanno avuto la maggiore crescita durante la pandemia, superando nel 2021 i loro livelli relativi al 2019.

In particolare, le scarpe sono cresciute dell'11% dal 2019 ed hanno subito soprattutto per gli uomini un cambiamento di preferenze da scarpe formali in favore di scarpe da ginnastica (sneakers), stivaletti, ed altre calzature casual e streetwear.

Con riferimento alla Figura 12, gli accessori sono rimasti la categoria di prodotti di lusso personali più acquistata con una crescita del 4% rispetto ai valori del 2019, raggiungendo un valore totale di €62 miliardi.

¹³ Faccioli, *Global Powers of Luxury Goods*, 10

¹⁴ NC State University, “*Meet the Mini Millennials: Generation Alpha*”, (NC State University, 2021)

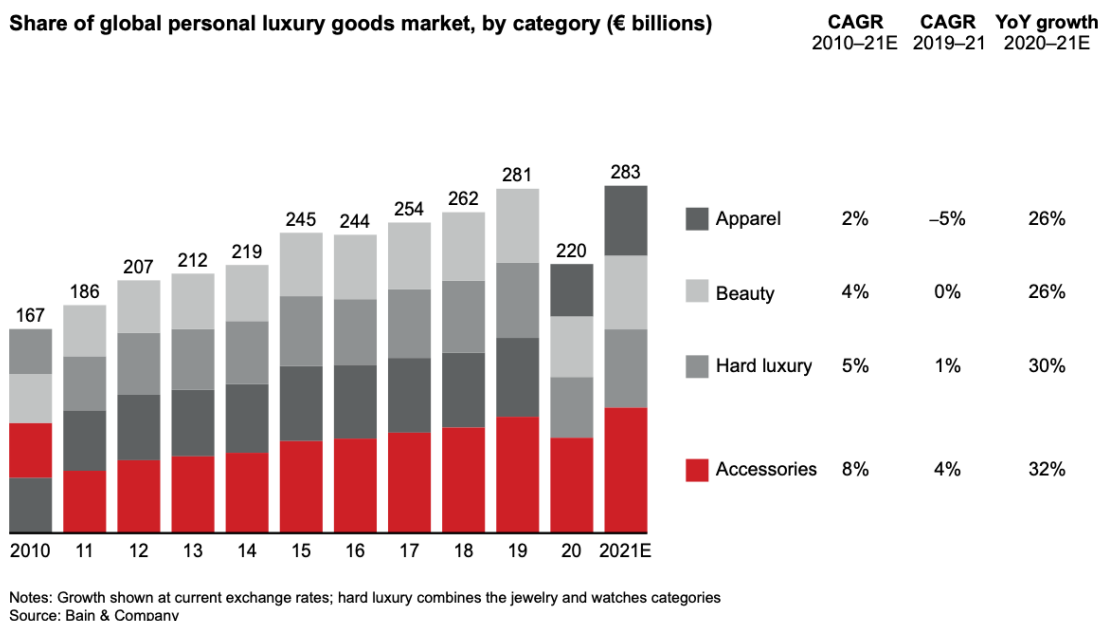


Figura 12: Share of global personal luxury goods market, by category

Gioielli e orologi di lusso li troviamo accomunati nella categoria Hard Luxury con un valore rispettivamente di €22 e €40 miliardi. Negli ultimi anni i gioielli unisex hanno visto una crescita di popolarità e il canale online ha giocato un ruolo chiave per pezzi personalizzati e articoli a prezzi base. Nonostante la ripresa, la scarsa performance del settore del turismo continua a pesare.

L'abbigliamento di lusso (apparel) nonostante la buona crescita dell'ultimo anno non è riuscito a colmare il gap con il 2019. L'abbigliamento femminile è cresciuto ad un ritmo maggiore di quello maschile, in parte grazie all'aumento dei vestiti d'occasione (occasionwear) prevalentemente femminili.

In generale, i modelli di segmentazione basati sul prezzo hanno perso rilevanza, la maggior parte dei brand cercano ora di servire più categorie di clienti.

Abbiamo analizzato le performance delle singole categorie di prodotti di lusso, adesso, con riferimento al grafico (figura 13) il focus è spostato sulle aziende.

In particolare la colonna in blu mostra la percentuale delle migliori 100 società nel mondo per vendite che ha il suo core business in borse e accessori, molteplici prodotti di lusso, cosmetici e profumi, gioielli e orologi ed infine vestiti e calzature. La classificazione di una società all'interno della specifica categoria è stata effettuata da Deloitte, tenendo conto delle vendite di ciascuna società. Se vi è una sostanziale preponderanza di vendite in borse e accessori la società in questione sarà classificata in tale categoria, le "multiple luxury goods companies" sono invece quelle con una sostanziale percentuale di vendite in più categorie.



Figura 13: Top 100 share by product sector, FY2020
Fonte: Deloitte

Esse infatti sono composte dai principali gruppi del lusso come LVMH, Kering Chanel e altri 7 e costituiscono più di un terzo delle vendite del settore.

Anche la categoria gioielli e orologi vanta una quota rilevante di vendite pari al 28,4% con un gran numero di società che hanno gioielli e orologi come core business. Nonostante il primato Svizzero per i gruppi leader del settore di orologi di lusso (Richemont, Rolex e The Swatch Group), Cina e India complessivamente hanno un peso maggiore nel mercato dei gioielli di lusso con ben 9 società con sede in Cina e 5 in India.

Per quanto riguarda il settore vestiti e calzature, con un totale di 35 società è quello più numeroso, tuttavia, è anche la categoria in cui la dimensione media delle società che lo compongono è inferiore. Questo anche perché poco più del 60% delle società classificate in questa categoria sono detenute ancora dalle famiglie private che le hanno fondate. Circa metà delle società sono Italiane, a conferma della nostra rinomata reputazione come casa della moda del lusso.

Delle 13 società di cosmetici e profumi 10 hanno sede tra Stati Uniti, Francia e Giappone. Inoltre, le prime tre per vendite (Estée Lauder, L’Oreal Luxe e Shiseido) sono rispettivamente Americana, Francese e Giapponese.

La più piccola categoria per vendite è quella di borse e accessori, dominata dall’Italiana Luxottica che rappresenta il 72% della categoria. Borse e accessori inoltre hanno avuto la peggiore reazione alla crisi con vendite che sono scese del 22,2%.¹⁵

¹⁵ Faccioli, *Global Powers of Luxury Goods*, 42-47

Capitolo 2

I giganti del lusso: LVMH vs Kering

Il secondo capitolo è orientato all'analisi strategico-finanziaria dei due più importanti gruppi del lusso sia in termini di vendite che di brand acquisiti.

Dopo una breve analisi di storia, evoluzione e strategie dei due gruppi, in cui evidenzierò caratteristiche comuni e differenze, seguirà un'analisi più finanziaria attraverso lo studio dei principali indicatori finanziari delle due aziende e dei bilanci consolidati delle stesse.

2.1 Kering: La storia di una multinazionale del lusso

Kering, il gruppo francese con sede a Parigi, con le sue 15 Maison controllate, più di 42 mila dipendenti e un fatturato di 17,6 miliardi di EUR si posiziona al secondo posto tra i gruppi aziendali del settore del lusso.

Fondata nel 1962 da Francois Pinault la società, che si occupava originariamente di commercio di legno e altri materiali da costruzione, grazie ad una serie di successive acquisizioni è diventata un brand riconosciuto a livello internazionale. Nel 1999 con l'acquisizione del 42% delle azioni di Gucci è definitivamente entrata nel settore del lusso e da quel momento il gruppo ha progressivamente consolidato la sua presenza nel settore con nuove importanti acquisizioni che hanno contribuito a renderla una vera e propria global luxury company.¹⁶

Kering si compone di 3 principali divisioni: alta moda e pelletteria, gioielli & orologi ed una innovativa sezione di occhiali, Kering Eyewear che dal 2014 si occupa di sviluppare e distribuire occhiali per un portfolio di 15 brand.

L'identità del brand e i suoi valori sono individuabili già dal nome, "kering" che ha sostituito il precedente PPR nel 2013. Come viene enfatizzato sul sito della società kering è sinonimo di immaginazione e la mission del colosso francese ha l'obiettivo di permettere ai consumatori di esprimersi, divertirsi e trovare loro stessi attraverso i prodotti del brand. Inoltre come è facile intuire il nome Kering, pronunciato "caring", vuole creare l'idea di prendersi cura dei propri brand e dei propri clienti.

La strategia del gruppo è articolata intorno a tre principi cardine: aiutare i brand acquisiti ad espandersi in nuovi mercati, rinforzare la loro presenza nei settori in cui sono già presenti e sviluppare

¹⁶ Martin Roll, "Kering: Evolution of a Global Luxury Brand Company", Martin Roll, 2020.

un'efficiente rete di network tra i brand acquisiti, in particolare con riguardo ai nuovi modelli e-commerce.

Proprio come il suo principale rivale LVMH, Kering consente a ciascun brand nel suo portfolio di mantenere, sviluppare e seguire la propria filosofia di brand.

Il gruppo si articola in due livelli, la sezione corporate, costituito appunto da Kering Corporate e i portfolio brands, costituito da tutti i brand detenuti dal gruppo. La strategia principale del brand a livello globale è concentrata prevalentemente nel costruire e sviluppare network e relazioni nel mondo del lusso retail e sfruttare le efficienze di approvvigionamento e distribuzione per i suoi marchi. Attività che di riflesso facilitano l'implementazione delle strategie individuali dei vari brand. Ad esempio le ottime relazioni e l'influenza che Kering ha con un'importante ideatore di centri commerciali ad Hong Kong ha facilitato l'apertura di punti vendita Gucci e Saint Laurent al suo interno. Un'altra fondamentale attività che Kering Corporate fa per le sue maison, la cui centralità è stata rettificata anche dal CEO Henri Pinault in un'intervista per l'Harvard Business Review¹⁷, è costituita dal servizio di consulenza soprattutto per quanto riguarda la strategia retail che Kering offre ai suoi marchi. Tra le altre Pinault menziona l'abilità che i professionisti a livello corporate hanno di conoscere quali prezzi siano adeguati nelle varie località del mondo, o i centri commerciali più attraenti per i consumatori, senza dimenticare poi i contatti fidati di locatori in giro per il mondo a cui i brand possono affidarsi per aprire un negozio.

Il vantaggio di essere organizzati in un gruppo aziendale per i singoli brand è inequivocabile. Sebbene essi mantengano un controllo totale nella loro catena produttiva e nelle loro strategie avere un'entità che dall'esterno facilita innovazioni e riduce il time-to-market per l'ideazione di prodotti ad alto potenziale è molto conveniente per un brand minore. Più in generale, un coordinamento centralizzato permette di sfruttare efficacemente i network e le competenze dei suoi selezionati professionisti a favore dei suoi marchi, è quindi fondamentale per una crescita sostenuta e sostenibile dei singoli brand.

L'attenzione alla sostenibilità è uno dei temi maggiormente sposati da Kering così come quasi tutti i brand nel settore del Fashion. La tendenza negli ultimi anni di adottare strategie e iniziative green è diventata proprio un elemento di diversificazione che assume un ruolo centrale nella scelta da parte dei consumatori dei brand che privilegiano.

¹⁷ HBR, "Kering's CEO on Finding the Elusive Formula for Growing Acquired Brands", (HBR 2014)

Il settore della moda è spesso accusato di essere uno dei maggiori autori di sprechi e inquinamento date le pratiche poco sostenibili utilizzate da molte multinazionali, soprattutto per quanto riguarda la produzione.

Inoltre sono ormai note le attività di greenwashing con cui le imprese si dipingono come soggetti eco-friendly quando in realtà le loro operazioni sono tutt'altro che green. Perciò, soprattutto in un periodo storico come quello attuale dove la sostenibilità è e sarà uno dei temi più caldi, non solo nel settore della moda, le imprese devono trasmettere al cliente con esemplare trasparenza la loro attenzione al green e dimostrare che gli interessi dei clienti verso un mondo più sostenibile si sposano perfettamente con i valori propri dell'impresa.

La sustainable awareness di Kering, come viene enfatizzato nel documento che attesta i risultati di fine anno sul sito di Kering¹⁸, è caratterizzata da tre pilastri: Care, Collaboration e Create. Il gruppo francese ha nella sostenibilità un obiettivo primario e coinvolge attivamente lavoratori, clienti e stakeholders. "Care" perché si sta impegnando a ridurre almeno del 50% le emissioni di carbonio entro il 2025, perché vuole estendere la propria impronta ambientale sia ai consumatori che serve, sia a tutte le fasi di produzione dei prodotti. Ci tiene inoltre a sottolineare il suo inserimento nella lista di aziende di classe A¹⁹ dall'organizzazione no-profit CDC (Carbon Disclosure Project) che gestisce un sistema di divulgazione globale riguardo temi sostenibili per investitori, società stati e regioni. Tramite il suo Regenerative Fund for Nature lanciato nel 2021, sono stati poi selezionati 7 paesi in cui il fondo si impegnerà a convertire 1 milione di ettari in pratiche agricole rigenerative.

Il gruppo ha altresì dichiarato che nessuno dei suoi brand utilizzerà più pelle animale.

La crescente attenzione verso temi di gender diversity, rispetto dei diritti umani dei dipendenti e Corporate Governance ha portato molte aziende, Kering compresa, non solo ad adeguarsi a determinati comportamenti, ma anche a comunicare in modo trasparente informazioni legate a questi temi. Nella sezione "Collaborate" infatti Kering riporta alcuni dati e iniziative in quest'ottica. Tra le altre sono segnalate la percentuale di posizioni manageriali occupate da donne, pari al 56%, la creazione di 13 comitati per la diversità e l'inclusione, il rispetto della politica internazionale contro la violenza domestica e la pubblicazione della Politica sui Diritti Umani nella supply chain.²⁰

Con riferimento alle iniziative legate al pilastro Create, Kering collabora con Start-up e centri di ricerca con l'obiettivo di trovare nuove innovative e sostenibili tecniche di approvvigionamento e

¹⁸ Kering, *Full Year Results 2021*, Kering 2022. 43.

¹⁹ La lista di aziende di classe A, redatta dall'organizzazione CDC, riporta le aziende che hanno adottato le migliori iniziative sostenibili, soprattutto riguardo cambiamento climatico, deforestazione e acqua potabile.

²⁰ Environmental policy, *Kering sustainability principles*, (Kering, 2021).

tessuti green. Tra i risultati concreti ottenuti nel 2021, Demetra,²¹ il materiale innovativo creato da Gucci rappresenta sicuramente il più significativo. La casa d'alta moda italiana infatti in due anni di ricerca (interamente in Italia) ha sviluppato un materiale rivoluzionario realizzato con materie prime derivanti da fonti rinnovabili completamente animal-free. Inoltre, contrariamente alla maggior parte dei materiali utilizzati nel settore, Demetra non ha ostacoli di scala né limitazioni di volume.

Con riguardo alla comunicazione del brand al pubblico distinguiamo le strategie dei singoli brand, indipendenti dal Kering corporate e specifiche di ciascun brand, come il legame tra film e lusso che Gucci persegue da più di 10 anni tramite accordi di partnership con la società The Film Foundation di Martin Scorsese. A livello corporate quindi Kering ha adottato un approccio indiretto ma comunque molto influente per aumentare la brand awareness nei consumatori. Un esempio è sicuramente The Kering Foundation (fondata nel 2009). Fondazione creata con molteplici scopi tra i quali figurano la lotta contro la violenza femminile, il traffico di esseri umani, i matrimoni forzati e i delitti d'onore. Questo per evidenziare come il gruppo adotti strategie che vanno oltre il settore del lusso dato il fine ultimo di promuovere una solida e condivisa brand identity.

Kering, da brand di successo qual è, giova di una grande abilità di adattamento alle nuove mode e tendenze. Infatti, il cambiamento di rotta degli ultimi anni verso una maggiore trasparenza delle attività aziendali, causata dall'avvento dell'era digitale ha portato Kering a prendere coscienza di quanto i social media abbiano modificato la responsabilità delle aziende.

Se prima Kering aveva una scarsa presenza online, ora iniziative strategiche, report finanziari e altre informazioni aziendali sono pubblicate periodicamente anche su Instagram oltre che sul sito ufficiale. Questo comportamento, adottato efficacemente in un contesto dove essere trasparenti, chiari e corretti nella comunicazione ha un effetto positivo sui consumatori, è un esempio evidente di come Kering sappia adeguarsi alle nuove tendenze adottando iniziative in linea con i suoi valori e la sua strategia, elemento che rende il successo di Kering un successo sostenibile nonostante la feroce competizione.

2.2 LVMH: l'esempio di come attraverso M&A si possa creare un colosso mondiale

LVMH è una multinazionale conglomerata francese con sede a Parigi specializzata prevalentemente in prodotti di lusso. Rappresenta per distacco il più importante gruppo del lusso mondiale per vendite, che si attestano a €64,2 miliardi e per brand detenuti, ad oggi 75, divisi in 6 diverse categorie: alta moda, vini e alcolici, profumi e cosmetici, gioielli e orologi, distribuzione selettiva e brand con altre

²¹ Eva Desiderio, "Gucci ha creato un nuovo materiale sostenibile", (Forbes, 2021).

attività. LVMH è l'esempio più rappresentativo di come tramite operazioni di fusioni e acquisizioni (M&A) si possa arrivare a dominare un intero settore. Infatti la società ha una storia di M&A che ha origine già dal momento della sua costituzione, nel 1987 quando si fusero la maison d'alta moda Louis Vuitton (fondata nel 1854) con Moët Hennessy, precedentemente nata dalla fusione tra la società di champagne Moët & Chandon e quella di cognac Hennessy.

L'idea ambiziosa del CEO Bernard Arnault era di portare il lusso francese ed europeo in tutto il mondo. Le aziende a gestione familiare che rappresentano la maggior parte delle boutique di lusso in Europa riscontrano evidenti difficoltà per quanto riguarda internazionalizzazione, outsourcing ed economie di scala. Entrare a far parte del circolo LVMH è per queste una win-win situation.

Risulta lampante che il colosso francese sia una squadra composta da brand di lusso europei con la Francia come capitano e polo principale di lusso.

La strategia operativa di LVMH non è distante da quella di Kering. Nonostante sia stata ed è tutt'ora molto aggressiva nelle sue strategie di acquisizione, (non sono esenti molteplici takeovers ostili) LVMH ha sempre creduto nell'indipendenza dei vari brand associati. Grande importanza all'interno dell'organizzazione assumono i team di stilisti e professionisti del settore dei suoi brand acquisiti. Infatti, se da un lato il capitale umano è spesso proprio l'obiettivo dell'acquisizione di un brand minore, dall'altro sfruttando questo modello centralizzato i team di esperti diventano anche uno strumento di coordinamento per i nuovi brand per migliorare la propria immagine.

Per garantire l'indipendenza dei suoi brand, filosofia con cui il colosso francese ha sempre fondato la sua crescita, dopo un'acquisizione il management e i principali store non vengono modificati.

Il vantaggio di condividere canali distributivi capitale umano è stato il principale driver di questa integrazione orizzontale senza precedenti che ha reso il colosso francese la multinazionale del lusso più famosa e più importante al mondo.

Si può notare, semplicemente aprendo il sito web di LVMH, come il gruppo si dedichi attraverso numerose iniziative ad argomenti molto distanti dal mondo della moda. Consultando l'annual report nel quale vengono enucleate tutte le azioni, iniziative, strategie e interessi di LVMH oltre alle performance dei suoi brand, si nota come venga enfatizzato ripetutamente l'impegno della società in cause umanitarie e sociali e verso iniziative green e sostenibili. Non è la prima volta che un brand sfrutta il consenso che farsi portavoce di questi temi è in grado di muovere per aumentare la propria popolarità, è infatti una strategia largamente utilizzata anche dalla stessa Kering, diretta appunto ad allineare i valori della società con quelli dei consumatori.

Sono un esempio il fatto che il 71% della forza lavoro del gruppo francese leader del mercato è di sesso femminile e il 65% delle posizioni manageriali è ricoperto da donne. Ancora, l'impegno verso

sicurezza, salute e condizioni di lavoro ottimali dei propri dipendenti, dimostrato dal fatto che l'86% delle maison consente ai propri dipendenti orari molto flessibili anche part-time e da remoto.

Non mancano donazioni a fondazioni e associazioni di beneficenza, sono più di 700.000 le persone supportate dai più di €40 milioni donati a più di 500 associazioni.²²

Ma il tema più delicato su cui molte aziende, in particolare del mondo della moda e del lusso si concentrano è la tutela dell'ambiente. "Putting the environment at the heart of creativity", così recita uno degli slogan che compaiono nel report annuale introducendo una serie di iniziative sostenibili di cui LVMH si è occupata nell'anno passato. 41% di materie prime riciclate nell'attività di packaging, 70% stimate per il 2030, 640.000 ettari di habitat creati con l'obiettivo di 5 milioni per il 2026 sono solo alcuni degli impegni del gruppo francese.

2.4. Kering vs LVMH

Nonostante la differenza sia per brand detenuti sia per ricavi sia molto ampia, LVMH e Kering possono essere considerati i due maggiori competitors del settore del lusso.

Dal punto di vista strategico si può individuare una prima strutturale differenza tra i modelli operativi dei due marchi. LVMH gode di un modello estremamente centralizzato, in cui controlla direttamente il 100% dei canali distributivi globali per ogni suo brand, a parte nel Medio Oriente in cui continua a collaborare con il suo partner regionale Chalhoub Group. Anche Kering come visto in precedenza si avvale di un forte coordinamento centrale ma non controlla l'intera catena distributiva dei suoi marchi.

Un altro aspetto che differenzia i due gruppi riguarda la successione al comando della compagine societaria. Infatti, laddove Kering ha avuto un passaggio di consegne immediato tra il fondatore Francois Pinault e suo figlio Francois-Henry Pinault che ha permesso a quest'ultimo di concentrarsi esclusivamente sulla strategia di crescita del gruppo, la successione al ruolo di CEO di LVMH è un'operazione ancora in corso. L'attuale CEO Bernard Arnault sta testando le capacità dei suoi due figli tramite posizioni influenti all'interno del gruppo, il che potenzialmente comporta una diversa crescita dei marchi chiave all'interno del portfolio dei brand. Ritardo nella successione che non va sottovalutato; onde evitare criticità nella continuità aziendale dovrebbe essere risolto il prima possibile.

²² LVMH, *Annual results 2021*, (LVMH, 2022) 4-5.

Dal report *Global Powers of Luxury Goods (2021)* di Deloitte, che prende in considerazione solo le vendite di prodotti di lusso personali, LVMH risulta come leader assoluto. Questo risultato, visti i mercati in cui i marchi di LVMH operano oltre a quello del lusso personale, sarebbe stato ancora più schiacciante.

Kering è sicuramente il secondo marchio più conosciuto e secondo molti il diretto concorrente di LVMH ma nella sua rincorsa verso il primato deve guardarsi da brand come The Estée Lauder Companies, Richemont, L’Oreal e i successivi brand che in termini di vendite nel 2020 si sono posizionate nei primi posti. Confrontando i risultati del 2021 infatti l’americana The Estée Lauder Companies ha addirittura superato Kering per vendite (€17,73 vs €17,65 milioni).

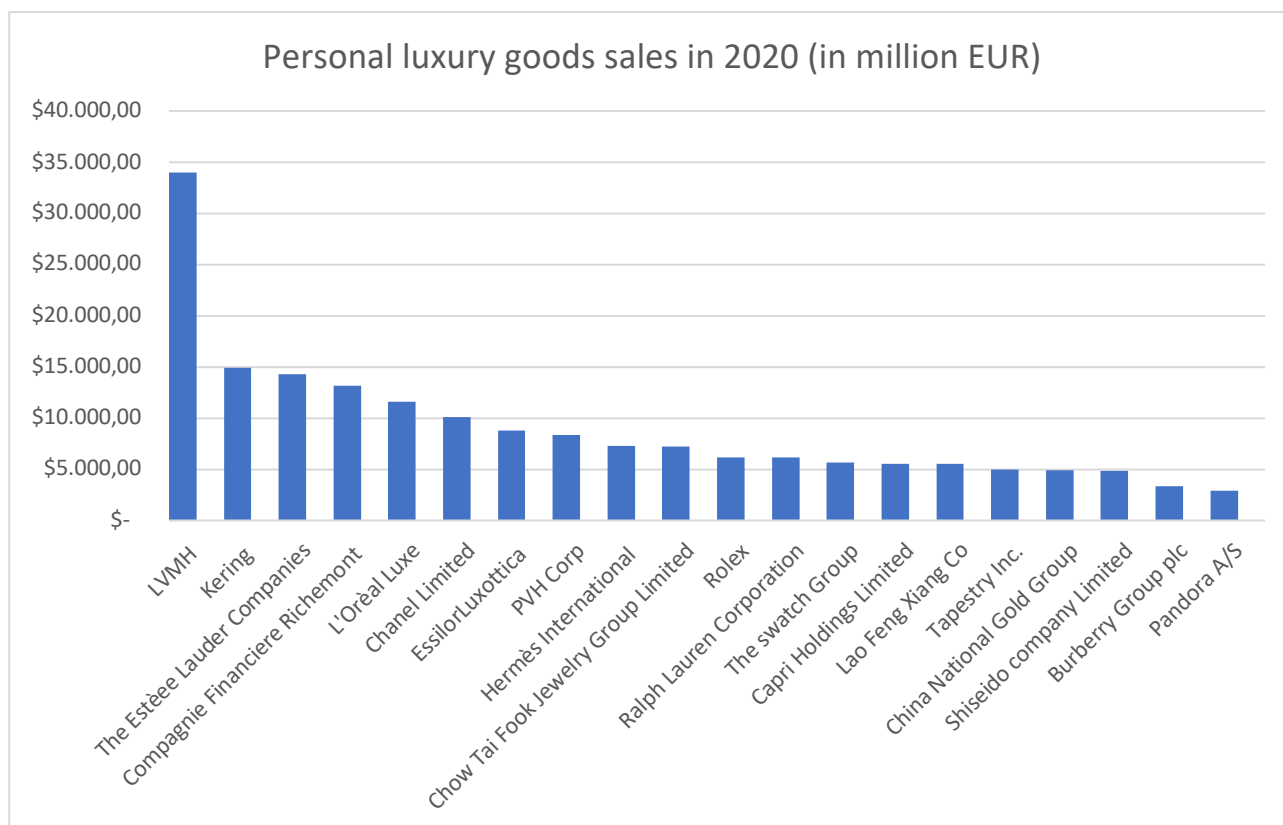


Figura 14: Personal luxury goods sales in 2020
Fonte: Deloitte

Da un punto di vista della distribuzione geografica i due gruppi sono praticamente identici. Il fatturato di Kering deriva per il 38% dall’Asia, contro il 35% di LVMH, per il 26% dalle Americhe contro il 25% di LVMH e per il 6% e 23 % da Giappone e Europa, contro un 7% e 21% di LVMH.

LVMH al contrario del suo maggior competitor è attiva su più settori anche fuori dal mercato dei beni di lusso personali. Sono un esempio Le Parisien, occupata nel settore dell'editoria, Jardin d'Acclimatation, in quello dei parchi divertimento e Belmond nel settore dell'ospitalità.

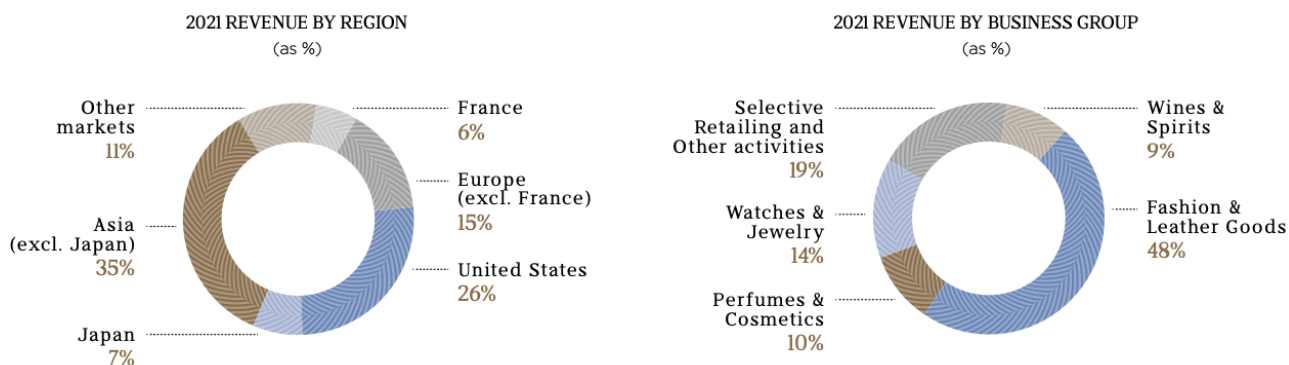


Figura 15: Revenue by region and by business group (2021)

Fonte: LVMH, 2021 annual report

Con riguardo ai segmenti di business relativi all'industria dei beni di lusso personali, come si può osservare dalla Figura 15, le maison di LVMH sono concentrate principalmente nell'alta moda e nella pelletteria con il 48% dei ricavi del gruppo che provengono proprio da questo segmento. Seguono poi i ricavi provenienti dalla vendita al dettaglio selettiva e da altre attività con il 19% del totale.²³

Ritengo necessario puntualizzare che l'attività di selective retailing, efficace in modo particolare nel settore del lusso e di cui LVMH ha un indiscusso primato mondiale con le sue maison dedicate quali Sephora, DFS e Le Bon Marchè Rive Gauche, è una strategia distributiva che consiste nel rendere disponibile un prodotto o una categoria di prodotti esclusivamente in determinati store.

Consente di ridurre i costi di distribuzione, formare strette relazioni con i distributori selettivi, i quali a lungo termine imparano come distribuire al meglio i prodotti e fornire servizi di targeted marketing. Se eseguita in modo ottimale, consente di mitigare gli svantaggi che ne derivano come un minor controllo sul canale distributivo ed un rischio che i tuoi prodotti, una volta commercializzati anche se da un distributore selettivo perdano l'esclusività di cui potrebbero godere se offerti solo dal brand stesso. LVMH essendo leader mondiale di questo tipo di strategia sa come sfruttarne i vantaggi. In particolare, grazie ai suoi distributori selettivi molte aziende di cosmetici e profumi beneficiano molto delle sinergie con questi distributori, si pensi al modello dei duty free ad esempio in cui DFS è un pioniere.

²³ 2021 Annual Report, *Passionate About Creativity*, (LVMH, 2022) 18-19.

LVMH ha una discreta presenza nel mercato di gioielli e orologi, tramite aziende come Bulgari e Tiffany & Co dal quale arrivano il 14% delle vendite totali del gruppo. Seppur inferiore rispetto al mercato svizzero di orologi e gioielli di lusso, se confrontata con Kering LVMH ha un dominio assoluto. Sia nella distribuzione selettiva che nel segmento di gioielli e orologi di lusso Kering sta ancora cercando di posizionarsi, prevalentemente tramite M&A.

Anche nei Wine & Spirits LVMH prevale su Kering, la quale non ha proprio alcuna presenza.

Revenue share of the Kering Group worldwide in 2021, by product category

Global revenue share of the Kering Group in 2021, by product category

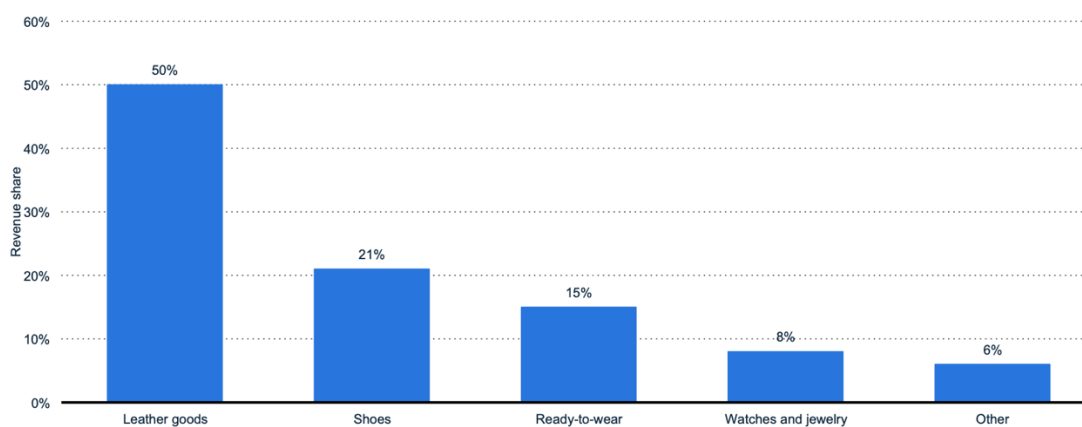


Figura 16: Revenue share of the Kering Group worldwide in 2021, by product category
Fonte: Statista

Kering detiene un portafoglio di brand meno diversificato anche e soprattutto a causa del minor numero di brand detenuti. Il 50% delle vendite arriva dal segmento della pelletteria, seguita da scarpe (21%) ready-to-wear (15%) gioielli e orologi (8%) e altri prodotti (6%).

Anche per quanto riguarda la concentrazione dei brand rispetto al totale i due brand presentano una sostanziale differenza.

Revenue share of the Kering Group worldwide in 2021, by brand

Global revenue share of the Kering Group in 2021, by brand

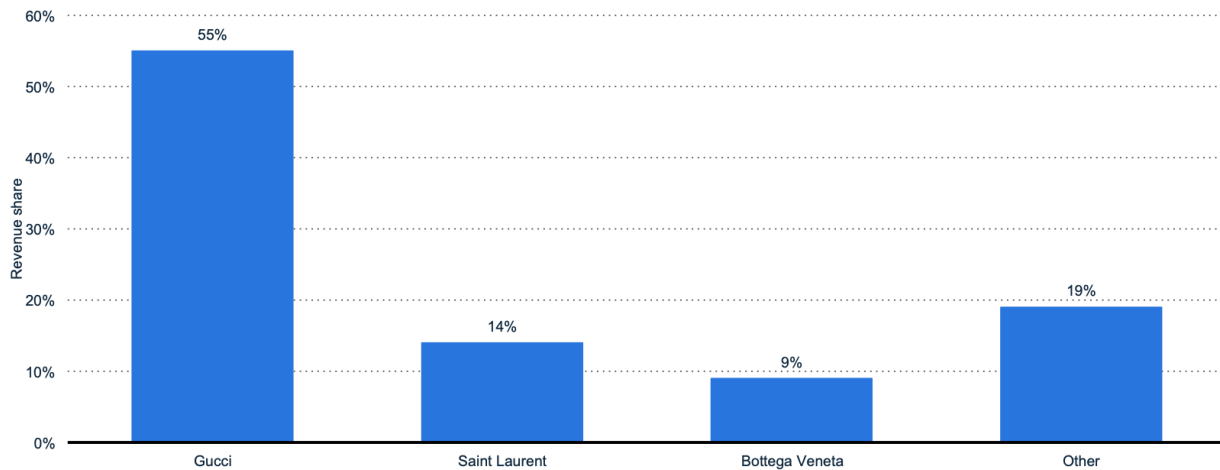


Figura 17: Revenue share of the Kering Group, worldwide in 2021, by brand
Fonte: Statista

Come si può notare dal grafico, Gucci, fiore all'occhiello di Kering, partecipa per il 55% alle vendite del gruppo, condizionando quindi la performance dell'intero gruppo.

Saint Laurent e Bottega Veneta sono stati responsabili del 14% e del 9% delle vendite del gruppo mentre i restanti 12 marchi del 19%.

LVMH invece non ha una dipendenza così elevata da un paio di brand come Kering in quanto detiene più di 70 brand. Louis Vuitton, seppure riporta €17 miliardi di vendite nel 2021 rappresenta solo il 26% del gruppo.

2.5 Reazione alla crisi

Analizzando ora come i due player siano stati in grado di reagire alla crisi pandemica, LVMH, con riguardo al volume di vendite del 2020 sembra prevalere. Infatti, se le vendite riconducibili a prodotti di lusso per Kering si sono ridotte del 17,5% quelle di LVMH solo di un 11%.

Questo disallineamento è in parte dovuto alla grande accelerazione di vendite tramite canali online delle maison di LVMH che hanno parzialmente coperto le ingenti perdite dovute alle chiusure dei negozi fisici per diversi mesi. Ciascun business segment ha riportato una perdita nel 2020, tuttavia l'alta moda e la pelletteria hanno visto un declino delle vendite di soli 3% tra 2019 e 2020.

Questa performance relativamente positiva del maggior segmento in cui LVMH opera, è dovuta all'eccezionale momentum che i suoi brand più importanti stanno vivendo, Louis Vuitton e Christian Dior su tutti. Entrambi hanno saputo rispondere in maniera rapida ed efficiente alla crisi, investendo

sul miglioramento del servizio clienti online e della customer experience online, attività che gli ha permesso di crescere ad un ritmo rapidissimo negli ultimi due trimestri del 2020.²⁴

Meritevoli di menzione, tra i marchi del leader francese, Fendi che ha visto una crescita di popolarità grazie al successo della collezione ideata da Kim Jones, Dior per le sue linee ready-to-wear create da Hedi Slimane e il brand italiano Loro Piana che ha beneficiato di una collaborazione di grande successo con l'artista giapponese Hiroshi Fujiwara.

Il segmento di profumi e cosmetici ha risentito del drammatico stop del turismo, come abbiamo visto in precedenza in questo mercato il turismo è un driver imprescindibile di crescita.

Da segnalare i famosi profumi Christian Dior che hanno acquisito grande popolarità tra la clientela locale e il marchio Guerlain, attivo nei cosmetici tra i pochi che è cresciuto nonostante la crisi.

Vini e liquori stanno godendo di una domanda sostenuta in America e di un forte rialzo in Cina anche se permangono gravosi vincoli di fornitura. La vendita di champagne e vini è aumentata del 3% dal 2019, trainata dalla riapertura dei ristoranti e del turismo prevalentemente regionale. Straordinario il successo del brand Chandon Garden Spritz lanciato in Europa, America e Australia; notevole anche la crescita di Chateau D'Esclans. Grande supporto al segmento è stato apportato anche dall'acquisizione del 50% di Armand de Brignac da parte della maison Shawn Jay-z Carter. Anche cognac e liquori, da sempre un mercato in cui LVMH ha una grande presenza ha segnato un +4% rispetto al 2019 principalmente grazie alla ripresa di Hennessy in Cina e America e alla crescente visibilità data dalle partnership in particolare con l'NBA.

Tutti i brand hanno avuto una crescita nelle vendite online e una lieve ripresa ha caratterizzato l'ultimo trimestre del 2020, in particolare in Cina, Stati Uniti, Giappone e Medio Oriente.

Anche gioielli e orologi di lusso a causa delle chiusure e della quasi completa interruzione del turismo hanno perso il 24% delle vendite. Ciò nonostante, la forte ripresa del mercato cinese, favorita dallo stop del turismo, ha limitato notevolmente la decrescita delle vendite tra 2019 e 2020.

Anche il settore di rivendita selettiva è stato notevolmente frenato dalla limitata ripresa del turismo, tuttavia, nonostante le performance ancora sotto gli standard del 2019 di DFS e Le Bon Marchè, Sephora hanno superato i livelli pre-pandemici.

LVMH non ha acquisito nessuna azienda durante il 2020 ma ha lavorato principalmente all'acquisizione di Tiffany & Co (annunciata nel novembre 2019) che è stata finalmente completata nel gennaio 2021. Tempi lunghi ma giustificati dalla portata dell'operazione. L'acquisizione è stata la più onerosa di sempre nel mercato del lusso. Tiffany è stata integrata con successo e in modo

²⁴ Faccioli, *Global Powers of Luxury Goods*, 11-18.

straordinariamente rapido nel contesto strategico di LVMH. L'azienda newyorkese ha infatti registrato performance da record appena un anno dopo essere entrata nel gruppo.

Nel luglio 2021 si è anche resa protagonista dell'acquisto del 60% della proprietà di Off-White, marchio che sta vivendo una sostenuta crescita di popolarità negli ultimi anni. Infine, ad ottobre 2021 ha acquisito la maison francese di profumi e cosmetici Officine Universelle Buly.

Anche i singoli marchi, in linea con la filosofia del gruppo non si sono fatti attendere. Catterton Europe ha acquisito una partecipazione di maggioranza nell'italiana Etro e Sephora nella società internazionale di prodotti di bellezza Feelunique. La crisi pandemica ha evidenziato ancora una volta la strategia di acquisizioni di LVMH, la quale acquista aziende in difficoltà con grande potenziale o quando le condizioni dell'intera economia sono precarie.

Kering, che, come detto, ha costruito la sua strategia nell'ottica di esportare la cultura francese del lusso nel mondo, dipende per larga parte dalle vendite legate al turismo, in particolare le sue maison sono sede in Europa. La crescita delle vendite online del 67% rispetto al 2019 non è bastata per recuperare le ingenti perdite, ma ha messo in evidenza la necessità di potenziare la customer service e rendere unica anche l'esperienza digitale di acquisto di un bene di lusso, ormai imprescindibile.

Le vendite si sono ridotte come per LVMH per ciascun segmento di prodotti, la pelletteria è rimasta in linea con l'andamento generale del mercato, i ready-to wear hanno avuto un rendimento leggermente migliore, le scarpe si sono riprese solo nell'ultimo trimestre ma rimaste comunque a livelli inferiori rispetto ai livelli nel mercato mentre orologi e gioielli di lusso, favorite dal boom cinese sono rimaste al livello pre-pandemico.

Gucci, maggior brand di Kering nonostante una decrescita delle vendite del 21,5% ha comunque preso parte per il 59% alle vendite complessive del gruppo. Tra tutti, Gucci è stato il primo brand che in linea con il nuovo orientamento del gruppo ha fatto confluire i suoi sforzi nel miglioramento dell'esclusività dei suoi canali distributivi, accantonando parzialmente le vendite all'ingrosso che sono diminuite del 33,4%.

Focalizzandoci risultato annuale 2021 pubblicato sul sito ufficiale di Kering,²⁵ viene fatta una distinzione tra le vendite al dettaglio (retail) e all'ingrosso. In linea con quanto è stato evidenziato in merito ai canali di vendita, infatti, la vendita al dettaglio di Kering è cresciuta del 40% tra 2020 e 2021. Crescita così significativa ha permesso al gruppo di superare i livelli pre-pandemici, è infatti aumentata del 18% nel periodo 2019-2021. La vendita all'ingrosso come in tutto il settore ha subito maggiormente i drammatici shock pandemici. Sebbene sia cresciuta del 17% tra 2020 e 2021

²⁵ *Full Year Results 2021*, (Kering, 2022).

purtroppo non è stato abbastanza per tornare ai livelli del 2019, anno dal quale risulta appunto diminuita del 3%.

Concentrandoci sulla ripresa economica post-covid differenziata per regione geografica troviamo risultati molto eterogenei. In Europa nonostante le vendite siano cresciute del 59% YoY (year-over-year) dal 2019 al 2021 c'è stata una decrescita del 4%. In nord America la situazione è completamente diversa. Non solo si è registrata una crescita sia YoY che tra 2019 e 2021, ma la prima è addirittura inferiore alla seconda, rispettivamente del 59% e dell'82%.

Anche il mercato giapponese di Kering ha visto una crescita complessiva tra 2019 e 2021, trainata da un +33% 2020-2021 che gli ha permesso di crescere del 19% con riferimento al periodo 2019-2021. In Asia e nel resto del mondo il trend è stato come quello in Nord America, ovvero di una crescita minore tra 2020 e 2021 rispetto alla crescita totale tra 2019 e 2021, questo perché sono mercati che hanno beneficiato in modo particolare dallo stop del turismo. La pandemia ha infatti favorito la crescita della spesa nel mercato domestico. In particolare, è stato sottolineato come il mercato interno cinese sia cresciuto negli ultimi due anni e continuerà a farlo finché non si ritornerà a viaggiare senza restrizioni e i ricchi consumatori cinesi potranno spendere i loro stipendi all'estero. La regione Europea, dato che contava una buona parte di vendite ai turisti cinesi, risulta anche nel bilancio consolidato di Kering la zona più colpita.

Osservando invece il bilancio di Kering Corporate, accessibile tramite il Financial Document 2021,²⁶ si può notare un miglioramento sia nei ricavi che nei guadagni rispetto al 2019. Nonostante i ricavi siano cresciuti del 25% attestandosi a €625 milioni la sezione corporate rimane in perdita, anche se è più contenuta rispetto ai €263 milioni di rosso del 2019, nel 2021 si registra infatti un -€158,1 milioni. Kering corporate incorpora i dipartimenti corporate del gruppo, i cosiddetti head office teams, il dipartimento di servizi condivisi per le proprie maison, il dipartimento per la sostenibilità, il dipartimento per l'approvvigionamento (sourcing department) e dal 2017 anche il menzionato dipartimento Kering Eyewear che è quello che partecipa maggiormente ai ricavi del bilancio Corporate.

I ricavi di quest'ultimo sono cresciuti dal 2019 del 16,9%, attestandosi a €706 milioni nel 2021 anche se il contributo al bilancio consolidato del gruppo è di soli €599 milioni dato che parte dei ricavi derivano da vendite infragrupo. Il mercato prevalente dove Kering Eyewear vende i propri occhiali è rappresentato da Europa, Medio Oriente e Africa, inoltre, a causa delle restrizioni al turismo l'area Asia-Pacifica ha subito una decrescita importante in questo segmento. Nel bilancio Kering Corporate è evidente come Kering Eyewear è praticamente l'unico dipartimento che porta dei guadagni, visti gli

²⁶ *Financial Document 2021*, (Kering, 2022).

obiettivi e i compiti degli altri dipartimenti. Gli investimenti operativi, estremamente importanti per risollevarsi da periodi di crisi come quello attuale non si sono fatti attendere. Infatti, il massimo storico nel 2020 di €326 milioni è dovuto a investimenti strategici per far fronte all'inaspettata crisi pandemica che ha costretto Kering ad investire nel miglioramento dei sistemi di informazione, operazioni logistiche che fanno capo ai team Corporate. Nel 2021 sono scesi di €35 milioni ma rimangono comunque a livelli molto elevati visto il protrarsi della pandemia. L'ammontare così elevato è dovuto in particolare al lancio della piattaforma logistica Trecate localizzata in Piemonte che ha la funzione di migliorare la logistica (magazzino, inventario, spedizioni e consegne) dei brand del gruppo in Europa.

Come LVMH anche Kering, seppur in maniera ridotta, ha tra le sue strategie quella di fusioni e acquisizioni di altre società, nel 2021 Kering Eyewear ha acquisito il 100% del marchio di occhiali di lusso danese Lindberg. Costituisce per Kering un investimento importante, diretto a rafforzare la posizione di leader di Kering Eyewear nel mercato degli occhiali di lusso.

Kering, nonostante la pandemia ed i risultati non proprio incoraggianti del 2020, nel 2021 ha dato prova di sapersi adattare e rispondere efficacemente alle nuove sfide portate dalla pandemia.

Può inoltre festeggiare il quinto net profit margin tra le top 100 aziende del settore. L'indicatore, che misura quanti ricavi sono stati generati in percentuale sulle vendite si attesta sul 16,6%, su ogni euro di vendite 0,166€ sono profitti. Risultato estremamente convincente soprattutto se confrontato con l'11% di LVMH.

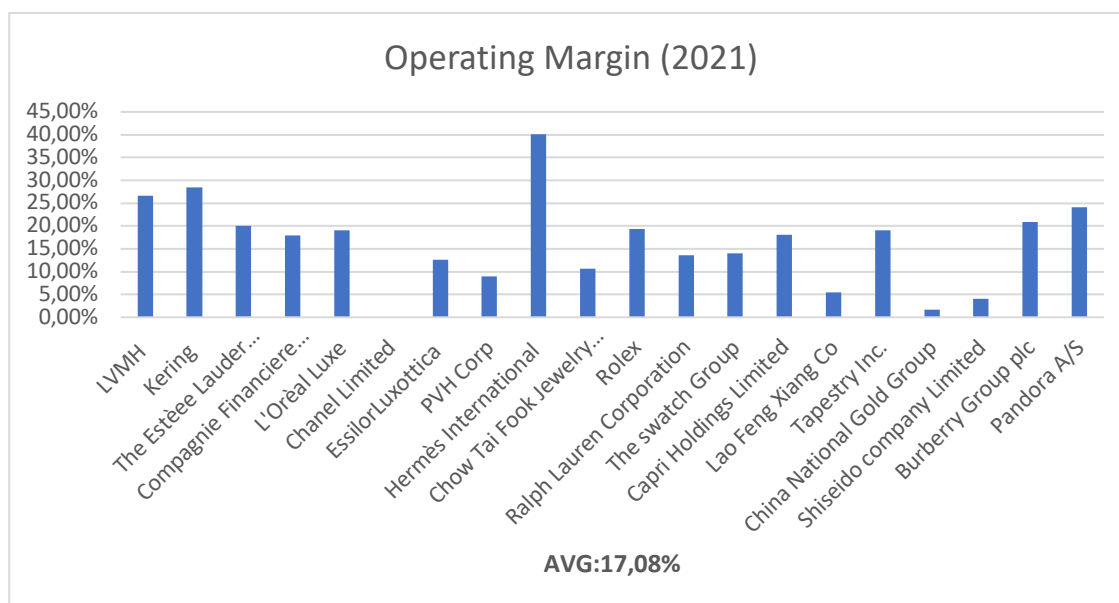


Figura 18: Operating Margin (2021)

Fonte: Yahoo Finance

Anche con riferimento al margine operativo, indicatore che rappresenta quanto profitto è ottenuto da un'azienda su ogni dollaro di vendite sottraendo i costi variabili di produzione, i due colossi hanno entrambi un risultato superiore alla media delle prime venti aziende del settore, sintomo di due aziende in salute e di un buon management aziendale. Kering, con un margine operativo di 28,43% non solo supera LVMH per quasi 2% ma esclusa Hermes anche tutte le top 20 aziende del settore.

Un altro importante indicatore di performance finanziaria delle due aziende che ritengo opportuno considerare per un'analisi coerente dei due brand è il cosiddetto ROE (return on equity) calcolato dividendo i profitti per il capitale azionario detenuto dagli shareholders.

Come si può osservare dal grafico entrambi i gruppi francesi hanno un ROE maggiore della media, rispettivamente di 28,94% per LVMH e 25,18% per Kering.

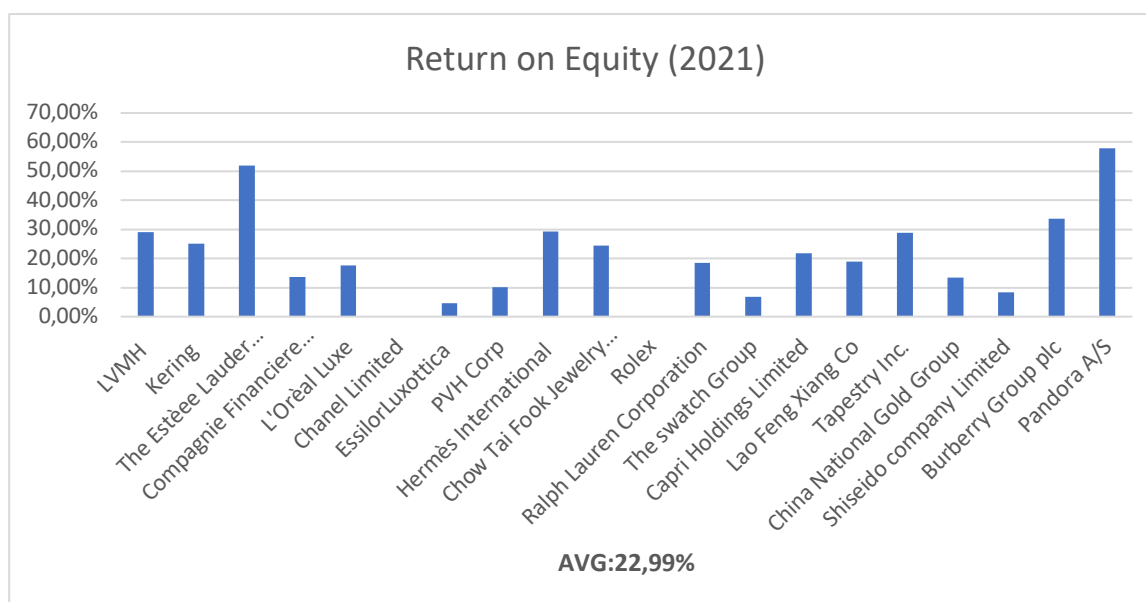


Figura 19: Return on Equity (2021)
Fonte: Yahoo Finance

Inoltre, è importante analizzare questo dato in relazione al capitale azionario totale, è evidente che se una società si indebita ed emette poche azioni il ROE sarà alto. Assume quindi grande rilevanza in quest'ottica il ROA (return on asset) dove gli asset totali sono calcolati come $equity + debt$.

Dunque, l'eccezionale ROE di The Estée Lauder Companies di 51,9% è spiegato dal fatto che la società ha una forte componente di debito rispetto al capitale azionario, non a caso il rapporto Debt/equity è di 112,2 mentre quello di Kering e di LVMH è di 72,2 e 70,6. Se poi però, andiamo ad analizzare il ROA le tre società hanno risultati molto simili con Kering che con 10,6% supera di 0,1% la società americana e di 1,5% il suo competitor francese.

Un altro indicatore che accomuna i due gruppi leader del settore è il cosiddetto EPS (earnings per share) che individua i guadagni per azione e si ottiene dividendo i profitti per il numero di azioni.

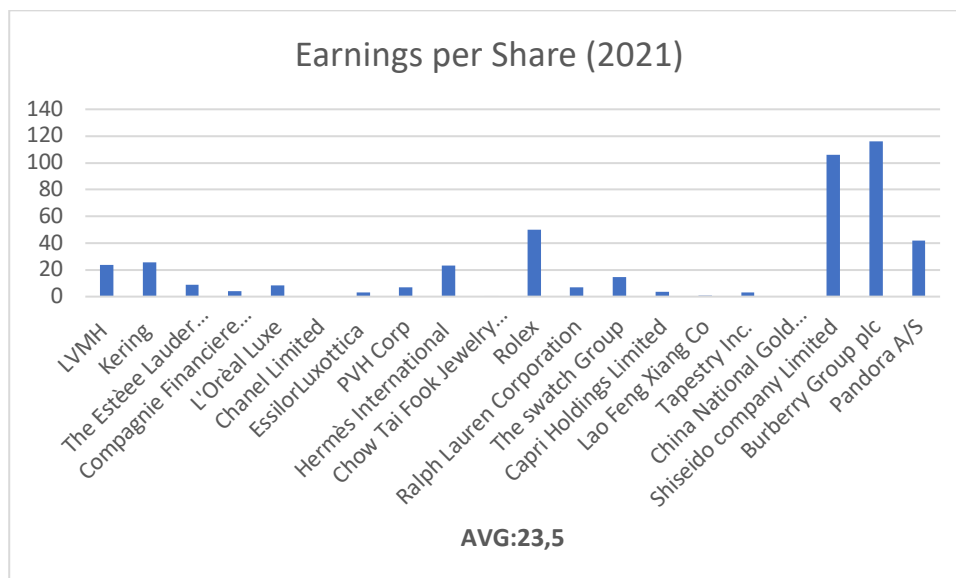


Figura 20: Earnings per Share (2021)

Fonte: Yahoo Finance

I due gruppi francesi con due risultati molto simili come in quasi tutti gli indicatori considerati (23,89 per LVMH e 25,49 per Kering) se sono leggermente sopra la media, ma rappresentano di gran lunga i migliori risultati tra le top 10 aziende del settore.

Abbiamo constatato che nonostante la consistente differenza in termini di grandezza delle due società, con LVMH che conta 75 marchi e €64,2 miliardi di fatturato complessivo nel 2021, di gran lunga superiore ai €17,6 miliardi totalizzati dai 15 marchi di Kering, in quasi tutti gli indicatori finanziari considerati i due ghepardi della savana del lusso²⁷ presentano performance molto simili.

Un fattore che però le differenzia, in favore di Kering è rappresentato dal Net Debt, indicatore che misura la capacità di ripagare tutti i debiti tramite la liquidità disponibile e strumenti immediatamente liquidabili (cash and cash equivalents), se essi fossero dovuti immediatamente.

Avere un Net Debt basso soprattutto in periodi di crisi come quello attuale vuol dire poter fronteggiare efficacemente potenziali imprevisti, in particolare, se il basso Net Debt deriva dall'alta liquidità piuttosto che da debiti quasi inesistenti. Spezzando una lancia in favore di LVMH però, in virtù della

²⁷ Giulia Crivelli, "LVMH e Kering, i ghepardi della savana del lusso", *Il Sole 24 Ore*, (2019).

sua elevata diversificazione si può permettere di non dover incondizionatamente minimizzare i net debt anche in periodo di crisi.

Kering può fare affidamento su Net Debt molto bassi di €168 milioni, notevolmente inferiore rispetto ai 2,149 miliardi del 2020. Questa decrescita è dovuta sicuramente ad un EBIT che ha raggiunto la cifra record di €5,017 miliardi nel 2021, recuperando la perdita del 34% tra 2019 e 2020 che lo aveva portato a €3,135 miliardi. Inoltre, i FCF (free cash flow) sono aumentati in maniera significativa rispetto al 2020 quando contavano €2,105 miliardi, questo sia per effetto di profitti maggiori ma anche a causa della strategia del management di tenere una quota significativa di liquidità disponibile per fronteggiare eventuali imprevisti. Il grafico sottostante spiega in che modo la società si è trovata ad avere un valore di Net Debt di €168 milioni includendo gli avvenimenti più importanti avvenuti nell'ultimo anno che hanno modificato questo valore. Kering ha infatti pagato nel 2021 €998 milioni ai suoi azionisti e €27 milioni alle sue controllate. Durante il 2021 la società ha riacquisito un totale di 538€ in azioni. €882 milioni sono spese derivanti da affitti e relativi interessi mentre €803 sono stati i ricavi dalla vendita della quota di 5,91% di Puma che Kering possedeva, quota che oggi si attesta a 3,96%.

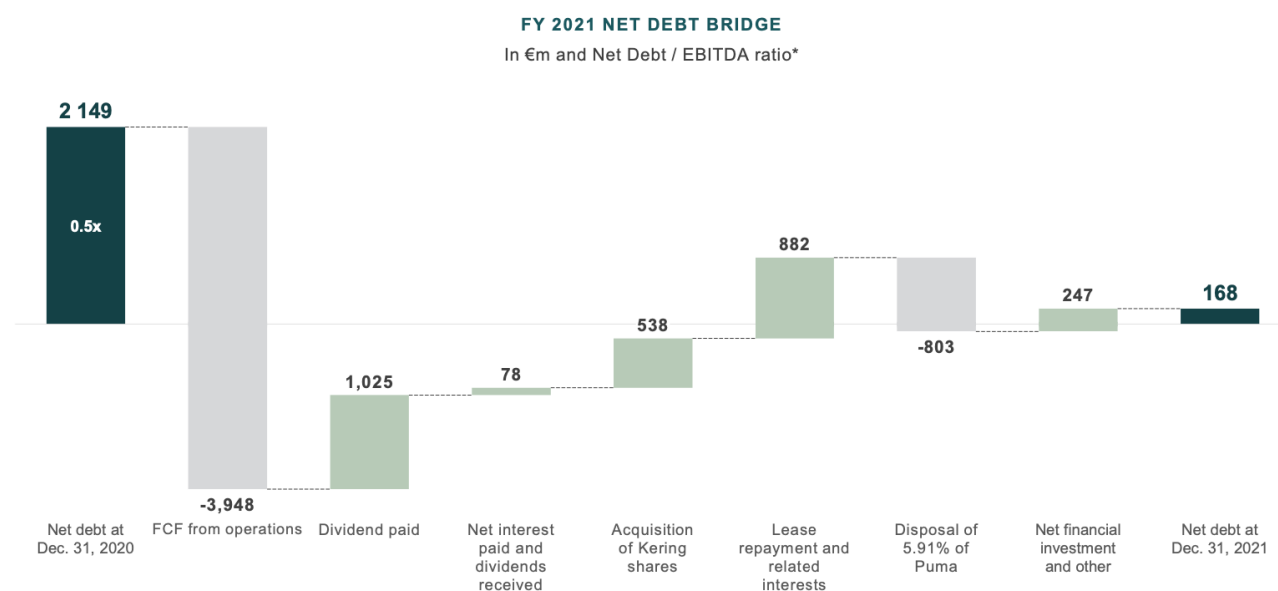


Figura 21: FY 2021 Net Debt Bridge
Fonte: Kering 2021 Full Year Results

Per quanto riguarda LVMH invece i Net Debt sono addirittura aumentati dal 2020 al 2021 passando dai €4,24 miliardi del 2020 ai €9,61 miliardi del 2021. Nonostante la cifra record di oltre €13 miliardi di Free Cash Flow raggiunta nel 2021, il valore dei Net Debt di LVMH invece di ridursi è aumentato

come è precisato nel report annuale della società come conseguenza dell'acquisizione di Tiffany nel gennaio 2021. Sono cifre che però non preoccupano affatto la società. Il merito creditizio del gruppo, infatti, è stato confermato dalle agenzie di rating Standard & Poor's e Moody's rispettivamente ad A+ e A1, entrambe con stabili prospettive.

2.6 E-commerce di lusso: superato il punto di svolta

Nell'analisi dei due market leader, un ruolo importante è rivestito dalle strategie di e-commerce. Kering e LVMH anche sotto questo aspetto hanno scelto, come vedremo tra poco, strategie molto simili, utilizzate non solo dai due leader, ma da tutti i gruppi del lusso con le capacità finanziarie per investire in una infrastruttura digitale così avanzata.

Considerata l'affermata centralità che il canale online di vendita riveste per i brand del lusso, l'attenzione verrà rivolta non solo alle strategie dei due gruppi francesi ma, nell'analizzare i loro modelli e-commerce e le dinamiche che ne hanno influenzato l'attuazione cercherò di offrire una panoramica dell'intero mondo e-commerce con un focus particolare sul mercato cinese che ha subito dirompenti cambiamenti nell'ultimo anno.

Per parte del ventunesimo secolo molti dei CEO dei più importanti brand nel settore del lusso, si sono rifiutati di vendere i propri prodotti online affidandosi ai propri canali fisici, sia in negozi mono-brand che tramite rivenditori terzi. Le loro convinzioni si fondavano sul desiderio di mantenere il controllo sugli elementi distintivi dei propri brand, come l'esclusività, l'autenticità, la customer service e un'esperienza di acquisto unica, elementi che secondo gli stessi, è impossibile far percepire al cliente tramite il canale online. Per i motivi sopra elencati il marketing digitale è cresciuto a una velocità estremamente superiore rispetto al e-commerce di lusso; tuttavia, negli ultimi anni il divario si è assottigliato. Il 2020 è stato l'anno della svolta. Se c'era ancora qualche dubbio sulla vendita online gli eventi successi nel 2020 hanno reso il canale online assolutamente essenziale, integrandolo in tutte le strategie omnicanali dei player nel mercato del lusso. Non solo la pandemia ha contribuito a quest'accelerazione improvvisa del canale di vendita online, ma la crescente domanda per l'e-commerce di lusso è stata altresì trainata dall'aumento dei giovani consumatori (Gen Y, Millennials e Gen Z) che secondo le stime rappresenteranno il 70% delle vendite di lusso nel 2025.

Altro fattore propulsivo è sicuramente la crescita del mercato cinese che in seguito alla pandemia sta assumendo un ruolo sempre più importante nel mercato del lusso. Conosciamo la propensione del

mondo asiatico verso il digitale, risulta evidente quindi come la crescita del mercato cinese abbia indirettamente favorito lo sviluppo dell'e-commerce di lusso.

I brand di lusso sfruttano diversi business model di e-commerce per vendere i propri prodotti ai consumatori.²⁸ Un primo modello è costituito da quei marketplace di molteplici brand online, venditori all'ingrosso online o centri commerciali online dove un'ampia gamma di prodotti di lusso possono essere acquistati. Sono piattaforme dove il gestore offre servizi tecnologici di logistica, analisi dei consumatori e altri tipi di servizi. I marketplace solitamente hanno un minimo inventario di loro proprietà, i prodotti venduti infatti sono principalmente di altri brand. Le piattaforme più rilevanti per vendite e numero di boutique che si associano ad essi sono FarFetch, Net-a-Porter, Tmall Luxury Pavilion, JD.com Luxury e Amazon Luxury Stores.

Una seconda categoria di marketplace online sono quegli e-commerce multi-prodotto specializzati. In particolare, sono compresi in questo gruppo rivenditori di nicchia, che si specializzano nella vendita di specifiche categorie di prodotti di lusso, a particolari categorie di consumatori o luoghi geografici. Seguono poi i cosiddetti "discount sites", come Rue La La o VeePee. Non mancano outlet online dove trovare sconti su molti prodotti di lusso e quei siti come Watchfinder (controllata da Richemont) dove vengono rivenduti prodotti di lusso usati, mercato in continua espansione visto il crescente interesse verso la sostenibilità. Un'altra novità è costituita da quei siti in cui è possibile affittare capi di lusso come su Rent The Runway. Con riguardo alle strategie dei brand, bisogna sottolineare come queste tipologie di e-commerce consentano ai brand di evitare i costi derivanti dalla costituzione di un proprio e-commerce e di sfruttare la popolarità di questi affermati marketplace per aumentare le proprie vendite. I brand più piccoli, con capacità finanziarie limitate, potranno da un lato investire in digital marketing e dall'altro associarsi ai grandi distributori online senza costi aggiuntivi. Per quanto riguarda invece i grandi gruppi del lusso o i singoli brand leader del settore, viste le maggiori disponibilità finanziarie sono in grado di investire in e-commerce mono-brand, detenuti e gestiti interamente dai brand stessi. Sono un esempio gli e-commerce di Louis Vuitton e Gucci, i due rispettivi leader di LVMH e Kering. Anche a livello di gruppo non mancano i siti e-commerce, 24s.com è infatti la piattaforma lanciata da LVMH dove sono venduti i brand del gruppo. Questo rappresenta uno di quei vantaggi derivanti dal partecipare a un gruppo, che possono essere decisivi per un brand minore. Le percentuali che vengono trattenute dalla piattaforma saranno inferiori rispetto a quelle che ottengono le grandi piattaforme del lusso online come Net-a-Porter e FarFetch. In più, sulla piattaforma di LVMH sono negoziati solo i prodotti delle boutique controllate dal gruppo.

²⁸ Faccioli, *Global Powers of Luxury Goods*, 29-34.

Kering invece sta concentrando i suoi sforzi nella definizione di strategie e-commerce interne, ha infatti interrotto nel 2018 la partnership con la piattaforma Yoox a seguito della fusione della seconda con Net-a-Porter controllata dal competitor Richemont.

Il gruppo francese ha dichiarato che nonostante questa interruzione, si impegnerà comunque a sviluppare partnership con piattaforme online qualora dovesse risultare conveniente. Le sue maison Saint Laurent, Alexander McQueen e Balenciaga per entrare nel mercato del lusso cinese hanno stipulato partnership con Toplife, la piattaforma online gestita dal gigante JD.com, principale competitor e-commerce di Alibaba.

JD.com divenuto popolare con prodotti di elettronica ha deciso di entrare nel 2017 nel settore del lusso. Successivamente, per contrastare l'egemonia di Alibaba ha investito \$397 milioni in FarFetch, una tra le più popolari piattaforme online di vendite nel lusso, ma non ha ottenuto i risultati sperati; perciò, FarFetch ha iniziato nel 2019 a collaborare con la controllata di Alibaba Tmall luxury per gestire la sua presenza in Cina.

Una delle più importanti innovazioni avvenute in quest'ambito è stata la creazione di miniprogrammi sull'applicazione cinese WeChat che combinano marketing digitale ed e-commerce. Quasi tutte le maison di Kering hanno lanciato o stanno per lanciare miniprogrammi di questo tipo accessibili con un click direttamente dai social o dagli strumenti di marketing digitale dei brand. Programmi che offrono minigiochi, campagne pubblicitarie, promozioni, nuovi prodotti, servizi di realtà virtuale o realtà aumentata (AR e VR) e che hanno la funzione di canale tramite il quale i clienti possono comunicare in modo semplice e veloce con il brand. L'app Wechat è un vero e proprio social network dal momento che gli utenti possono condividere foto con i prodotti del brand e ricevere punti come ricompense, soprattutto se un altro utente direttamente da quella foto compra il prodotto. Longchamp brand specializzato in borse da donna, ne ha creato uno dove il cliente può personalizzare la propria borsa cambiando tutte le parti del capo a suo piacimento (esterni, interni, colori, toppe e scritte personalizzate).²⁹

Kering tra le altre iniziative digitali ha sviluppato una gestione delle richieste dei clienti in capo a team centralizzati in America e in Europa. I marchi Gucci, Bottega Veneta e Saint Laurent si avvalgono tutti di un servizio clienti ad hoc mentre agli altri brand Kering ha dedicato un unico servizio clienti.

Per ricapitolare brevemente le piattaforme che dominano il settore della vendita online, YNAP e FarFetch sono sicuramente leader del mondo occidentale mentre Tmall Luxury controllata da Alibaba è leader tra i consumatori Cinesi. YNAP (YOOX Net-a-Porter Group) nata appunto dalla fusione tra

²⁹ Beatrice Bolondi, "Il mondo di WeChat e dei suoi mini-program", (Marketing Espresso, 2020).

la retailer online di prodotti di lusso YOOX e la piattaforma e-commerce inglese Net-a-Porter nel 2015 è stata acquisita al 100% dal gruppo Richemont. Oggi tramite le quattro piattaforme multi-brand di YNAP (Net-a-Porter, YOOX, Mr Porter e The Outnet) serve un pubblico diviso tra 180 paesi con vendite che ammontano a €219 milioni a marzo 2021.

FarFetch, piattaforma che serve dai grandi brand affermati come Gucci e Versace alle piccole boutique in giro per il mondo collega consumatori tra più di 190 paesi diversi con più di 1300 brand. La crescita di FarFetch favorita dallo scoppio della pandemia è stata straordinaria, con ricavi che dal 2019 al 2020 sono saliti del 63,6%.

Entrambe le piattaforme leader nei mercati occidentali offrono ai brand di “ospitare” i loro e-commerce all’interno della piattaforma e usufruire dei servizi e delle competenze della stessa, come gestire il proprio sito, le proprie app e i già menzionati miniprogrammi. Inoltre, tramite l’infrastruttura back-end della piattaforma, FarFetch e YNAP consentono ai brand di accedere ai dati elaborati dalle stesse relativi a clienti acquisti e inventario in modo da sincronizzare l’inventario controllando gli ordini sui propri siti con i negozi fisici.

Come anticipato, il mercato asiatico, in particolare quello cinese è servito dalla piattaforma Tmall Luxury, lanciata nel 2017 e controllata dal celebre colosso cinese Alibaba. Offre i suoi servizi ogni anno a più di 779 milioni di consumatori cinesi e consente ai brand di destinare ai clienti che si interfacciano online una esperienza esclusiva condita da servizi personalizzati sul cliente.

Brand di rinomata popolarità per espandersi in Cina hanno sviluppato partnership di vendita esclusiva con la piattaforma cinese Tmall Luxury per l’e-commerce. Estée Lauder, Burberry e Cartier ne sono un esempio. Anche Amazon dopo aver faticato per anni a ritagliarsi uno spazio nel settore dell’e-commerce del lusso ha finalmente aperto nel 2020 Amazon Luxury Stores, il cui accesso è limitato solo a selezionati membri di Amazon Prime. L’elemento dell’esclusività è quindi posto anche come requisito d’accesso alla piattaforma. Con questo sistema Amazon garantisce l’autenticità dei prodotti acquistati e offre un servizio di consegna rapido e senza costi.

La disponibilità per i brand di utilizzare ecosistemi di e-commerce sempre più sofisticati gli consente di mantenere il controllo sulla loro strategia di marketing digitale, di pricing e di relazioni con i clienti a costi contenuti. Per i migliori marchi del settore questo sistema gli consente di sviluppare il proprio e-commerce mono-brand direttamente gestito sulle principali piattaforme. Tuttavia, questo è un lusso che poche aziende si possono permettere. Come ha puntualizzato Gregory Boutté Chief Client & Digital Officer di Kering, costruire una strategia digitale tramite molteplici piattaforme e-commerce e social media richiede investimenti consistenti che solo poche aziende possono permettersi. I brand

minori infatti dovranno gestire il proprio e-commerce tramite partnership con le citate piattaforme con tutti gli svantaggi economici che questo comporta.

Capitolo Terzo

Nuovi orizzonti e potenziali strategie

3.1 La fine della globalizzazione?

In questo capitolo conclusivo sintetizzerò le principali tendenze del mercato del lusso ed i cambiamenti nei consumatori e nelle loro preferenze. L'obiettivo è quello di comprendere come le imprese stiano rispondendo a questi cambiamenti attraverso strategie pratiche di breve e lungo periodo. Suggestirò inoltre conseguenti iniziative che il colosso del lusso francese Kering potrebbe sfruttare per ridurre il margine con il leader LVMH. Dunque, se nei primi due capitoli è stato dipinto un quadro generale del mercato dei prodotti del lusso personale, in quest'ultimo capitolo, verranno analizzate strategie pratiche, costruite sulla base delle esigenze dei consumatori e delle macro-tendenze che muovono il mercato.

Credo che ai fini di un'accurata analisi di un settore, sia essenziale partire da una dimensione generale (macro), per scendere poi nel particolare (micro). Non si può quindi tralasciare il ruolo delle dinamiche macroeconomiche globali come la ripresa dei paesi dalla crisi pandemica e la guerra tra Russia e Ucraina. Solo con una lente geopolitica si possono comprendere le novità che stanno caratterizzando il mercato del lusso degli ultimi anni e, aspetto ancor più cruciale, attraverso una analisi macroeconomica si riescono a individuare quelle dinamiche che indirizzeranno le scelte strategiche di lungo termine delle imprese.

Nonostante gli sforzi del World Trade Organization e delle altre associazioni mondiali è indubbio che la ripresa economica dalla crisi pandemica è tutt'altro che omogenea. McKinsey la definisce infatti una "uneven recovery"³⁰. La Cina ha recuperato i livelli di Pil pre-pandemici già nell'ultimo trimestre del 2020 e ha una crescita stimata tra il 6,3 e l'8,2% annuo. Anche in Europa la situazione non è tanto diversa con una crescita stimata del Pil del 5,3% annuo. Esistono però anche realtà che hanno avuto drammatiche conseguenze economiche come India o Brasile dove le previsioni sono molto meno positive. La ripresa, dunque, sarà molto eterogenea tra le diverse regioni ed estremamente sensibile a

³⁰ Amed Imran e altri, "The State of Fashion 2022", (McKinsey 2022), 20-31.

possibili shock esogeni. L'inattesa guerra tra Russia e Ucraina ne è un drammatico esempio. L'industria del lusso è tradizionalmente altamente dipendente da una stratificata ed efficiente supply chain a livello globale. La crisi pandemica ha evidenziato sulla stessa, livelli di pressione e malfunzionamenti senza precedenti. Problemi logistici, costi di spedizione in aumento e carenze di vari tipi hanno incredibilmente condizionato le strategie delle imprese che se non già provveduto, dovranno ripensare le loro operazioni di sourcing. Trovare nuovi sistemi di approvvigionamento all'avanguardia e adattarsi nel modo più flessibile possibile alla domanda del mercato è fondamentale. Si pensi per esempio alle rovinose perdite che le aziende hanno riscontrato quando per soli sei giorni, Ever Given, la nave portacontainer si è incastrata nel canale di Suez impedendo il passaggio in entrambe le direzioni. Sei giorni e ritardi di spedizione di svariati miliardi di euro di prodotti hanno messo in luce la vulnerabilità dei limitati canali di commercio marittimi su cui la globalizzata economia moderna fa affidamento.

Oggi, inoltre, costa fino a sei volte di più spedire un container dalla Cina in Europa rispetto alle tariffe di inizio 2019 mentre tra USA e Cina i prezzi sono aumentati di un fattore di dieci. Un container di 40 piedi dall'Asia alla costa occidentale americana è passato a costare da circa 1.600-2.100\$ a 21.000-23.000\$. I costi di spedizione, secondo gli analisti e i CEO delle aziende della moda intervistati da McKinsey, non sembrano scendere e preoccupano sempre di più.³¹

Prima di analizzare a livello pratico come le società, nello specifico Kering, potrebbero affrontare le nuove sfide del mondo odierno, vorrei offrire al lettore una riflessione geopolitica che ultimamente non nego aleggi spesso tra i miei pensieri. Per citare il noto economista Larry Fink, nonché presidente di BlackRock, la guerra Russia-Ucraina ha posto fine alla globalizzazione, come la abbiamo conosciuta.³² Ha catalizzato governi e imprese a unirsi contro il blocco russo con sanzioni che da un lato indeboliscono fortemente la Russia ma come è noto, hanno anche delle ripercussioni importanti sulle nostre economie. L'aspetto più inquietante, tuttavia è un altro, ritengo che questa scellerata invasione, sia stata la goccia che ha fatto vacillare seriamente l'instabile sistema mondiale fortemente globalizzato. Inevitabilmente si verranno a creare blocchi ideologico-economici che potrebbero dominare la sfera geopolitica futura. Da un lato le economie sviluppate occidentali capitanate da Europa e America, dall'altro quelle in via di sviluppo come Cina, India e altri poli asiatici che sono stati relativamente neutrali riguardo le sanzioni verso la Russia. Ancora senza un'identità consolidata ma che mirano ad essere protagonisti nella scena internazionale oltre che nella loro affermata territorialità i ricchi petrolieri Medio-Oriente, Emirati Arabi Uniti, Qatar e Kuwait saranno

³¹ Imran, "The State of Fashion 2022", 33-36.

³² Lettera annuale ai CEO, nonché azionisti di BlackRock.

sicuramente pedine importanti nella scacchiera geopolitica mondiale. L’Africa, infine, in questa prospettiva forse un po' troppo pessimistica ma che non mi sembra così irrealistica rimarrà purtroppo una terra di opportunità per le economie più sviluppate. Si pensi a tutti gli investimenti che la Cina ha intrapreso nel territorio africano. Mi scuso per questa estrema approssimazione di temi che richiederebbero libri per essere adeguatamente trattati, ma è una forzatura che serve per introdurre in modo coerente il discorso. Dunque, la sfrenata globalizzazione che, seppur con qualche limitazione consentiva un rapido spostamento di capitali, risorse e servizi in ogni angolo del pianeta subirà una svolta storica. Ogni blocco, in particolare quello occidentale e orientale cercherà di raggiungere una completa autosufficienza in tutti i campi, proprio come stiamo assistendo oggi al tentativo di liberarci dalla dipendenza dal gas Russo. Questa guerra ha messo in luce la possibilità, non più remota, che una guerra o altri eventi catastrofici, a causa di un contesto estremamente globalizzato possano minacciare gli accordi internazionali di condivisione delle risorse. Tutti vorranno essere autosufficienti. Una conseguenza diretta di ciò a mio avviso andrà a condizionare le scelte delle aziende che troveranno meno convenienti le operazioni di outsourcing della produzione.

3.2 I problemi nella Supply Chain e i Product Passports

Le pressioni che hanno caratterizzato la Supply Chain negli ultimi due anni e che, con riferimento alle nuove criticità geopolitiche che si formeranno, sono destinate ad aumentare saranno un grande ostacolo per i brand nell’universo del lusso. Abbiamo visto come ormai i consumatori, vista la grande concorrenza sul mercato, sono diventati estremamente esigenti. I tempi di consegna e i servizi omnicanale sono un fattore di scelta. Per restare competitivi in un contesto così ostico ed imprevedibile le aziende devono aumentare le attività di nearshoring e reshoring per mantenere elevata la propria capacità produttiva e salvaguardare l’accesso alle materie prime necessarie.

La pratica del reshoring è diametralmente opposta a quella dell’offshoring che consiste nel delocalizzare la produzione per abbassare i costi. Infatti, riportare entro i confini nazionali la produzione o comunque in paesi confinanti (nearshoring) è una scelta che si adatta perfettamente al nuovo contesto geopolitico e alle esigenze del mercato. Nel mercato del lusso, dove i consumatori acquistano anche sulla base di elevati standard qualitativi, le pratiche di nearshoring e reshoring sono sicuramente ben viste dalla clientela. Rilocalizzare la produzione contribuisce inevitabilmente ad aumentare i costi per l’impresa che non può più sfruttare i vantaggi dell’outsourcing come una

manodopera a basso prezzo, costi di materie e della produzione e spesso anche regimi fiscali favorevoli. Dall'altro lato però, nel contesto odierno i vantaggi potrebbero superare gli svantaggi. Si adatta come detto al contesto geopolitico attuale ed è apprezzato dai consumatori anche e soprattutto per l'attenzione alla sostenibilità che, come abbiamo visto, è un tema molto sensibile.

Kering si è già mossa sotto questo profilo, in particolare per la logistica, con la creazione della piattaforma Trecate in Piemonte che gestirà tutte le attività logistiche delle maison di Kering in Europa. Kering, inoltre, essendo una multinazionale del lusso, stratificata a livello globale, potrebbe nel prossimo futuro trovare più efficiente una maggiore divisione territoriale della produzione, producendo solo per soddisfare la domanda interna riducendo al minimo le esportazioni.

Infine, Kering ha sempre investito nel garantire massima tracciabilità ai materiali utilizzati e prevede di raggiungere una totale tracciabilità entro il 2025. Proprio a questo fine Kering Eyewear ha lanciato nel 2021 il progetto VIRTUS³³ che utilizza la tecnologia blockchain per tracciare e valutare tutte le operazioni coinvolte nel processo produttivo. Ogni partner dovrà registrare dati e informazioni sulla piattaforma digitale che verificherà il corretto comportamento di ogni anello della catena produttiva sulla base di determinati standard qualitativi e codici di condotta.

Questo sistema utilizza la tecnologia blockchain per assicurare un processo sicuro, verificato, affidabile, tracciabile, immutabile e decentralizzato. Non escludo che gli altri brand del gruppo sfruttino lo stesso meccanismo nel prossimo futuro.

Queste tecnologie innovative che vengono sempre più utilizzate per garantire trasparenza, assicurare un processo sostenibile e accertare l'autenticità del prodotto stanno contribuendo a creare ciò che viene definito "product passport",³⁴ quindi un passaporto digitale del prodotto.

Questo strumento consente alle imprese di evitare problemi derivanti dalla contraffazione di prodotti e materiali e gli permette di differenziarsi alimentando la fiducia dei consumatori.

Tra i benefici di questi passaporti digitali un rilievo particolare hanno le connesse iniziative di economia circolare come la rivendita nel mercato secondario e le modalità di riciclo garment-to-garment, operazioni di riciclo di capi usati per produrne di nuovi. La crescita esponenziale del mercato di seconda mano come abbiamo visto rappresenta una delle novità più dirompenti del settore. Rivendita però che è sempre stata assoggettata a problemi di autenticità di prodotti che ne hanno limitato la crescita. Più questi digital passport vengono sviluppati dai brand e più il mercato secondario si espanderà. Non a caso il resale market del lusso che oggi ha \$27 miliardi di vendite ne raggiungerà secondo le stime \$57 miliardi nel 2025.

³³ Rachel Douglass, "*Kering Eyewear launches sustainability blockchain platform*", (Fashion United 2021).

³⁴ Imran, "*The State of Fashion*", 89-95.

Daniela Ott, dopo oltre un decennio passato in Kering è ora segretario generale di The Aura Blockchain Consortium, una piattaforma condivisa digitale che crea passaporti digitali per prodotti di lusso. Il problema principale, rivela Daniela Ott in un'intervista per McKinsey è che la piattaforma è stata creata da LVMH in collaborazione con Prada e Cartier a fine 2021. Vista la grande rivalità intersettoriale, risulta complicato persuadere le altre grandi marche a partecipare ad un sistema da cui trarrebbero comunque non pochi benefici. Kering e Chanel sono i grandi nomi che sono ancora esitanti nell'entrare nella piattaforma controllata dal nemico. Forse per paura di rivelare attraverso di essa informazioni sensibili come tutti i propri fornitori o perchè stanno segretamente lavorando a un proprio sistema di passaporto digitale che funzioni meglio, come Kering Eyewear con VIRTUS. Sono certamente informazioni riservate, tuttavia, ciò che è certo, è che soprattutto se si affrontano le stesse problematiche, si hanno bene o male gli stessi fornitori, distributori e gli stessi bisogni, disporre di un unico sistema condiviso, in particolare che usa una tecnologia così complicata come la blockchain, può essere un vantaggio.

Inoltre, tramite il meccanismo del consorzio le aziende, beneficiano e si fidano di una blockchain permission-based dove possono scegliere a quali informazioni lasciare libero accesso ai consumatori e a quali no. Le imprese del lusso, tradizionalmente sono sempre state poco lanciate verso schemi innovativi, si pensi a quelle aziende che hanno rifiutato o sono state molto in ritardo con la rivoluzione e-commerce. Mi aspetto quindi che Kering deciderà con le proprie maison di partecipare a questo processo estremamente innovativo, nonostante la piattaforma sia gestita prevalentemente da competitors. I vantaggi del consorzio, dalla condivisione del know how a quella di dati sono evidenti. Daniela Ott rivela infine che una piattaforma NFT, l'ultima innovazione tecnologica dirompente del momento, sarà lanciata nel giro di qualche mese.

3.3 Cambiamenti dal lato dei consumatori: preferenza per il mercato domestico e la nuova frontiera del Metaverso

Uno dei più rilevanti cambiamenti a cui abbiamo assistito da quando la pandemia ha sconvolto l'economia globale e specialmente il turismo internazionale, è stato l'aumento di spesa nel mercato interno. Nel primo capitolo è stato evidenziato accuratamente come il turismo è tradizionalmente uno dei principali driver delle vendite del lusso. Tuttavia, secondo diverse stime non recupererà i livelli pre-pandemici nel migliore dei casi prima del 2023, più realisticamente nel 2024.

Le aziende del lusso dovranno quindi concentrarsi sui consumatori domestici ripensando la propria distribuzione globale. Tendenza che si collega perfettamente con la cosiddetta fine della globalizzazione moderna che porterà le imprese a dover rilocalizzare entro o vicino i confini nazionali la propria produzione e distribuzione. I governi hanno incentivato il consumo domestico riducendo le imposte al consumo.

Il mercato cinese, come anticipato, ha beneficiato più di qualsiasi altro di questo mutamento. I consumatori cinesi in Europa sono sempre stati una grande risorsa per le aziende del lusso soprattutto negli ultimi decenni. Nel 2022 però, i dati sul turismo tra Cina ed Europa evidenziano un flusso di turisti cinesi in Europa diminuito del 50% rispetto al 2019.

Il governo cinese non si è fatto sfuggire questa occasione d'oro per consolidare il mercato domestico, riducendo le imposte verso le società e gli individui. Il governo ha altresì individuato l'opportunità di creare free trade zones, centri di libero commercio, in particolare nelle zone più turistiche come Hainan e Shenzhen. Se è vero, da un lato che con la ripresa del turismo i consumatori cinesi riprenderanno a spendere all'estero, non bisogna sottovalutare il cambiamento sociale forzato verificatosi. Inevitabilmente qualcosa è cambiato e non ci si può illudere che tornerà tutto come prima. Il cosiddetto "repatriated spending" sarà sempre più di prima una consuetudine per i consumatori cinesi, incentivata soprattutto dal governo.

Le maison di Kering, come è stato sottolineato nel sotto capitolo riguardante l'e-commerce, hanno cercato di cogliere questa opportunità di rinforzare la loro presenza nei mercati orientali soprattutto tramite le maggiori piattaforme e-commerce. Un'altra iniziativa che forse è stata a mio avviso leggermente sottovalutata, è quella di stringere accordi con il gigante cinese China Duty Free Group (CDFG). L'azienda cinese a partecipazione statale controlla la maggior parte dei duty free cinesi tra cui quello di Hainan, su cui il governo ha investito molto per renderlo il maggiore duty free cinese. Kering Eyewear ha lanciato in esclusiva con CDFG una collezione proprio nel duty free Hainan. Gli altri brand del gruppo francese anche in virtù del buon rapporto tra Kering Corporate e CDFG, presenti nel mercato cinese prevalentemente tramite accordi con la piattaforma Tmall, potrebbero trarre grandi benefici da partnership con CDFG.

Considerate le dinamiche sottostanti appena illustrate, le maison francesi del gruppo rafforzando la loro presenza fisica nei duty free cinesi a lungo termine potrebbero spostare direttamente in Cina buona parte delle vendite ai consumatori cinesi che prima riportavano in Europa. Ampliando la propria popolarità possono inoltre offrire ai digitali consumatori cinesi i menzionati programmi Wechat. Il comitato di aziende del lusso francesi Comité Colbert ha sfruttato lo stop del turismo per creare programmi Wechat per esportare le viste, i profumi e i sapori del lusso francese in Oriente. Gli

utenti possono fare tour di Parigi tramite le funzioni interattive e i giochi su Wechat e scoprire tutti i marchi che da sempre acquistano viaggiando in Europa.

In Cina è l'app più utilizzata con un bacino di utenza del 78% della popolazione tra i 16 e i 64 anni.³⁵ Nel mondo, nel 2021 ha toccato il picco di 1,24 miliardi di utenti di cui 900 milioni utilizzano anche i sistemi di pagamento dell'app. I brand di Kering come visto hanno tutti sviluppato o stanno sviluppando questi programmi. Sfruttando il vantaggio di un coordinamento centralizzato di Kering Corporate riuscirebbero a sviluppare interattivi programmi con un focus specifico sul mercato cinese. Ciò sarebbe di vitale importanza per le aziende Europee di Kering che stanno facendo fatica a servire un sempre più diverso segmento cinese.

L'industria del lusso ha sempre adottato un approccio conservativo verso tutto ciò che potrebbe pregiudicare il suo heritage, ovvero il patrimonio storico del brand, ciò che lo distingue dalle altre imprese. Tuttavia, la pandemia ha cambiato radicalmente questa impostazione, forzando le aziende a sviluppare strategie digitali. Come sempre per comprendere il fenomeno, ritengo necessario osservarlo da una prospettiva più esterna, non necessariamente legata al mondo del lusso. Con l'avvento della pandemia ed i lockdown le persone hanno aumentato drasticamente il tempo passato davanti a uno schermo. Umanamente lo considero una delle più tristi involuzioni a cui il genere umano abbia mai assistito ma, da economisti, bisogna convivere con questa trasformazione di abitudini e adattarsi di conseguenza. La generazione Z ha passato in media 8 ore al giorno davanti a uno schermo nel 2020. Questo, così come altri dati riportati in precedenza nel corso della tesi hanno dato un impulso straordinario agli spazi digitali. Digital spaces che in virtù del crescente numero di utenti che hanno accesso a internet e della maggiore dinamicità e creatività del mondo online stanno cambiando irreversibilmente gli usi e i costumi sociali.

Il Metaverso è diventato l'emblema di questo cambiamento sociale.³⁶ Si infrangono sempre più velocemente i limiti delle attività che possono essere svolte online. I brand allo stesso tempo vedono il Metaverso, dove gli individui lavorano, giocano, socializzano e comprano, come un'opportunità per legarsi in modo più profondo con i propri clienti e creare nuovi flussi di valore. Non a caso Gucci in collaborazione con l'azienda di videogiochi Roblox ha ospitato €19 milioni di visitatori al fascinoso Gucci Garden tramite il Metaverso gaming di Roblox.

L'industria del gaming vanta un valore ai massimi storici di €176 miliardi e interessa più di tre miliardi di persone. Il gaming è ormai diventato uno dei canali più utilizzati per l'accesso al Metaverso. Lo testimoniano gli investimenti delle aziende del settore come Epig Games che ad Aprile

³⁵ Mansoor Iqbal, "WeChat Revenue and usage statistics (2022)", (*Business of apps*, 2022).

³⁶ Faccioli, "Global Powers of Luxury Goods", 7-8.

2021 ha deciso di investire \$1 miliardo per migliorare e sviluppare le esperienze sociali sul Metaverso.

Così come il gaming sta diventando sempre più un'estensione della realtà per i brand è ormai diventato cruciale, se si vuole mantenere il passo dei competitors, collaborare con le piattaforme di videogiochi creando asset digitali da utilizzare all'interno dei giochi per personalizzare i propri avatar. Balenciaga ha addirittura lanciato la propria collezione autunno/invernale 2021 tramite la collaborazione con il gigante del gaming Fortnite dando la possibilità agli utenti di comprare sia prodotti virtuali che fisici dal videogioco. Ma non solo social media e videogiochi sono i canali pubblicitari, di distribuzione e anche di acquisto dei brand. L'intelligenza artificiale e la realtà aumentata (AI e AR) sono tecnologie con cui le imprese stanno familiarizzando sempre più.

Tommy Hilfiger ha recentemente collaborato con Elite World Group per varie attività virtuali, tra cui una sfilata di moda in 3D.

Inevitabilmente queste nuove tendenze stanno cambiando la visione del concetto di lusso. Si può dire che in un certo senso, seppur virtualmente quella democratizzazione del lusso di cui tanto si è discusso sta effettivamente prendendo piede. Anche coloro che non possono permettersi un capo firmato nella vita reale possono comprarne uno virtuale al proprio avatar e sfoggiarlo in molteplici occasioni nel mondo virtuale.

Entrare nel mondo del gaming costituisce inoltre per i brand un efficace collegamento con le più piccole generazioni. Abbiamo visto infatti quanto sia importante per un brand entrare nella vita delle generazioni più giovani che saranno i suoi possibili clienti futuri.

L'ultima corrente che credo sia opportuno analizzare, per la sua vicinanza con il mondo del lusso riguarda il mondo degli NFT. In breve, gli NFT (non fungible tokens) sono certificati di proprietà su opere digitali. Questi cryptoasset la cui autenticità e proprietà è verificata su una blockchain sono scambiati online. Sono senza dubbio una delle novità più interessanti degli ultimi due anni visto l'interesse che stanno smuovendo. Per farsi un'idea della portata del fenomeno basti sapere che il mercato è cresciuto nel 2021 del 21.000% rispetto all'anno precedente raggiungendo un giro d'affari complessivo di \$17 miliardi circa (NonFungible, Yearly NFT Market Report 2021).

Nel mondo del lusso gli NFT vengono usati per molteplici fini, da mezzi di autenticazione di prodotto (product passports) a pezzi di collezione a tutti gli effetti, senza dimenticare l'uso speculativo che molti ne fanno. Non mancano anche qui collaborazioni tra aziende del lusso con videogiochi e piattaforme digitali per la commercializzazione di NFT.

Louis Vuitton, ad esempio, per il suo duecentesimo anniversario ha lanciato un videogame con NFT acquistabili progettati dal famoso artista Beeple, il detentore del record per l’NFT più caro mai venduto (\$69,3 milioni). Non bisogna però farsi accecare dall’estrema popolarità che questo mondo virtuale sta avendo in quanto soprattutto gli NFT sono asset estremamente volatili. Inoltre, se da un lato c’è una grande attenzione al green e tutto ciò che è sostenibile, dall’altro, va ricordato che la blockchain consuma un significativo quantitativo di energia. Non sono da sottovalutare neanche i rischi cybernetici a cui le aziende sono sempre più esposte in un contesto così digitale.

Robert Triefus, Chief Marketing Officer di Gucci, confessa che la rivoluzione NFT non è ancora chiaro come porterà valore aggiunto alle imprese né che riflessi possa avere sulla customer experience.³⁷ Tuttavia, ciò che è certo, è che moltissime imprese sono attratte dal fenomeno e lo stanno testando nelle proprie strategie. Considerato inoltre l’inscindibile legame tra cryptovalute e NFT, è vero che essi risultano estremamente volatili ma hanno anche grandi prospettive in un mondo sempre più virtuale. Così ha parlato il direttore marketing di Gucci, fiore all’occhiello del gruppo Kering. Si nota quindi la seria volontà di perseguire strategie di marketing digitale sia per aumentare la propria immagine ma anche per costruirsi un flusso di ricavi aggiuntivi che fino a qualche decennio fa sarebbe stato impensabile.

³⁷ Amed Imran, “*The State of Fashion*”, 57-63.

Conclusioni

Vorrei concludere l'elaborato invitando il lettore a riflettere sui principali "main themes" affrontati, con l'augurio di aver fornito gli strumenti adeguati a cogliere in modo critico e consapevole le dinamiche di un settore in continuo mutamento.

Abbiamo constatato come ormai possedere un canale di vendita online è un must, il tempo, giudice imparziale, ha brutalmente confutato la tesi di chi sosteneva che nel lusso serve solo un'esperienza reale. Si sbagliavano. Il cliente esige una customer experience completa, efficiente, omnicanale. Le aziende devono soddisfare i crescenti bisogni dei clienti in tutte le fasi di vendita.

In un ambiente così competitivo dove per le imprese è estremamente complesso raccogliere consensi, con il costante rischio di sbagliare strategia e vedere crollare la propria brand loyalty è fondamentale rimanere al passo con i tempi.

Risulta evidente da un'analisi delle principali strategie dei gruppi del lusso, l'importanza di avvicinarsi ai valori che stanno a cuore ai clienti. Sfogliando i report di fine anno di gruppi come Kering o LVMH sembra di leggere inni alla sostenibilità. Diventa fondamentale dimostrare al pubblico il proprio impegno verso i temi più delicati come le questioni ambientali e sociali con chiarezza e trasparenza, evitando così di poter essere accusati di greenwashing.

Stimare con certezza come si evolverà il settore è impossibile. Troppe variabili sono in grado di stravolgere gli equilibri, lo abbiamo appurato con la crisi pandemica e lo stiamo constatando osservando le conseguenze della guerra.

Come detto, bisogna adeguarsi ai cambiamenti sociali, cavalcando l'onda del ritorno al mercato domestico e il crescente interesse per il Metaverso e ai nuovi assetti geopolitici, che hanno danneggiato criticamente la Supply Chain globale e che rischiano di dividere il mondo in blocchi. Quello del lusso è un settore fortemente influenzato dalle nuove mode, soprattutto in campo tecnologico. Nel terzo capitolo abbiamo visto con quali iniziative si possa ovviare a problemi di autenticità dei prodotti, tracciabilità dei materiali e costi di spedizione sempre più alti. Le risposte vengono individuate con soluzioni sempre più tecnologiche. Tecnologie Blockchain, strategie logistiche flessibili, product passport e NFT sono solo alcune delle novità di questo mercato. Inoltre, l'esponenziale crescita delle esperienze online, culminate nella ricerca di un mondo completamente virtuale stanno di fatto stravolgendo completamente le strategie delle imprese che desiderano partecipare a questa rivoluzione. Solo il tempo ci dirà se questa direzione in cui si sta muovendo il mercato sarà sostenibile nel lungo periodo o sarà invece una moda temporanea.

Bibliografia

- Barbat, Vincent e altri. *The Luxury Omnichannel Dilemma*. PwC, 2018.
- Berg, Achim e altri. *Welcome to the luxury fashion resale: Discerning customers beckon to brands*. McKinsey, 2021.
- Bolondi, Beatrice. “il mondo di WeChat e dei suoi mini-program”. Marketing Espresso. (2020).
- Brun, Alessandro e Castelli Cecilia. *The Nature of Luxury*. 2013.
- Crivelli, Giulia. “LVMH e Kering, i ghepardi della savanna del lusso”. Il Sole 24 Ore, 2019.
- D’Arpizio, Claudia e altri. *From Surging Recovery to Elegant Advance: The Evolving of Luxury*. Bain & Company, 2021.
- Danziger, Pamela. *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses*. 2005.
- Desiderio, Eva. “Gucci ha creato un nuovo materiale sostenibile”, Forbes. (2021).
- Douglass, Rachel. “Kering Eyewear launches sustainability blockchain platform”. Fashion United 2021.
- Durand-Hayes, Sabine e altri. *Global Consumer Insights Pulse Survey*. PwC, 2021.
- Faccioli, Giovanni e altri. *Global Powers of Luxury Goods*. Deloitte, 2021.
- Google e Ipsos. *Il settore del lusso in Italia: l’evoluzione dei comportamenti d’acquisto*. 2016
- GS1 Italy. *Category Management Omnichannel: Da categorie di prodotti a categorie di clienti e bisogni*. 2021.
- HBR. “Kering’s CEO on Finding the Elusive Formula for Growing Acquired Brands. HBR. (2014).
- Imran, Amed e altri. “The state of fashion 2022”. Mckinsey, 2022.
- Iqbal, Mansoor. “WeChat Revenue and usage statistics (2022)”. Business of apps, (2022).
- Kering Environmental policy, *Kering sustainability principles*, (Kering, 2021).
- Kering, *Financial Document 2021*, Kering, 2022.
- Kering, *Full Year Results 2021*, Kering 2022.
- LVMH, *Annual results 2021*, LVMH, 2022.
- LVMH, *2021 Annual Report, Passionate About Creativity*, LVMH, 2022.
- NC State University. “Meet the Mini Milleniales: Generation Alpha”. NC State University. (2021).

Roll, Martin. “*Kering: Evolution of a Global Luxury Brand Company*”. Martin Roll, (2020).
Environmental policy. *Kering sustainability principles*. Kering, 2021.