

LUSO

Nuove sfide,
nuovi sfidanti

Jean-Noël
Kapferer

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

Community

Corporate & Marketing Communication

I testi e gli strumenti per i professionisti della comunicazione

Una collana di testi dinamici, dal taglio pragmatico e ricchi di casi. Ampio lo spettro delle tematiche trattate: dal branding all'advertising, dal content marketing ai new media, dalla comunicazione digitale ai progetti più innovativi di comunicazione non convenzionale. Libri aggiornati, per muoversi con competenza in un settore quanto mai creativo e in perpetuo cambiamento.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

LUSO

Nuove sfide,
nuovi sfidanti

Jean-Noël
Kapferer

Edizione italiana e Prefazione a cura di
Roberta Crespi

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

L'edizione italiana è stata curata da Roberta Crespi, direttore scientifico di EMLUX Master in Luxury goods management.

EMLUX è un master universitario in lingua inglese istituito dall'Università Cattolica del Sacro Cuore con una faculty internazionale e rivolto a studenti provenienti da tutto il mondo.

<http://milano.unicatt.it/master/luxury-goods-management-2016>

masteremlux@unicatt.it

39 02 72342665

Titolo originale. *Luxe. Nouveaux challenges, nouveaux challengers.*

Copyright © 2016 by Jean-Noël Kapferer

All Rights Reserved

Edizione italiana a cura di Roberta Crespi

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Fotografia dell'autore in quarta di copertina: Marc Bertrand

1a edizione italiana copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione all'edizione italiana.	
Nuove sfide e nuovi sfidanti, di <i>Roberta Crespi</i>	pag. 11
Introduzione	» 15
 Parte I – Conciliare crescita e rarità	
1. Sostenere il sogno del lusso	» 23
Un settore diverso da tutti gli altri	» 23
Quale futuro (o “futuri”) per il lusso?	» 29
Fino a dove crescono gli alberi?	» 34
La crescita della moda: dal sogno al contagio del desiderio	» 36
Di fronte ad una domanda elevata il lusso abbandona la rarità	» 41
In che modo la Cina influenzerà il sogno del lusso?	» 47
Le sfide di Internet	» 49
Ricareare il divario, trasgredire i codici	» 55
Lo sviluppo sostenibile: il futuro sogno del lusso	» 57
La sfida dei servizi e dell'esperienza cliente	» 60
2. Abbondante rarità	» 65
Il lusso al giorno d'oggi: un sogno finanziario	» 66
I molteplici significati della parola lusso	» 68
Come la rarità crea valore	» 74
Dalla scarsità alla rarità qualitativa	» 75
Introdurre la rarità virtuale	» 76
Dall'artigianato all'arte: elitarismo per tutti	» 77
Il culto del lusso ha natura religiosa?	» 81

Alimentare la potenza simbolica della marca di lusso	pag.	83
Una politica a breve o lungo termine?	»	83
Consigli ai futuri imprenditori del lusso	»	85
3. L'artificazione del lusso	»	86
La sfida di crescita per le imprese del lusso	»	86
La radicale trasformazione del lusso oggi	»	88
I due grandi problemi per la crescita delle marche di lusso	»	90
La crescita del lusso e il problema della legittimazione	»	92
L'arte: perché proprio adesso?	»	93
Breve storia dei rapporti tra arte e lusso	»	94
Cos'è l'arte per il lusso?	»	95
Entrare in nuovi paesi attraverso l'arte	»	97
Un pioniere dell'artificazione: Louis Vuitton in Giappone	»	98
Quando il fondatore è elevato al rango di artista: la "chanelizzazione" di Coco Chanel	»	99
L'artificazione coinvolge tutte le istituzioni artistiche	»	101
Coinvolgere gli artisti a tutti i livelli della catena del valore	»	102
I molteplici supporti dell'artificazione	»	104
Una visione ambiziosa per il lusso?	»	105

Parte II – Problemi e sfide specifiche

4. Il lusso dopo la crisi: no logo o pro logo?	»	109
Dal lusso assoluto al lusso relativo	»	110
Le moderne economie innescano un maggiore bisogno di status	»	113
Adattare prezzo e logo a diversi segmenti di clienti	»	115
L'ostentazione è ritornata perché non è mai scomparsa!	»	117
Ritorno al punto di partenza?	»	118
5. Il lusso non deve delocalizzare	»	119
Da segreto ben custodito ad un annuncio pubblico	»	120
Non confondere concetto, settore e modello di business	»	121
Rendere impossibile ogni confronto	»	122
Non confondere i modelli di business del lusso, della moda e premium	»	125
L'opinione dei consumatori sulla delocalizzazione	»	127
Il "made in", un vero e proprio brand	»	129
Le sfide della non-delocalizzazione	»	132

6. Internet e il lusso	pag.	133
La nuova frontiera del lusso	»	133
Il lusso e Internet: una miopia reciproca	»	137
Rivisitare le potenzialità del Web	»	139
Rimanere selettivi?	»	145
Adattare le imprese del lusso al Web	»	149
Trasformare il Web per adattarlo al lusso	»	151
7. Il lusso dovrebbe avere un prezzo minimo?	»	152
Una nozione difficile da definire	»	152
Il prezzo e il lusso	»	154
Cosa si intende con “costoso”?	»	155
Dove comincia il lusso in termini di prezzo?	»	158
Su cosa si fonda la soglia del lusso?	»	165
Implicazioni per la gestione del prezzo	»	167
Alcuni spunti di riflessione	»	168
8. Non è tutto verde ciò che luccica	»	170
La pressione dello sviluppo sostenibile	»	171
Due profondi interessi condivisi: rarità e bellezza	»	173
Distinguere la strategia del lusso da quella della moda o premium	»	174
Il lusso è, per definizione, durevole	»	175
Perché tanto interesse oggi per lusso e sviluppo sostenibile?	»	176
Agire come un modello di sviluppo sostenibile per preservare la reputazione del lusso	»	179
Lo sviluppo sostenibile è pronto per gli standard del lusso?	»	180
Lo sviluppo sostenibile richiede una luxury strategy	»	184
Ridefinire lo status: dal potere all'altruismo	»	185

Parte III – Strategie di crescita delle marche di lusso

9. Non tutte le marche di lusso operano allo stesso modo	»	189
Il desiderio del lusso	»	189
Dietro un singolo termine, molteplici modelli di business	»	191
Quali criteri discriminanti distinguono i diversi modelli di business?	»	193
A ciascun paese un modello di business di lusso specifico?	»	205

10. Restare o non restare indipendenti?	pag. 207
Anatomia di un accordo storico	» 207
L'acquisizione di Bulgari: un modello per le imprese familiari?	» 209
Il centro di gravità del lusso si è spostato da monte a valle	» 211
Colmare il divario con Tiffany e Cartier	» 213
Cina: il grande dilemma delle imprese di lusso di proprietà familiare	» 215
La fonte del capitale non è irrilevante per la governance	» 218
Il prezzo di Bulgari: troppo caro o proporzionato al sogno finanziario?	» 219
Aspettative di alta crescita: nessuna diluizione del valore della marca	» 223
Il necessario sostegno dei mercati finanziari	» 225
11. Sviluppare marche di lusso all'interno di un grande gruppo: un equilibrio delicato	» 228
La concentrazione del lusso in discussione	» 229
La crescita dei gruppi del lusso pone problemi specifici	» 230
Quadro teorico: come i gruppi creano valore	» 230
Obiettivi di ricerca e metodologia	» 231
I risultati dell'analisi trasversale	» 233
Implicazioni per lo sviluppo delle marche di lusso all'interno dei gruppi	» 239
Parte IV – Le nuove frontiere del lusso	
12. Lusso e nuove tecnologie: uno choc culturale	» 243
Il grande scarto tra Oriente e Occidente, tra giovani e meno giovani	» 244
Lusso e tecnologia: una vecchia storia d'amore	» 245
La tecnologia al servizio dell'artigiano?	» 246
Creatività nel front office, tecnologia nel back office?	» 247
L'alta tecnologia nel cuore del mestiere?	» 248
Il fattore umano ha ancora spazio?	» 253
Big Data: sicurezza e fiducia?	» 254
Integrazione tecnologica: modi e limiti	» 254
Dal possesso alla condivisione degli oggetti	» 256
13. L'impatto della generazione Y sul lusso	» 257
Generazione Y in Cina: non uno, ma due segmenti distinti	» 258
Prevedere i loro comportamenti futuri	» 258
Estrapolazioni	» 260

14. Il soft power in marcia: le marche cinesi del lusso	pag. 263
È solo questione di tempo	» 263
Le marche cinesi del lusso in Cina	» 265
Le marche cinesi di lusso fuori dalla Cina	» 266
Sviluppare o rilevare? I fattori di successo delle acquisizioni di marche	» 267
Entrare a far parte di gruppi europei	» 269
I dieci freni allo sviluppo delle marche del lusso cinesi	» 269
Bibliografia	» 272

Prefazione all'edizione all'italiana. Nuove sfide e nuovi sfidanti

Chiunque di noi, oggi, guardandosi intorno percepisce con chiarezza la grande fragilità politica, economica e sociale del momento che stiamo vivendo. Una sorta di incertezza globale che assume ragioni, sfumature e toni diversi da regione a regione, che prende corpo materializzando le nostre paure, cambiando flussi turistici e abitudini di consumo e che, per certo, non può “risparmiare” un mondo che crea prodotti a forte contenuto segnaletico ed emozionale come quello dei beni di lusso.

Nello stesso momento questa incertezza generalizzata presenta anche un aspetto positivo e propulsivo, una sferzata di novità. Internet ha già mutato le nostre vite, ma siamo ancora all'inizio di un cambiamento che si identifica già come la prossima rivoluzione industriale, pervasiva e inevitabile, fatta di Big Data, nuove tecnologie, *analytics* e intelligenza artificiale al servizio dell'individuo e di una miglior comprensione dei suoi bisogni.

In questo scenario di incerta evoluzione, che tocca il lato della domanda come quello dell'offerta, quale forma assumerà il lusso, che ha radici strutturalmente affondate in un consolidato patrimonio storico e una natura profondamente discriminatoria? Il lusso che abbiamo conosciuto fino ad oggi sarà ancora lo stesso? Saprà trovare la via per continuare a crescere, cambiando sì, ma rimanendo fedele a sé e ai propri principi fondanti? Quale sarà il suo posto? E quali sfide ha già abbracciato e quali ancora lo aspettano? Quali attori nuovi e vecchi sono al lavoro per riforgiarne la forma?

Difficile che un libro possa fornire una puntuale risposta a interrogativi di questa portata. Di sicuro, però, ci aiuta a comprendere i fenomeni in atto che individua con precisione chirurgica indicando i punti più rilevanti verso i quali rivolgere la nostra attenzione.

Che cosa c'è in gioco oggi? Innanzitutto la capacità dell'industria variegata del lusso di saper leggere i cambiamenti in atto nel suo consumatore. Che sia un fatto generazionale o geografico, una scelta tra il possedere

e lo sperimentare, che si tratti di ricerca di trasparenza e autenticità in una relazione diretta brand-cliente o di serietà e credibilità nel presentare istanze etiche e di sostenibilità o, come molto probabile, del combinato disposto di tutti questi e di altri fattori, poco importa. Il risultato non cambia. Quale sarà il futuro del lusso? La domanda è davvero una di quelle cui non è possibile fornire una risposta univoca.

Le imprese di questo settore si trovano davanti a sfide inedite affrontate con ignoti e a volte anche ignorati (ma fino a quando?) compagni di viaggio e questo libro, che si è detto non fornisce risposte certe, ma ricorda principi e sollecita riflessioni, ci porta per mano fino alla natura di queste sfide e ci aiuta a scoprire l'identità di alcuni di questi nuovi sfidanti.

Nello stesso tempo ci ripropone, per non dimenticarli, i fondamenti ontologici e sociologici del lusso, la sua ragion d'essere.

Un rapido giro di telefonate con alcuni esponenti di primo piano di questa industria a cui va il mio ringraziamento per la loro disponibilità al confronto (Domenico De Sole, Giangiacomo Ferraris, Massimo Piombini, Robert Singer, Santo Versace, Ermenegildo Zegna) mi ha confermato, se mai ce ne fosse stato bisogno, la centralità dei temi che J.N. Kapferer mette sul piatto. A tutti è stata fatta la stessa domanda *“Quali sono le nuove sfide che il lusso si trova ad affrontare? E chi sono i nuovi sfidanti?”*

Le risposte sono, come è giusto che sia, diverse nelle sfumature, ma pressoché concordi nella sostanza e coincidono con le riflessioni raccolte nei quattordici capitoli di questo libro. Molti hanno sottolineato il ruolo delle nuove tecnologie nel raggiungere un consumatore iperconnesso, la crescita dell'e-commerce e la necessità di un approccio omnichannel. Qualcuno ha intravisto dietro la crescita del digitale un futuro di inevitabile confronto con operatori nuovi al lusso, ma non allo strumento, anzi veri maestri nell'arte dell'online.

Ricorrente è stata una riflessione attenta sul ruolo del retail fisico: luogo di esperienza consolidata e insieme di sperimentazione, da ripensare in certi mercati dopo anni di aperture incontrollate oggi non più sostenibili non solo dal punto di vista economico, ma ancora prima dal punto di vista della loro reale utilità nel raggiungere e servire il consumatore.

Qualche fenomeno si presenta con sfumature inedite come ad esempio l'uso della leva del prezzo o la relazione con altri mondi culturalmente rilevanti come quello dell'arte e della musica.

E poi la Cina e la sua gigantesca classe media, al momento attivata solo in piccola parte, a cui qualcuno affida un ruolo rinnovato nella possibile ripresa di questa industria, mentre altri ritengono, l'esperienza cinese, come già quella giapponese prima di lei, conclusa e irripetibile nei numeri realizzati negli anni passati. All'orizzonte, intanto, non è dato di individuare una economia emergente con la stessa potenzialità di volume, ma soprattutto di

volontà di consumo, pronta a prendere il testimone in una corsa verso una crescita sicuramente più in salita che nel passato.

Una Cina con un agito duplice: da un lato il ruolo di principale consumatore del lusso occidentale, dall'altro quello di prossima fucina di nuovi brand di lusso locali e globali.

Qualcuno ha più fiducia di altri nella ripresa di mercati potenzialmente enormi, qualcuno meno: tutti però richiamano alla necessità di abituarsi ad un cambiamento che è già in atto e al quale occorre prepararsi. Per tempo e con metodo.

Roberta Crespi

EMLUX-Master in Luxury goods management
Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano

Introduzione

Le sfide della crescita

Il lusso è un settore di attività che non assomiglia a nessun altro: è il solo in cui la crescita crea un problema. Per carenza di domanda? No, la difficoltà, al contrario, sta nell'eccesso di domanda. Facciamo un esempio: quante auto la Ferrari potrebbe vendere in più ogni anno senza intoccare il suo capitale di sogno e i suoi profitti? Hermès dovrebbe forse decidere di non vendere una Kelly in più rispetto all'anno precedente? E Louis Vuitton di ridurre il numero di punti vendita in determinati paesi?

A ciò si aggiunge il fatto che i consumatori “normali” vogliono anche loro partecipare alla festa pungolati dai loro coetanei più agiati, spesso senza nemmeno mettere piede in un negozio di lusso, ma accedendo ai siti web delle marche e alle loro pagine e offerte sui social media. Il lusso diventa simbolo del loro accesso a una vita radiosa come quella delle star che nei film, nelle serie Tv e sui media sfoggiano abiti e orologi oggetto del loro desiderio.

Nel mercato del lusso i clienti acquistano non solo un prodotto eccezionale – fabbricato in parte a mano, grazie al know-how degli artigiani – ma anche una leggenda e un'esperienza: una tradizione di tutto rispetto modernizzata per adattarsi alla vita attuale, una cultura radicata in quella di un paese. Acquistano anche l'esclusività, anche se questo non vuole dire che questi capi siano unici al mondo, come non sono le opere d'arte, ma piuttosto che la marca ne limita volontariamente l'offerta, ed il prezzo elevato è il corrispettivo del diritto di essere associati ai clienti faro della marca, accuratamente selezionati, e dotati di considerevoli mezzi finanziari. Per parafrasare Groucho Marx: “Non vorrei far parte di un club che mi accettasse tra i suoi membri”. L'esclusività è ciò che distingue il lusso dalle marche premium e, a maggior ragione, da quelle “masstige” (“prestigio” di massa).

Nel mercato premium, Mercedes-Benz, Audi e BMW si fanno concorrenza in termini di volumi: BMW è al primo posto con 1.905.234 veicoli venduti nel 2015 e un obiettivo di vendita ancora maggiore per il 2016. Lexus, marca con profitti ben più elevati, si accontenta di 652.000 modelli venduti. Mercedes dovrebbe forse fissare un tetto agli obiettivi di vendita della Mercedes S nei prossimi anni? Sicuramente no. Invece Rolls-Royce ha annunciato che l'anno prossimo venderà di proposito una vettura in meno rispetto a quest'anno, ma che ogni sua auto sarà costruita su misura. Rolls infatti guadagna di più personalizzando ogni vettura per adattarsi alle preferenze del futuro proprietario che vendendone una in più. Questa pratica oltretutto ne rafforza l'immagine di esclusività e di valore. Gestire una marca di lusso non significa inseguire il maggior numero possibile di clienti, ma piuttosto concentrarsi sui migliori, scelti in base al loro prestigio personale. Alcuni prodotti vengono acquistati perché i clienti sanno chi li ha selezionati e chi li indossa. Ad esempio, la moda conta moltissimo sulle celebrità (nuovi attori, sportivi, pop star) per vendere i suoi prodotti nel più breve tempo possibile. Non bisogna però confondere il lusso con la moda, come abbiamo dimostrato con Vincent Bastien nel testo *Luxury strategy*¹. I successi della Tesla S o dell'iPhone 6 si basano sulle forze trainanti tipiche delle marche di moda. In effetti il motore del desiderio che creano non è più fondato sulla rarità ma sulla priorità (essere il primo a esibire il prodotto).

Una forte espansione

La crescita, nel lusso, è un concetto fragile, che non presenta solo vantaggi. A che punto si raggiunge la saturazione? Certo, le marche che hanno pochi clienti non arrivano a coprire gli elevati costi fissi dei punti vendita. Oltretutto, se non la si vede indossata, una marca piccola non guadagna in visibilità e tanto meno in desiderabilità. Oggi le nicchie di mercato sono finite: una marca di lusso priva di visibilità non può accumulare il capitale simbolico necessario per conferire prestigio e stima ai propri clienti. Col tempo i clienti diventano troppo numerosi, il fattore esclusività e il piacere che procura, di solito, l'atto di acquistare un prodotto di lusso ne sono fortemente danneggiati. Quante persone sfoggiano nelle strade di Parigi occhiali con il logo Chanel acquistati da ottici che appartengono a estese catene commerciali? Anche nelle boutique più prestigiose, i *flagship store*,

1. J.-N. Kapferer, V. Bastien, *Luxury strategy. Sovvertire le regole del marketing per costruire veri brand di lusso*, Edizione italiana a cura di Elisabetta Grabar e Roberta Crespi, FrancoAngeli, Milano, 2010.

le lunghe file e la scarsa attenzione ai clienti da parte di un personale sottodimensionato nei periodi di punta possono affievolire la sensazione di vivere un momento privilegiato. Che livello di servizio e di esperienza viene davvero prestato ai clienti nel corso della loro visita? La sfida è notevole, perché si tratta del valore della marca e della possibilità di far pagare i prodotti molto più cari rispetto ai concorrenti senza alcuna giustificazione.

Il settore del lusso è in fase di consolidamento a causa dei problemi che la crescita pone a imprese rimaste familiari. A che ritmo dovrebbe svilupparsi un'impresa? In quali paesi? Con quali volumi di vendite? A dare ragione ai dati di Bain & Company, società di consulenza considerata esperta mondiale del settore, le marche italiane hanno i tassi di crescita più elevati al mondo e superano persino le marche francesi. Molte marche italiane, anche emblematiche, sono state però acquisite da gruppi francesi (LVMH e Kering). La crescita necessita di capitali e di competenze ben precise, e le imprese a conduzione familiare non sempre sono provviste dell'uno o delle altre. Molte aziende in precedenza a conduzione familiare e indipendenti sono state cedute a gruppi del lusso, anche se avevano sempre proclamato a gran voce (come Bulgari, Loro Piana e Gucci) che non sarebbero mai arrivate a un simile passo. Altre invece, come Hermès e Chanel hanno saputo conservare la loro indipendenza assieme ad una redditività considerevole.

L'interesse di Wall Street nei confronti del settore del lusso poggia su due parametri: i suoi ricchi margini e soprattutto le previsioni di crescita del mercato. I gruppi del lusso quotati in Borsa subiscono una pressione continua, in termini di obiettivi di crescita, dalla quale le imprese familiari sono escluse. Wall Street non ha potuto fare a meno di felicitarsi per l'espansione continua del settore dal 1990, anche se interrotta di tanto in tanto da momenti di crisi.

L'espansione è stata trainata dalla crescita economica dei cosiddetti paesi emergenti, i famosi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) in attesa della prossima crescita dei MINT (Messico, Indonesia, Nigeria e Turchia). Il lusso cresce in effetti in maniera orizzontale, paese dopo paese, fino a che riesce a decollare e crea una classe di "ricchi nuovi" (definizione preferibile a quella di "nuovi ricchi", dalla connotazione negativa). Dopo il Giappone negli anni '70, seguito dalla Russia, è arrivata la Cina, che ne è la prova più emblematica ed eclatante. La fortuna di Louis Vuitton in Cina è dipesa anche dal fatto che la marca è arrivata nel momento in cui l'economia cinese stava decollando e ha così simboleggiato, a livello collettivo, il successo del paese. LV ha aperto negozi nelle città di primo e ormai anche di secondo livello, segno che sta penetrando più in profondità nella società cinese, e più in basso.

Anche le marche di lusso hanno conosciuto un'espansione verticale, con la creazione di seconde e terze linee di prodotti per permettere ai membri della classe media, meno agiati, o ai giovani, di entrare nel mon-

do della marca. Armani è l'esempio più tipico, con la creazione di livelli di marche-figlie a grado di diffusione crescente (Armani Privé, Giorgio Armani, Armani Collezione, Emporio Armani, Armani Jeans ecc.). Anche la crescita degli accessori, importante fonte di reddito, rispecchia questa espansione verticale.

Le marche di lusso si sono inoltre impegnate nella diversificazione, abbandonando le loro antiche specializzazioni per offrire una gamma di prodotti più ampia – con lo scopo di mantenere i negozi gestiti direttamente in buone condizioni di redditività. La diversificazione risponde peraltro al problema creato dalla mancanza di fidelizzazione dei nuovi clienti del lusso in Cina. Costoro infatti ancora troppo spesso scelgono le marche per contagio del desiderio, semplice imitazione, e non perché aderiscono ai valori della marca stessa, tantomeno in qualità di esperti. L'espansione delle marche di lusso in numerose categorie di prodotti, al di fuori del loro settore di origine, dà ai clienti altrettante ragioni per tornare nei negozi o sui siti web della marca.

Quale futuro?

Cosa accadrà all'espansione orizzontale e verticale delle marche di lusso? Proseguirà sulla medesima strada? Se sì, in che modo riuscirà il mondo del lusso a colmare il divario tra l'immagine che proietta – che continua a definire il lusso come raro, nobile, concepito e realizzato con ogni cura, esclusivo, intelligente, desideroso di offrire ai suoi clienti un servizio eccezionale – e le realtà della crescita del fatturato che rischia di allontanare i primi clienti, i più prestigiosi, che si accorgono della minore selettività del brand? Per non parlare della sua onnipresenza nella sfera della comunicazione digitale, esattamente come tutte le altre marche non appartenenti al mondo del lusso.

Il futuro delle marche di lusso dipenderà dalla loro capacità di far fronte a una serie di nuove sfide e ai relativi nuovi sfidanti. La prima sfida è nel perdurare del successo stesso del lusso e di alcune delle sue marche faro: in che modo Kering o LVMH si preparano al dopo? Il futuro arriverà dalle maison a conduzione familiare, indipendenti? Oppure dalla Cina? Un'altra sfida importante, deriva dall'irruzione improvvisa della tecnologia nella vita quotidiana di ciascuno di noi, tecnologia che sconvolge i punti di riferimento e fa arretrare le frontiere dell'inaccessibile: Uber dà a ciascuno la possibilità di avere il proprio autista, Amazon diventa il parametro di riferimento per il miglior servizio di consegna al mondo. I clienti di domani, la generazione Y, per la quale la tecnologia è cosa scontata, saranno ancora sensibili ai due maggiori pilastri del lusso di oggi: l'inno al posses-

so e la Storia con la S maiuscola? Perché possedere oggetti, auto, jet? Non potremmo goderne di più senza il possesso, preferendo l'esperienza alla proprietà? Quanto alla Storia, fino a oggi è stata una formidabile barriera all'ingresso: sarà così anche in futuro? Ultimo aspetto, i nuovi attori del settore del lusso. Per il momento le frontiere sono confuse: tutti si definiscono "di lusso". Al di là delle parole, come ricreare lo scarto tra lusso, premium, moda e *masstige*? Scarto che comunque su Internet va a scomparire.

L'ambizione di quest'opera è di fornire risposte ai problemi posti dalla crescita nel settore del lusso e forse anche di far luce sul futuro basandosi sui segnali forti o deboli presenti a oggi. Analizzeremo il motivo del fenomeno attuale dell'"artificazione" (dove il lusso e l'arte collaborano sempre di più e in maniera aperta) e l'ascesa delle strategie di "rarietà abbondante" che contribuiscono a sostenere il sogno del lusso nonostante volumi più importanti. Affronteremo sotto un'altra angolazione le sfide di Internet e quelle dello sviluppo sostenibile, in passato percepite come lontane e oggi nell'agenda di tutte le marche del lusso. Per concludere, ci soffermeremo sulle trasformazioni del management delle imprese e dei gruppi del lusso oggi, e sugli aspetti di gestione della marca all'interno di gruppi multimarca.

Nel lusso il ruolo della governance è quello di proteggere le risorse e di resistere alle pressioni di crescita continua della produzione. In definitiva, il lusso sarà quello che queste imprese o questi gruppi decideranno o che sarà determinato dai nuovi sfidanti che avranno saputo imporsi.

Abbiamo costruito questo volume partendo dai nostri articoli più recenti (di cui diversi sono stati redatti insieme a un co-autore), tutti apparsi in pubblicazioni internazionali e consacrati ai numerosi problemi posti dalla crescita nel settore del lusso. Vi abbiamo incluso anche diversi capitoli originali che toccano questioni non affrontate nei precedenti articoli, e nuovi dati provenienti dalle nostre recenti ricerche sulle leve del "sogno della marca" nello spirito dei clienti del lusso. Come può un sogno come questo resistere alla crescita delle vendite delle marche di lusso, in particolare di quelle che oggi sono sotto la luce dei riflettori e detengono maggiore visibilità? Come si costruisce il sentimento di esclusività?

Ciascun capitolo può essere letto individualmente. Quest'opera completa *Luxury strategy* che rimane il riferimento internazionale del settore per gestire le marche del lusso in maniera specifica, in modo da conservare la fondamentale differenza tra lusso, moda e premium.