



**Michel Chevalier
Gérald Mazzalovo**

LUXURY BRAND MANAGEMENT

**UNA VISIONE COMPLETA SULLA NATURA
E LA GESTIONE DEL SETTORE DEL LUSO,
AI TEMPI DEL DIGITALE E DELLA SOSTENIBILITÀ**

NUOVA EDIZIONE AGGIORNATA

Prefazione a cura di **Fondazione Altagamma**

FRANCOANGELI

IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO - NUOVA SERIE

COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI E MARIA ANGELA POLESANA

IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO

NUOVA SERIE

COLLANA FONDATA DA GIAMPAOLO FABRIS

DIREZIONE: VANNI CODELUPPI E MARIA ANGELA POLESANA

Proseguendo nel solco già tracciato da questa storica Collana, l'intento è quello di favorire la comprensione della natura e del funzionamento di tutti gli strumenti della comunicazione d'impresa, nell'attuale contesto sociale e di mercato.

È ormai largamente accettata l'idea che i fenomeni di consumo siano fenomeni economici, ma anche fenomeni di comunicazione; una comunicazione rivolta soprattutto al consumatore: per delineare un quadro esaustivo ed aggiornato delle principali problematiche in questo ambito, non si potrà quindi prescindere da una spiccata attenzione al *mondo del consumo*.

Inoltre, per rendere conto delle mille sfaccettature della comunicazione d'impresa contemporanea, si cercherà di parlare di pubblicità, ma anche dei sempre più numerosi strumenti che l'esplosione dei *new media* ha portato alla ribalta.

Attingendo a diverse prospettive disciplinari, i volumi della Collana vogliono essere strumenti di lavoro, di comprensione, aggiornamento e approfondimento per i professionisti della comunicazione, ma anche per quanti a questo mondo si stanno affacciando.

Tutte le proposte di pubblicazione provenienti da autori italiani vengono sottoposte alla procedura del referaggio (*peer review*), fondata su una valutazione che viene espressa da parte di due referee anonimi, selezionati fra docenti universitari e/o esperti dell'argomento.

Comitato scientifico

Roberta Bartoletti (*Università di Urbino Carlo Bo*), Giovanni Boccia Artieri (*Università di Urbino Carlo Bo*), Laura Bovone (*Università Cattolica di Milano*), Fausto Colombo (*Università Cattolica di Milano*), Luisa Leonini (*Università di Milano*), Marco Lombardi (*Università IULM di Milano*), Gianfranco Marrone (*Università di Palermo*), Federico Montanari (*Università di Modena e Reggio Emilia*), Mario Morcellini (*Università La Sapienza di Roma*), Roberta Paltrinieri (*Università di Bologna*), Maria Angela Polesana (*Università IULM di Milano*), Domenico Secondulfo (*Università di Verona*)

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.

**Michel Chevalier
Gérald Mazzalovo**

LUXURY BRAND MANAGEMENT

**UNA VISIONE COMPLETA SULLA NATURA
E LA GESTIONE DEL SETTORE DEL LUSSO,
AI TEMPI DEL DIGITALE E DELLA SOSTENIBILITÀ**

NUOVA EDIZIONE AGGIORNATA

Prefazione a cura di **Fondazione Altagamma**

FRANCOANGELI

IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO - NUOVA SERIE

COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI E MARIA ANGELA POLESANA

Titolo originale: *Luxury Brand Management. In digital and sustainable times. 4th Edition*

Traduzione dall'inglese di Giulia Nutini

La presente edizione è la traduzione della 4a edizione americana del testo

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

2ª edizione. Copyright © 2008, 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota o in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato 54, 20098 San Giuliano Milanese

Indice

Prefazione, a cura di Fondazione Altagamma	pag.	13
Introduzione	»	15
1. Il concetto di lusso	»	21
1. Una definizione problematica	»	21
1.1. Un concetto mutevole nel tempo	»	22
1.2. Il paradosso del lusso contemporaneo	»	22
2. Cronaca di un'evoluzione semantica	»	23
2.1. La dispersione dei significati in età moderna	»	23
2.2. Etimologia e trasformazioni	»	24
2.3. La comparsa del lusso intermedio	»	27
3. Classificazione delle definizioni esistenti	»	28
3.1. Approcci percettivi	»	29
3.2. Approcci produttivi	»	30
3.3. Aspetti sociali e aspetti individuali	»	31
3.4. Il brand e le sue manifestazioni	»	32
4. I valori del lusso	»	34
4.1. Tre scale di valori per misurare la percezione del lusso	»	34
4.2. Il quadrato semiotico dei valori di consumo	»	37
5. Lusso autentico, lusso intermedio	»	39
5.1. Il lusso eccentrico	»	41
5.2. Il lusso ragionevole	»	43
5.3. Il lusso autentico	»	44
6. Il lusso, essere e sembrare	»	45
6.1. Il quadrato della veridizione	»	45
7. Le cinque fonti di legittimazione del lusso	»	49
8. Il nuovo lusso	»	51
8.1. Prodotti di lusso ed esperienze di lusso	»	52

8.2. La vaporizzazione del lusso	pag.	53
8.3. Lussi esclusivi vs lussi eccezionali	»	54
9. Conclusioni: il concetto di lusso	»	57
2. Specificità del settore del lusso	»	59
1. Perché il settore del lusso è così diverso?	»	59
1.1. Le dimensioni dell'azienda	»	59
1.2. Le caratteristiche finanziarie	»	63
1.3. Il fattore tempo	»	66
2. La chiave del successo nei beni di lusso	»	70
2.1. La necessità di un nome forte	»	70
2.2. L'estensione del brand e la sua credibilità	»	71
2.3. Prodotti identificabili	»	73
2.4. Il contesto socio-culturale	»	75
3. Gli operatori principali	»	76
3.1. Quant'è grande il mercato del lusso?	»	77
3.2. I tre grandi gruppi	»	80
3.3. L'azienda monomarca sopravvivrà?	»	85
3A.I principali settori del lusso: prêt-à-porter, profumi e cosmetici, pelletteria	»	86
1. Il prêt-à-porter	»	87
1.1. Il business della moda e le sue modalità operative	»	88
1.2. I problemi-chiave del management	»	94
1.3. La struttura organizzativa più frequente	»	96
2. Profumi e cosmetici	»	97
2.1. Il mercato dei profumi e dei cosmetici	»	98
2.2. La differenza tra profumi di nicchia e profumi di lusso, ma di massa	»	100
2.3. L'aspetto finanziario	»	104
2.4. Gli operatori principali	»	105
2.5. I problemi-chiave del management	»	111
2.6. Le strutture organizzative	»	113
3. Pelletteria	»	113
3.1. Il mercato della pelletteria	»	114
3.2. Gli operatori principali	»	115
3.3. I problemi-chiave del management	»	116
3B.I principali settori del lusso: vino e alcolici, orologi e gioielli, hotel e ospitalità	»	118
1. Vino e alcolici	»	118

1.1. Il mercato dei vini e degli alcolici	pag.	118
1.2. Gli operatori principali	»	121
1.3. I problemi-chiave del management	»	125
1.4. Le strutture organizzative	»	127
2. Il mercato degli orologi e dei gioielli	»	127
2.1. Il mercato	»	127
2.2. Gli operatori principali	»	131
2.3. I problemi-chiave del management	»	137
2.4. Le strutture organizzative	»	139
3. Il mondo degli hotel e dell'ospitalità	»	139
3.1. Gli operatori principali	»	140
3.2. Organizzare servizi d'eccellenza	»	146
3.3. L'amministrazione delle proprietà	»	148
3.4. I tanti criteri alla base delle scelte dei clienti e la loro gestione	»	148
3.5. Quali lezioni possono trarre gli altri settori del lusso da quello dell'ospitalità?	»	149
4. Conclusioni: i settori principali del lusso	»	150
4. Il potere del brand del lusso	»	151
1. Il valore di un brand	»	152
1.1. Il metodo di Interbrand	»	152
1.2. Il brand del lusso nell'universo complessivo dei brand	»	153
1.3. I brand del lusso classificati tra i primi cento	»	155
2. Le caratteristiche del brand	»	157
2.1. Il brand come contratto	»	157
2.3. I brand e la società	»	162
3. Il brand e i suoi segni	»	164
3.1. I nomi dei brand	»	164
3.2. I loghi	»	166
3.3. Altri segni di riconoscimento	»	173
4. Aspetti legali della difesa del brand	»	174
4.1. La protezione del brand	»	174
4.2. La lotta alle attività di contraffazione	»	177
5. Il cliente del lusso	»	181
1. Chi sono i clienti del lusso?	»	181
1.1. I ricchi, i molto ricchi o tutti quanti?	»	182
1.2. Gli escursionisti	»	184
2. Il nuovo cliente del lusso	»	187

2.1. Le nuove aspettative dei clienti	pag. 187
2.2. Fino a che punto i programmi di marketing dei beni di lusso dovrebbero adattarsi alle aspettative dei millennial e degli <i>HENRYs</i> ?	» 195
3. I comportamenti dei consumatori per categoria di prodotto e nazionalità	» 196
3.1. Le aree principali e le caratteristiche dei loro consumatori	» 196
3.2. Le abitudini d'acquisto nel settore dei gioielli	» 197
3.3. L'interesse per gli accessori, il prêt-à-porter e i profumi in base alla nazionalità	» 198
4. Analizzare i clienti del lusso in base alla nazionalità	» 200
4.1. I clienti della Cina continentale	» 201
4.2. I clienti degli Stati Uniti	» 205
4.3. I clienti giapponesi	» 205
4.4. I clienti sud-coreani	» 206
4.5. I clienti europei	» 206
4.6. Il falso mito dei Paesi BRIC	» 207
5. Conclusioni: il cliente del lusso	» 207
6. La brand identity: concetti e strumenti semiotici di analisi	» 208
1. La brand identity	» 208
1.1. Un concetto che sta guadagnando terreno	» 209
1.2. Breve storia del concetto di brand identity e della sua affermazione	» 212
2. La cerniera: etica ed estetica del brand	» 213
2.1. L'identità di marca come componente strategica essenziale	» 215
2.2. Uso della cerniera della brand identity	» 218
3. L'analisi dell'etica del brand: alcuni consigli pratici	» 220
3.1. L'etica di Jim Thompson	» 221
4. L'analisi dell'estetica del brand: alcuni consigli pratici	» 223
4.1. L'estetica di Jim Thompson	» 223
4.2. La griglia analitica della brand identity: il caso Jim Thompson	» 225
4.3. Altri modi per studiare l'estetica del brand	» 227
5. Il diagramma EST-ET®	» 228
6. Implicazioni strategiche e operative della brand identity	» 230
7. Considerazioni generali sul concetto di brand identity	» 232
7.1. Un'identità e molteplici percezioni	» 233
7.2. La necessità di evolvere	» 236

7.3. Dai discorsi del brand all'insieme dei discorsi sul brand	pag. 237
7.4. I limiti del concetto d'identità	» 239
7.5. L'indebolimento relativo del concetto di brand identity	» 241
7.6. Due posizionamenti diversi	» 242
8. Altri approcci al brand management	» 244
7. Altri strumenti di analisi del brand	» 246
1. Il ciclo di vita del brand	» 246
1.1. La nascita di un brand	» 253
1.2. La crescita di un brand	» 255
1.3. La maturità del brand	» 265
1.4. Il declino, il rilancio e la morte di una marca	» 266
1.5. Altri usi del ciclo di vita del brand	» 271
2. Il prisma dell'identità	» 272
3. Il rosone	» 274
4. Il quadrato semiotico	» 276
5. Il mapping semiotico	» 285
6. Lo schema narrativo	» 288
7. Lo schema semionarrativo	» 289
8. Ancora due parole sulla semiotica	» 291
8.1. Dal semiologo al manager	» 292
8.2. Alcuni criteri per valutare la qualità di un'analisi semiotica	» 293
8. Creazione e merchandising	» 295
1. Merchandising	» 298
1.1. I compiti del merchandiser	» 298
1.2. Il piano di collezione	» 299
1.3. Il calendario di collezione	» 308
2. Creazione	» 311
2.1. Organizzazione della funzione creativa	» 314
2.2. Il processo creativo	» 321
2.3. I designer e lo stile	» 322
3. L'estetica del brand	» 326
3.1. L'importanza dell'estetica del brand	» 326
3.2. Esempi: la risoluzione di alcuni problemi tramite la nozione di estetica del brand	» 328
3.3. Strumenti con cui gestire l'estetica del brand	» 330
3.4. Conclusioni sull'estetica del brand	» 333

4. I brand e l'arte	pag. 333
4.1. Dai brand all'arte	» 334
4.2. Dall'arte ai brand	» 339
9. La comunicazione al tempo del digitale	» 343
1. Tempi digitali	» 344
1.1. Breve storia di Internet	» 344
1.2. Impatto generale delle tecnologie digitali	» 346
1.3. L'impatto sui consumatori	» 349
1.4. L'impatto sui brand	» 350
1.5. Promuovere l'engagement dei consumatori	» 357
2. Comunicazione	» 358
2.1. Le manifestazioni del brand	» 359
2.2. La catena della comunicazione	» 361
2.3. La strategia di comunicazione	» 363
3. Specificità della comunicazione digitale	» 367
3.1. Il processo decisionale del consumatore	» 367
3.2. Il piano di comunicazione	» 371
3.3. Gli indicatori-chiave delle performance	» 372
3.4. I social network	» 377
3.5. L'identità digitale	» 380
3.6. Pubblicità	» 382
3.7. Le strutture organizzative	» 386
4. Non dimenticare la comunicazione "tradizionale"	» 388
4.1. PR	» 388
4.2. Il prodotto	» 390
5. Conclusioni	» 393
10. Il management di un brand globale	» 395
1. I sistemi di distribuzione internazionale	» 395
1.1. Le vendite esclusive a Parigi o a Milano	» 396
1.2. Le consociate	» 398
1.3. I distributori locali	» 399
1.4. Le joint venture	» 399
1.5. La struttura dei prezzi	» 400
1.6. I budget e le politiche pubblicitarie	» 404
2. Trattare con gli operatori online	» 405
3. Le licenze	» 407
3.1. Esempi di brand che si servono quasi esclusivamente del sistema delle licenze	» 408
3.2. Settori in cui quasi tutti i brand usano le licenze	» 410

3.3. Esempi di compagnie particolari specializzate nei contratti di licenza: Children Worldwide Fashion	pag.	414
3.4. Lo sviluppo dei prodotti sotto licenza	»	415
4. Un caso particolare: le operazioni duty free	»	422
4.1. Il sistema duty free	»	423
4.2. Gli operatori duty free più importanti	»	426
4.3. La negoziazione	»	428
5. Il mercato parallelo: cause e conseguenze	»	429
5.1. Le cause del mercato parallelo	»	429
5.2. Le fonti del mercato parallelo	»	431
5.3. Come combattere la distribuzione parallela	»	432
11. La vendita al dettaglio	»	434
1. Perché la vendita al dettaglio è ancora così importante?	»	435
2. La vendita al dettaglio e i brand del lusso: il panorama attuale	»	436
2.1. La moda, gli accessori e i gioielli	»	437
2.2. Gli orologi e i profumi	»	438
3. I concetti base del management della vendita al dettaglio	»	441
3.1. Lo scopo di un negozio	»	441
4. L'ubicazione dei negozi	»	444
4.1. I tipi di negozio	»	445
4.2. Aspetti economici dell'ubicazione dei negozi	»	447
4.3. Affittare un negozio nei diversi Paesi del mondo	»	448
5. Budget, pianificazione e controllo	»	450
5.1. Gli obiettivi di vendita	»	451
5.2. La previsione delle scorte	»	451
5.3. Il controllo del margine	»	452
5.4. Il sistema informatico del negozio	»	453
6. Assumere, formare e valutare il personale di vendita	»	453
6.1. Assumere il personale	»	453
6.2. Formare il personale	»	454
6.3. Valutare e motivare il personale	»	455
7. Il negozio come strumento di comunicazione	»	455
7.1. Alcuni progetti di riferimento	»	457
7.2. Il potere comunicativo del negozio	»	460
8. La sfida per il futuro: il continuum tra processi online e offline	»	463
8.1. Lo sviluppo delle attività digitali e la prima reazione da parte dei brand del lusso	»	463

8.2. La situazione attuale	pag. 464
8.3. Le previsioni per il futuro	» 465
9. Il futuro della vendita al dettaglio di beni di lusso	» 467
12. Sostenibilità e autenticità	» 470
1. Sostenibilità	» 472
1.1. Lusso e sostenibilità: due concetti compatibili?	» 473
1.2. Indicatori della maggiore sensibilità alla sostenibilità	» 475
1.3. La segmentazione dei clienti: una proposta	» 486
1.4. Greenwashing	» 488
1.5. Conclusione: la sostenibilità	» 489
2. Le autenticità del brand	» 489
3. Conclusioni generali	» 497
Appendice A. L'applicazione degli strumenti di analisi alla brand identity	» 500
1. L'etica della Sasin School	» 501
2. L'estetica della Sasin School	» 503
Appendice B. Glossario: termini del mondo digitale	» 507

Prefazione

“Il comparto dell’alto di gamma è per il made in Italy un elemento distintivo e una leva strategica di sviluppo per l’economia del nostro Paese”.

Matteo Lunelli

Presidente Fondazione Altagamma
e CEO di Cantine Ferrari

In virtù dell’heritage culturale e dell’eccezionale know-how manifatturiero che la caratterizza, l’Italia è protagonista del mercato di alta gamma che vale circa il 7% del nostro PIL e globalmente circa 1000 miliardi. Complessivamente, peraltro, l’Italia detiene, insieme alla Francia, la co-leadership del mercato globale del lusso che si rivolge a ben 425 milioni di consumatori internazionali. Da rimarcare che l’Europa è a tutt’oggi il più grande produttore di lusso con oltre 600 marchi eccellenti, il più grande mercato e il più grande esportatore di beni di lusso. Le imprese culturali e creative – come sono state definite le imprese del settore dalla Comunità Europea nel 2012 – occupano in Europa oltre 2 milioni di persone e contribuiscono con 800 miliardi di fatturato annuale all’economia del Continente per un valore pari al 4% dell’intero PIL.

Le industrie dell’alto di gamma italiano – ovvero **la moda, il design, l’alimentare, l’automotive, la nautica, l’ospitalità, la gioielleria, la cosmesi e il wellness** – sono dunque espressioni eccellenti della nostra cultura e ne valorizzano l’heritage millenaria fortemente ancorata ai territori e alle tradizionali filiere. Ciò non toglie che queste realtà stiano affrontando sfide straordinarie che richiedono nuovi approcci, nuovi strumenti e la capacità di trovare un sempre più efficace bilanciamento fra tradizione e innovazione, fra passato e futuro, fra il rispetto del proprio DNA storico e lo slancio creativo verso il futuro.

La pandemia globale ha colpito necessariamente anche l’alto di gamma che ha vissuto la prima decrescita a doppia cifra in oltre 30 anni. Eppure, già a fine 2021, la crisi sembra ampiamente superata tanto che la maggior parte delle imprese Altagamma è già tornata a livelli pre-crisi testimoniando solidità e la decisa capacità di recupero del settore. Ciò non toglie che la pandemia abbia accelerato alcune tendenze già in atto e stia spingendo il settore a riconfigurarsi focalizzandosi su tre aree cruciali: **l’innovazione**

tecnologica e digitale, l'integrazione di parametri di **sostenibilità** in ogni processo aziendale ivi inclusa la tracciabilità della filiera e l'elaborazione di un concetto di **lusso più contemporaneo** capace di soddisfare i consumatori più giovani che, specie nei mercati asiatici, saranno responsabili del 180% della crescita del settore.

Luxury Brand Management, giunto alla quarta edizione, illustra approfonditamente e puntualmente le trasformazioni che stanno modificando l'industria dell'alto di gamma. In particolare, si focalizza su digitale e sostenibilità, i due macro-temi protagonisti anche del Green Deal Europeo. Gestire queste sfide non sarà semplice e, oltre agli stimoli qui offerti da Michel Chevalier e da Gérald Mazzalovo, richiederà anche lo sviluppo di competenze e approcci più fluidi che dovranno adattarsi a un ecosistema estremamente mutevole come quello del lusso globale. Un ecosistema delicato che oggi pone estetica ed etica al centro del proprio universo valoriale aprendosi alla società e divenendone un implicito narratore.

Il desiderio di prodotti di alta gamma risponde a innati bisogni e moti aspirazionali verso la bellezza, la cultura, la creatività, che mutano nel corso del tempo, pur mantenendo la costante del desiderio di eccellenza. Fondazione Altgamma, che da 30 anni è un osservatore attento delle trasformazioni del lusso italiano e globale, condivide che sia cruciale monitorare e studiare con puntualità e spirito critico le dinamiche del settore per coglierne efficacemente i meccanismi in ottica proattiva e costruttiva. *Luxury Brand Management* va in questa direzione con riflessioni pragmatiche e rilevanti che saranno molto utili a tutti coloro che operano in questo ambito o ne sono appassionati.

Stefania Lazzaroni

Direttore Generale Fondazione Altgamma

Introduzione

Perché scrivere la quarta edizione di un libro pubblicato per la prima volta nel 2008?

Per cinque motivi:

1. **il lusso sta cambiando.** Il consumo e le industrie del lusso giocano un ruolo sempre più rilevante nell'economia, nelle società e negli stili di vita odierni e sono un importante motore d'innovazione e di esaurimento di un desiderio umano fondamentale, quello della bellezza e dell'eccellenza. Le industrie del lusso evolvono in modo dinamico, perciò, per continuare a comprenderne la natura, i meccanismi e i significati e condividerli con i nostri lettori, è necessaria un'osservazione costante. Pensiamo ai primi mesi del 2020: mentre scrivevamo la nuova edizione del libro, il gruppo LVMH ha comprato Tiffany & Co.; Neimann Marcus, J. Crew, J.C. Penney, Brooks Brothers, Muji USA e Barney's hanno fatto ricorso al Chapter 11 per evitare il fallimento; il brand Sonya Rykiel è stato liquidato e comprato da due nuovi, giovani investitori. Nel frattempo, Fenty, il nuovo brand fondato da Rihanna in compartecipazione con LVMH, a febbraio 2020 occupava tutte le vetrine di Bergdorf Goodman, il grande magazzino di lusso newyorkese per poi annunciare, a febbraio 2021, che avrebbe chiuso le sue attività di prêt-à-porter, mantenendo solo lingerie e cosmetici. Il 2021 sta anche dimostrando intense attività di acquisizioni. Senza voler essere esaustivi, citiamo alcune transazioni di rilievo: Christian Louboutin ha ceduto una parte del suo capitale a EXOR, la finanziaria della famiglia Agnelli; il gruppo OTB, proprietario dei brand Diesel, Maison Margiela e Marni ha comprato Jil Sander; Etro è stato venduto al fondo di investimento L. Catterton, braccio finanziario di LVMH; Richemont ha acquisito Delvaux e Moncler Sand Stone...

2. **Ne sappiamo di più.** Dopo che è stata pubblicata la terza edizione del libro, nel 2015, abbiamo lavorato entrambi, in qualità di manager o di consulenti, per brand di prodotti e servizi di lusso nel campo dei beni per la persona, dei profumi, della distribuzione e dell'educazione. Inoltre, l'esperienza maturata in prima persona in Asia, Medio Oriente ed Europa ci ha portati a comprendere meglio le questioni attuali e future del brand management. Anche la letteratura accademica sul lusso ha proliferato e, grazie a essa, le nostre conoscenze sono più ampie che in passato. Questa edizione raccoglie molte delle lezioni che abbiamo recentemente imparato.
3. **Viviamo nel tempo del digitale.** È uno dei fattori che incidono di più su ogni forma di business, compresi i brand del lusso. I cambiamenti introdotti dalle tecnologie digitali stanno condizionando, tra le altre cose, le industrie, le strategie, la gestione dei brand e i modi in cui il consumatore pensa e compra.
4. **Il nostro stile di vita si sta improntando sempre di più alla sostenibilità.** È il secondo fattore a incidere sul management dei brand del lusso e sul consumo dei loro prodotti. I brand del lusso hanno tardato un po' a riconoscerlo, ma ora hanno recuperato il terreno perduto e molto spesso sono dei leader nel settore quanto a innovazione.
5. **Il Covid-19 è stato un disruptor e rivelatore d'impatto drammatico.** Prima o poi sarà tenuto sotto controllo, ma in questo momento rivela e al tempo stesso accelera tendenze che erano già in atto. Influirà profondamente sul piano geopolitico così come sulla mobilità nel suo complesso e, di conseguenza, sui processi industriali e commerciali. L'avvento del Covid-19 ha dato origine anche a molte iniziative di solidarietà da parte di brand grandi e piccoli. Infatti, durante questa pandemia catastrofica, i brand del lusso hanno dimostrato la loro resilienza, non solo nell'ambito dell'e-commerce, ma anche nei punti vendita al dettaglio tradizionali, quando è stato possibile riaprirli. A settembre 2021 si può considerare che le vendite del lusso siano tornate in gran parte ai livelli pre-pandemia. Nonostante questo, il valore borsistico della maggioranza delle marche di lusso come LV, Gucci, Chanel, Cartier, Hermès, Coach, Burberry, Bottega Veneta, Prada è sceso, spesso con percentuali a doppia cifra, con poche eccezioni, come Dior e Celine, che sono cresciute in valore.

L'insieme di questi fattori ha dato spunto ai contenuti di questa nuova edizione. Molti esempi e dati di natura finanziaria, inoltre, sono stati aggiornati.

Il **capitolo 1** approfondisce il concetto di “lusso” e si sofferma sul cosiddetto “nuovo lusso” (*new luxury*), nel quale l’eccezionalità prevale sull’esclusività.

Il **capitolo 2** illustra le specificità del settore del lusso, i modi in cui la si può definire e ciò in cui differisce dalle altre forme di business e, in particolare, da quello dei beni di rapido consumo e dall’industria di base della moda.

I **capitoli 3A** e **3B** passano in rassegna i vari settori industriali, indicandone le dimensioni e gli attori principali: la moda, i profumi e i cosmetici, la pelletteria, i vini e gli alcolici, i gioielli e gli orologi. In questa edizione, abbiamo dedicato un’analisi approfondita anche al settore dell’ospitalità, illustrandone le dimensioni, gli attori principali e le questioni-chiave sul piano del management.

Il **capitolo 4** mostra il valore economico di ciascun brand del lusso, come misurarlo e accrescerlo.

Il **capitolo 5** descrive i clienti principali dei brand del lusso, suddividendoli per Paese di appartenenza, reddito e ricchezza. Inoltre, spiega come i diversi segmenti di questo campione reagiscono all’idea di lusso.

Il **capitolo 6** e il **capitolo 7** presentano alcuni strumenti con cui analizzare il brand che usiamo abitualmente. Poiché sono più numerosi che in passato, quello che nella terza edizione era il capitolo 6 è stato diviso in due. Il “nuovo” capitolo 6 è dedicato a tre strumenti di analisi: la cerniera del brand, il diagramma EST-ET® e la griglia analitica dell’estetica del brand, un nuovo strumento, che abbiamo applicato al brand thailandese Jim Thompson. Il capitolo 6 tratta anche dei tre scopi di ogni trattamento estetico e dei punti di forza e di debolezza del concetto di identità di brand e si chiude con un discorso generale sui vari approcci possibili al brand management, compreso quello incentrato sull’identità di brand. Il capitolo 7 prosegue sulla scia del precedente, presentando altri sette strumenti di analisi, tra cui il ciclo di vita del brand, il prisma dell’identità e il rosone di Marie-Claude Sicard e alcuni strumenti semiotici aggiuntivi, come il quadrato semiotico, che vengono applicati a vari brand e, in particolare, a quelli market-centered o self-centered. Il capitolo si chiude con una riflessione sui criteri che rendono valida un’analisi semiotica dei brand del lusso.

Il **capitolo 8** tratta della creazione e del merchandising e contiene molti esempi, tratti dalle nostre esperienze più recenti, compresi alcuni esempi veri di strutture e calendari di collezione. Comprende anche alcune riflessioni di natura stilistica, basate sul lavoro svolto per Yves Saint Laurent e Pininfarina. A beneficio di coloro che sono interessati ad approfondire il tema del management dell’estetica del brand, abbiamo stilato una bibliogra-

fia apposita. Infine, il capitolo si sofferma sulla relazione sempre più forte tra i brand e il mondo dell'arte.

Il **capitolo 9** tratta della comunicazione al tempo del digitale. Rispetto alle edizioni precedenti, è stato interamente rivisto e offre una disamina generale dei modi in cui il digitale sta incidendo sul mondo, sui brand del lusso e sui consumatori. Lo schema della catena comunicativa, il piano e il calendario della comunicazione sono stati aggiornati, in modo da tenere in considerazione gli effetti dei media digitali. Per finire, viene tracciato un confronto tra gli indicatori-chiave delle prestazioni di un sito di e-commerce e quelli della vendita tradizionale al dettaglio.

Il **capitolo 10** affronta il tema dei diversi modi in cui sviluppare un brand su scala mondiale. Questo obiettivo può essere raggiunto tramite le sue consociate, ma nella maggior parte dei casi anche grazie a una rete d'importatori e distributori locali. Inoltre, questo capitolo spiega perché gli operatori online possano divenire una risorsa essenziale e come ci si debba relazionare con loro, come un brand possa essere presente anche nel travel retail e quali siano i vantaggi e gli svantaggi delle licenze.

Il **capitolo 11** esamina il mondo della vendita al dettaglio fisica e digitale. Il consumatore non sceglie un sistema di distribuzione a scapito dell'altro, ma li considera come risorse complementari: maggiore è il tempo che dedica a un brand su Internet, maggiori sono le probabilità che ne comprerà i prodotti in un negozio fisico. Analogamente, maggiori sono le occasioni di contatto diretto con il brand in un negozio fisico, maggiori sono le probabilità che il cliente faccia acquisti su Internet. Per questo motivo, quando visita un negozio, bisogna catturarne l'attenzione e l'interesse: un cliente che ne esce con una cattiva impressione, o con una brutta esperienza, non comprerà mai i prodotti del brand su Internet. Da parte loro, i brand devono adattarsi a questo fenomeno.

Il **capitolo 12** è dedicato alla sostenibilità e all'autenticità. Si apre con un breve elenco delle tendenze che il lusso seguirà in futuro, due delle quali – la sostenibilità e l'autenticità – vengono esaminate più a fondo. La nostra tesi è che il lusso e la sostenibilità siano pienamente compatibili. Nel corso del capitolo, vengono individuati alcuni indicatori della sensibilità crescente in tema di sostenibilità, si fa riferimento alle iniziative intraprese da alcuni dei brand del lusso più in vista e viene proposta una segmentazione dei consumatori in base ai loro atteggiamenti nei confronti di questo tema. Per quanto riguarda l'autenticità, essa viene intesa come una qualità propria del rapporto tra l'oggetto in questione e determinati referenti, che possono corrispondere a proprietà intrinseche dell'oggetto o insite nel brand, come la sua identità, oppure ancora risiedere nella mente del consumatore. Alla fine di questo capitolo, abbiamo tracciato le conclusioni generali dell'intero libro.

L'appendice A si basa sullo studio dell'identità di brand della Sasin School of Management, la business school all'avanguardia della Chulalongkorn University di Bangkok, condotto da Mazzalovo nel 2020.

L'appendice B è un glossario che raccoglie alcuni dei termini e delle espressioni più comuni del vocabolario digitale.

Questo libro, al pari delle sue edizioni precedenti, non è stato concepito per essere letto come un romanzo. Propone osservazioni di ordine sia macroeconomico sia microeconomico e la sua modesta ambizione è quella di servire come testo di riferimento, nel quale impiegati, dirigenti, consumatori, studenti, insegnanti e chiunque sia interessato all'evoluzione della nostra società, di cui si offre un riflesso attraverso lo specchio dei brand del lusso, possano trovare suggerimenti in merito a questioni di management specifiche.

