



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Marketing e
Comunicazione

ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

The Luxury Re-Evolution

Nuove strategie di crescita per i Brand del Lusso

Relatore

Ch. Prof. Anna Cabigiosu

Laureando

Andrea Dorigo

Matricola

854397

Anno Accademico

2017 / 2018

INDICE

INTRODUZIONE -----	3
CAPITOLO 1: IL SETTORE DEL LUSO -----	5
1.1 Il lusso -----	5
1.1.1 Evoluzione del concetto di lusso-----	5
1.1.2 Gli attributi dei beni di lusso -----	8
1.1.3 La piramide del lusso -----	10
1.2 Caratteristiche del mercato -----	12
1.2.1 Performance del lusso -----	13
1.2.2 <i>Distribution trends</i> -----	17
1.2.3 Nuove generazioni di consumatori -----	19
1.3 Nuove sfide -----	20
1.1.1 Dalle <i>maisons</i> ai grandi gruppi del lusso-----	21
1.1.2 Il ruolo del digitale-----	23
1.1.3 Dalla rarità verso la cultura dell'arte -----	27
CAPITOLO 2: I MILLENNIALS -----	33
2.1 Millennial Generation -----	33
2.1.1 Definizione di <i>Millennials</i> -----	34
2.1.2 Caratteristiche dei <i>Millennials</i> -----	35
2.2 La generazione Y e il mercato del lusso -----	38
2.2.1 Importanza dei <i>Millennials</i> per il settore del lusso -----	38
2.2.2 Il comportamento del " <i>Millennial consumer</i> " -----	43
CAPITOLO 3: IL GRUPPO KERING -----	47
3.1 Il Gruppo Kering: dal 1963 ad oggi -----	47
3.1.1 Evoluzione del Gruppo -----	47
3.1.2 Struttura della Holding -----	51
3.1.3 Performance del Gruppo -----	55
3.1.4 Al centro della strategia di Kering-----	58
CAPITOLO 4: CASE STUDIES -----	61
4.1 METODOLOGIA -----	61
4.2 GUCCI -----	64

4.2.1	Il marchio italiano dalle origini al successo -----	64
4.2.2	Una crescita esponenziale -----	66
4.2.3	<i>Breaking the rules</i> : la direzione creativa di Alessandro Michele -----	67
4.2.4	L'arte come valore aggiunto -----	70
4.2.5	<i>Digital strategy</i> -----	73
4.2.6	Gucci: <i>Business Model</i> -----	75
4.3	BOTTEGA VENETA -----	76
4.3.1	Oltre cinquant'anni di artigianalità -----	76
4.3.2	La flessione dei ricavi pone nuovi obiettivi -----	78
4.3.3	Un nuovo capitolo: dal rinnovo del <i>Retail Concept</i> al <i>Millennial</i> Daniel Lee	80
4.4.4	Bottega Veneta: <i>Business Model</i> -----	84
4.4	YVES SAINT LAURENT -----	85
4.4.1	Storia della <i>maison</i> francese -----	85
4.4.2	Costante crescita a doppia cifra-----	87
4.4.3	La crescita sul fronte del retail e online -----	88
4.4.4	L'impronta creativa di Anthony Vaccarello -----	89
4.4.5	Saint Laurent: <i>Business Model</i> -----	93
4.5	BALENCIAGA -----	94
4.5.1	Da Cristóbal Balenciaga al Gruppo Kering-----	94
4.5.2	<i>The Group's fastest-growing brand</i> -----	95
4.5.3	Demna Gvasalia: tra <i>streetwear</i> e ironia -----	97
4.5.4	Balenciaga: <i>Business Model</i> -----	100
	DISCUSSIONE E CONCLUSIONI -----	101
	LIMITI DELLA RICERCA E FUTURI SVILUPPI -----	107
	ELENCO FIGURE -----	109
	ELENCO TABELLE -----	111
	BIBLIOGRAFIA -----	113
	SITOGRAFIA -----	117

INTRODUZIONE

L'obiettivo della presente ricerca è di analizzare il contesto evolutivo del settore del lusso e indagare quali sono le strategie primarie alla base della crescita esponenziale dei *luxury brands* registrata nel 2017. Un trend positivo che si presuppone continuare anche nei prossimi anni e che vede come principali attori i grandi gruppi del lusso, quali LVMH, Richemont e Kering. In particolare, lo studio si focalizza sul rapporto con i nuovi protagonisti che trainano questa crescita: i *Millennials*.

Nel primo capitolo, dopo un'introduzione sulla definizione e sul concetto di lusso, si percorre una panoramica dei maggiori cambiamenti sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta del settore, con un'attenzione particolare a quelli che sono i nuovi fattori chiave che dominano la scena: "*millennial mindset*", *omni-channel* e piattaforme digitali.

Il secondo capitolo è dedicato alla generazione dei *Millennials* e alle loro caratteristiche, per capire in che modo il loro set di valori e il loro comportamento d'acquisto influenzi le aziende del lusso.

Il terzo capitolo presenta il Gruppo Kering, ripercorrendo la sua storia e la performance degli ultimi anni.

Nel quarto capitolo si entra nel cuore della ricerca attraverso il metodo del "*Multiple Case Study*", che con approccio induttivo e comparativo porta a condurre uno studio esplorativo sul fenomeno contemporaneo. I casi aziendali oggetto di studio sono individuati all'interno del Gruppo Kering, che ha registrato numeri da record grazie ai suoi brand di punta: Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent e Balenciaga. L'analisi delle relative storie aziendali e delle scelte strategiche vuole evidenziare difformità e analogie nella gestione dei diversi marchi, e individuare quelle azioni che hanno permesso ai brand di differenziarsi e reinventarsi.

CAPITOLO 1: IL SETTORE DEL LUSSO

1.1 Il lusso

Come punto di partenza della ricerca è necessario chiedersi cosa esprima la nozione di lusso, concetto considerato per molti aspetti relativo e multidimensionale, e quali siano i principali attributi che lo caratterizzano.

1.1.1 Evoluzione del concetto di lusso

Data la natura soggettiva del termine, non esiste un'unica definizione di "lusso", al contrario esso assume diverse forme e significati in relazione al contesto spazio-temporale, oltre che in base alla prospettiva di studio. Da un punto di vista etimologico, la parola lusso deriva dal latino "*luxus*", che significa "sovrabbondanza, eccesso nel modo di vivere"¹, uno sfoggio di ricchezza e di sfarzo orientato ad appagare desideri che trascendono il reale bisogno. Come afferma Sombart, "*lusso è ogni spesa che eccede il necessario*"(Sombart, 2014). Sotto questa veste il lusso sembra assumere una valenza negativa, legata ad immagini di esagerazione e smodatezza. Non è un caso che dalla radice "*lux*" abbia origine anche la parola "*luxuria*", che si può tradurre con "esuberanza, profusione, lusso" e "vita lasciva e voluttuosa"(Lipovetsky and Roux, 2003). Il termine lusso richiama anche il lemma greco "*lox-os*"(Mattia, 2013), ovvero, crescita in maniera obliqua, che può essere interpretato anche come spostamento e deviazione dalla norma. Il rimando all'idea di distacco viene richiamato anche da Kapferer (Kapferer, 2012), che ne individua l'origine nel latino "*luxatio*", vale a dire distanza:

"Luxury is an enormous distance. There is a discontinuity between premium and luxury (...). Luxury is special. That is its role".

Limitandosi a questa breve analisi etimologica si può già percepire l'ambivalenza del concetto, soggetto ad interpretazioni e accezioni differenti.

¹ Treccani, vocabolario online, s.v. "lusso"

Il significato attribuito al lusso ha senza dubbio subito una metamorfosi nel corso del tempo cambiando forma e valore nei diversi periodi storici. Secondo Lipovetsky e Roux (Lipovetsky and Roux, 2003) il lusso non ha avuto inizio con la semplice produzione di oggetti costosi e l'ostentazione di opulenza e fastosità, ma si può ritrovare un'etica del lusso anche nella preistoria. Prima di essere un simbolo di civiltà materiale, il lusso "paleolitico" era un fenomeno culturale, un'attitudine mentale che vedeva l'affermazione dell'uomo come essere sociale e non animale. Altra ragione dell'emergere del lusso in chiave non unicamente economica e materialistica è la religione, dove il lusso assume una veste sacra, fatta di simbolismo e vicinanza alle divinità. Con lo svilupparsi delle grandi civiltà del mondo antico, i beni di lusso rimandano sempre di più all'idea di ricchezza, privilegio e potere, insieme all'appagamento per l'abbondanza che va oltre ai meri bisogni primari. Una fase in cui il lusso non ha potuto sottrarsi al giudizio negativo. Nell'antica Grecia, infatti, l'abitudine di indulgere nel lusso era considerato una minaccia per la società perché la soddisfazione derivante da esso avrebbe potuto trasferire il focus dei cittadini dalla *polis* alla vita privata (Brun and Castelli, 2013).

Non pretendendo di fare un'analisi dettagliata di tutte le tappe dell'evoluzione del concetto di lusso nelle diverse epoche, è tuttavia importante individuare la nascita del cosiddetto "lusso moderno", concentrando l'attenzione sugli anni più recenti. Molti autori riconoscono una fase di transizione nella concezione del lusso, a seguito dell'onda della Rivoluzione Industriale. Alla fine del XIX secolo il termine ha acquisito una nuova prospettiva: "la compiacenza in ciò che è eccellente e costoso", ovvero, "il piacere di godere di qualcosa di confortevole oltre lo stretto necessario" (Brun and Castelli, 2013). Se fino al XIX secolo il lusso era basato su un modello di tipo aristocratico e artigianale, i cui beni erano venduti principalmente sul mercato locale, tutto cambia con l'irruzione della modernità. L'industrializzazione ha portato ad una crescita in termini di volumi e ad una necessità di espansione oltre i propri confini, mettendo le basi di quelle che oggi sono le società del lusso globali. La nuova logica del lusso trova la sua immagine rappresentativa migliore nell'*haute couture*, dove il lusso per la prima volta diviene "*un'industria creativa*" (Lipovetsky and Roux, 2003). Il lusso tende così a perdere la sua connotazione più negativa, quale decadenza e allontanamento dalla morale. Durante il XX secolo il lusso diventa un termine che descrive un prodotto, un'industria, un oggetto costoso e di elevata qualità che ostenta eleganza e sontuosità (Danziger, 2005). Dalla seconda metà del XX secolo si assiste poi ad una tendenza verso la massificazione,

portando ad una trasformazione non solo da parte dell'offerta, ma anche da parte della domanda. La crescente produzione in serie ha visto fiorire la "democratizzazione del lusso" che ha portato ad avvicinarsi al mercato non solo le persone più abbienti ma, in maniera crescente gran parte della popolazione nel suo complesso, abbattendo così la forte stratificazione sociale (Fabris, 2003). Il cosiddetto "Neo-Lusso" offre prodotti e servizi di elevato carattere qualitativo ad un prezzo accessibile alla maggior parte dei consumatori appartenenti alla classe media. Questa trasformazione è stata illustrata da Silverstein, Fiske e Butman (Silverstein, Fiske and Butman, 2005) attraverso il fenomeno del "Trading Up": il desiderio e l'intenzione di pagare un *premium price* per quei beni che presentano un notevole grado di qualità, gusto estetico e attrattività rispetto a prodotti della stessa categoria, ma che non risultano così inavvicinabili. Le persone sono così portate a spendere meno per classi merceologiche di minor interesse (c.d. "trading down"), per poter investire il risparmio nei nuovi prodotti del lusso. Tale evoluzione genera anche differenti interpretazioni del lusso, inteso come identità sociale, ricerca di esperienze ed emozioni, desiderio di essere soddisfatti di sé e gratificazione. Secondo Danziger (Danziger, 2005) l'etichetta del nuovo lusso non dovrebbe essere associata solo alla democratizzazione del lusso, ovvero, riferirsi semplicemente ad un lusso più accessibile, ma il vero cambio del paradigma risiederebbe nel modo in cui i consumatori definiscono il nuovo lusso, vale a dire come esperienza, sensazione o sentimento.

"In other words, old luxury is about the thing (i.e., a noun), whereas new luxury is about the consumer's experience (i.e., a verb)."

Come ultima considerazione occorre sottolineare che la nozione di lusso è soggetto a una forte relatività, individuata sulla base di diversi fattori. In primis, la circostanza geografica può portare a definire lusso beni e servizi che in altri luoghi potrebbero essere considerati un "non-lusso". Ciò per i vari gradi di evoluzione e penetrazione del lusso nei mercati maturi o emergenti. Altri elementi che possono entrare in gioco sono variabili sociodemografiche o psicografiche, fino a raggiungere il livello individuale, dove il concetto di lusso si modifica sulla base di percezioni, motivazioni ed atteggiamenti (Mattia, 2013).

Si può concludere che il concetto del lusso, come un prisma, ha tante sfaccettature che non si possono definire con un unico colore, ed è soggetto a diverse interpretazioni sulla base del punto di vista dal quale lo si scruta.

1.1.2 Gli attributi dei beni di lusso

Nel cercare di delineare ciò che rientra nella rappresentazione del lusso, si possono individuare alcune caratteristiche considerate come requisiti minimi fondamentali. Risulta riduttivo soffermarsi alla sola variabile del prezzo, in quanto pur costituendo uno degli attributi più importanti, è necessario ma non sufficiente. Come sottolinea Fabris (Fabris, 2003)

“Lusso è un plesso di significati che trascende ampiamente il valore economico.”

Nella stessa ottica, Corbellini e Saviolo (Corbellini and Saviolo, 2015) definiscono il lusso come un sistema perfettamente calibrato di attributi. Per le autrici la *“luxury brand experience”* non è mai caratterizzata da un unico tratto, ma è il risultato di un’esperienza totale del marchio che unisce:

- innovazione e creatività;
- tradizione e storia;
- qualità superiore e prezzi elevati;
- comunicazione esclusiva e distribuzione selettiva;
- immaginario e *storytelling*.



Figura 1- Elementi chiave della Luxury Brand Experience.(Corbellini and Saviolo, 2015)

Per inquadrare nel dettaglio gli elementi chiave attraverso il quale si materializza il concetto di lusso, è stato preso come riferimento lo studio condotto da Dubois, Laurent e Czellar(Dubois, Laurent and Czellar, 2001). Gli attributi individuati dagli autori sono:

- Qualità eccellente: intesa quale presenza di materie prime uniche e pregiate, o processi di lavorazione contraddistinti da grande professionalità e artigianalità rare. L'affidabilità e la durabilità percepita portano il consumatore ad un atteggiamento di fiducia, tale per cui non debba esserci alcun timore della presenza di difetti. Estremizzando il concetto, si può dire che un prodotto di lusso sia associato ad un'immagine di perfezione ed eternità.
- Prezzo elevato: un prezzo assoluto molto alto, o un prezzo relativamente alto rispetto ad alternative non di lusso, è considerato una logica conseguenza della qualità eccellente associata ai beni o ai servizi di lusso. Per Kapferer (Kapferer, 2017) il prezzo eccessivo determina la grandezza del desiderio del consumatore, divenendo così indice dell'attrattività del bene di lusso, traslando il valore su un piano che non riguarda la mera funzionalità materiale. Il prezzo è considerato da molti professionisti e consumatori parte della definizione stessa di lusso.
- Rarità e unicità: prodotti e servizi di lusso non possono essere prodotti in serie e viceversa. Nella mente del consumatore la scarsità non deve essere riferita solo alla natura dell'offerta, ma anche alla sua distribuzione. La maggior parte dei potenziali acquirenti non si aspetta di trovare prodotti di lusso nei *mass stores*, ma

nei *luxury shops* che offrono un'attenta e accurata selezione. Il negozio di lusso assume quindi una funzione importante nel far vivere un'esperienza al cliente e nel trasferire ad esso sensazioni di raffinatezza e benessere. Le sfarzose *boutique* hanno avuto grande successo grazie all'elevata personalizzazione, al carattere elitario e alla percezione di privilegio trasmessa al cliente (Kapferer, 2017).

La selettività è da intendersi, quindi, non solo a livello di prodotto, ma anche dal punto di vista del consumatore che si sente appartenere ad una ristretta cerchia di eletti: "*the happy few*".

Un'ultima importante considerazione riguarda l'unicità del prodotto o servizio di lusso. Il consumatore deve percepirlo come una veste sartoriale adattata alle sue esigenze personali, al quale nessun altro avrà accesso. I prodotti *custom made* non fanno altro che potenziare il senso di esclusività che un prodotto di lusso può offrire.

- Estetica e polisensorialità: un attributo importante del lusso è la rilevante dimensione estetica, che non riguarda solo il prodotto in sé ma anche il contesto di riferimento. Il lusso diventa bellezza, piacere, sogno, ed accompagna il consumatore in un'esperienza capace di coinvolgere la molteplicità dei sensi.
- *Heritage*: la storia e il mito che stanno dietro ai brand del lusso sono senza dubbio una funzione positiva nella percezione del valore. Nella mente del consumatore i prodotti di lusso devono avere una storia da raccontare e una tradizione da rispettare, che trasmettano l'idea di qualcosa di pregiato e ricercato.
- Superfluità: i beni di lusso non soddisfano bisogni primari. Il loro valore deriva da quelle caratteristiche non meramente funzionali che vanno a soddisfare benefici di altra natura. In secondo luogo, il carattere superfluo del lusso può essere associato alla sovrabbondanza, ovvero l'acquisto di un numero di beni sproporzionato, che va ben oltre le esigenze. Un eccesso che trasmette al consumatore un senso di libertà.

1.1.3 La piramide del lusso

All'interno del complesso mondo del lusso, vari autori hanno cercato di individuare delle macro-segmentazioni sulla base delle quali poter definire delle strategie. In primis, una delle rappresentazioni più note è quella individuata dall'economista francese Allèrès

(Allérès, 2003), che ha suddiviso il mercato del lusso in tre distinti universi che rimandano a diverse classi sociali. La tassonomia sviluppata distingue tra:

- Lusso inaccessibile: caratterizzato da manufatti *custom made*, realizzati in numero limitato e distribuiti attraverso una rete altamente selettiva. I prezzi di questi prodotti sono senza dubbio elevatissimi. Questi prodotti proiettano il consumatore in una dimensione di rarità ed esclusività insuperabile, offrendo la concretizzazione di desideri riservati ad una cerchia ristretta. Proprio per questo il lusso inaccessibile rappresenta la punta della piramide. A questa classe si associano collezioni *haute-couture* e oggetti preziosi.
- Lusso intermedio: al gradino sottostante si trovano prodotti con un grado di unicità inferiore ai precedenti. Anch'essi fabbricati in quantità esigua e distribuiti in canali di vendita selezionati, vengono venduti ad un prezzo che, pur essendo elevato, non raggiunge gli stessi livelli di inaccessibilità della classe superiore. Rientra in questa fascia il *prêt-à-porter*.
- Lusso accessibile: la base della piramide comprende prodotti distribuiti su larga scala meno dispendiosi, che permettono a un *range* di consumatori più ampio di avvicinarsi all'esperienza emozionale dell'acquisto di lusso. L'estensione della marca di lusso in categorie quali profumeria, occhialeria, cosmetica, rappresenta una tipica via d'accesso al mondo del *luxury*, anche per chi non può permettersi di spendere ingenti cifre.

In linea con questa prospettiva piramidale, Kapferer (Kapferer, 2012) nell'analisi dei *business models* evidenzia quattro diversi livelli della marca. In vetta si trova la "*griffe*", che concettualmente si avvicina alla teoria del lusso inaccessibile precedentemente illustrata. La *griffe* viene descritta da Kapferer come:

"The creator's signature engraved on a unique work."

In una sola definizione l'autore racchiude l'immagine di unicità e artigianalità: siamo nel regno dell'arte e non dello semplice stile. La materializzazione di questa perfezione porta il consumatore a sentirsi protagonista di un sogno elitario. Al secondo livello si posizionano i "*luxury brands*", prodotti in serie limitata, e considerati dei veri manufatti, nel senso etimologico del termine, a garanzia dell'assoluta qualità. Il gradino inferiore ingloba l'*output* della produzione di massa semplificata, dove il livello di

industrializzazione è più alto. In questa fascia di prodotti, la notorietà del marchio genera un valore aggiunto intangibile per quei prodotti costosi e di prima qualità. Alla base della piramide si trovano beni di marca prodotti in grandi quantità e venduti ad un minor prezzo per una più ampia gamma di consumatori.

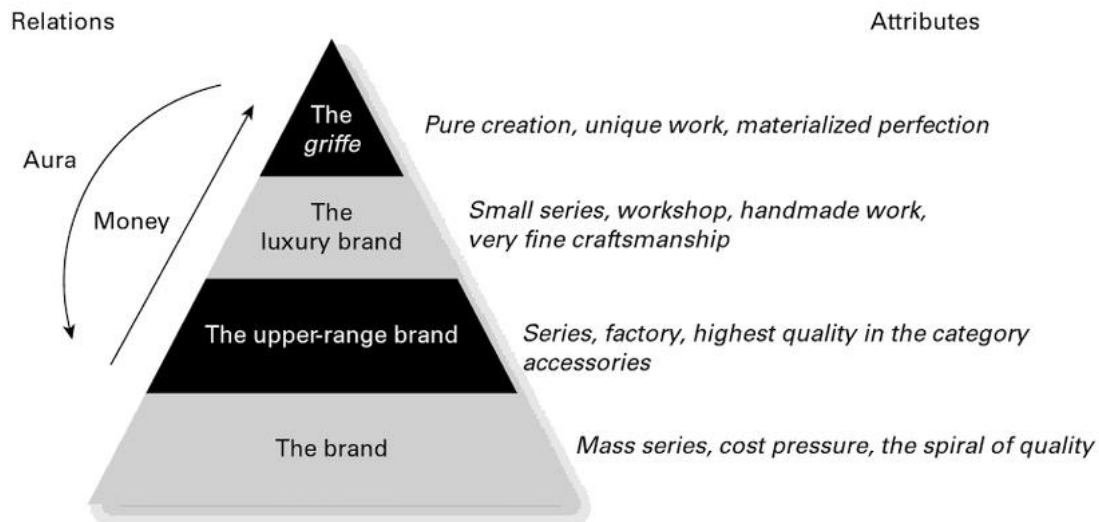


Figura 2 - La piramide dei livelli di marca. (Kapferer, 2012)

Il limite di questo modello di business risiede nel fatto che più si espandono le seconde linee e i prodotti ad un prezzo accessibile, più c'è il rischio di allontanarsi dal top della piramide, quindi, dalla creatività e dal pregiato cuore del marchio.

1.2 Caratteristiche del mercato

Per disegnare un quadro completo del mercato del lusso contemporaneo verrà analizzato il settore dal punto di vista della performance, delle tendenze distributive e della nuova generazione di consumatori che sta affiorando. Si tratta di caratteristiche che sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo stanno evidenziando dei cambiamenti significativi, che riportano i *luxury goods* sotto la luce dei riflettori dopo anni stagnanti.

1.2.1 Performance del lusso

Il mercato dei beni di lusso sta dimostrando di aver invertito la tendenza degli ultimi anni mettendosi nuovamente in prima linea verso una forte crescita. Dopo la recessione durante la grande crisi economica, si è assistito ad una fase dal 2009 al 2015 che potremmo definire “*Chinese Bulimia*”, come riporta l’esperta del settore Claudia D’Arpizio², dove la crescita è stata trainata dai consumatori cinesi. In questo periodo circa il 56% dei marchi di lusso ha un CARG³ di oltre il 10%. A partire dal 2016 il mercato è ritornato ad una sorta di “normalizzazione”, solo il 14% dei grandi *brand* cresce a due cifre (Crivelli, 2016). In particolare il mercato dei beni di lusso personali subisce una leggera contrazione da 251 miliardi di euro a 249 miliardi di euro, in corrispondenza di una riduzione della quota delle vendite degli acquirenti cinesi di quasi il 30%. Una stagnazione che non si può ricondurre solo alla diminuzione del turismo cinese, ma che senz’altro trova ragion d’essere anche in altri fatti politico-sociali quali la *Brexit*, le elezioni americane e il terrorismo europeo, che hanno avuto un impatto sulla fiducia dei consumatori, sui flussi turistici e sulla spesa. (Rozario, 2016). Il grafico sottostante illustra il trend del mercato fino all’anno del “*back to normal*”.

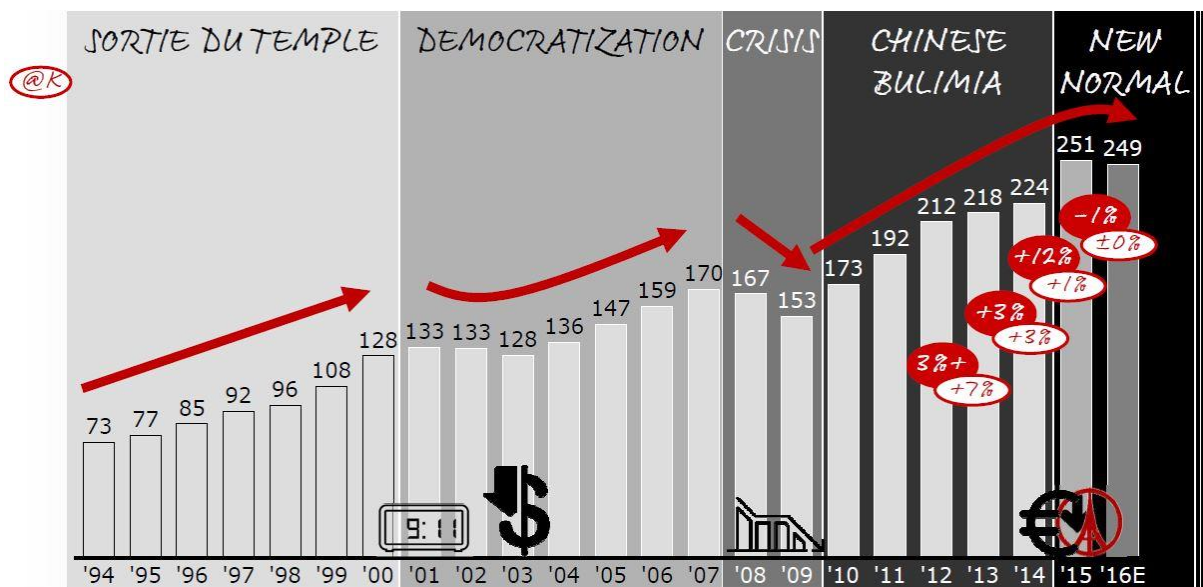


Figura 3 - Trend beni di lusso personali 1994-2016. (D’Arpizio, 2016)

² Claudia D’Arpizio, Bain & Company Partner.

³ Compound Annual Growth Rate. Si tratta di una misura della crescita calcolata su più periodi di tempo.

Il *Luxury Market* ha raggiunto una fase di maturazione, e i brand hanno bisogno di implementare strategie di differenziazione, mantenere creatività ed eccellenza del prodotto al centro delle proprie strategie per avere successo in futuro. Come evidenzia Branchini⁴, i marchi del lusso sono stati colpiti da una situazione di crisi senza i giusti mezzi per affrontarla. Negli ultimi anni hanno semplicemente ritoccato le produzioni, basando le collezioni su pezzi iconici e continuativi. Carlo Beretta⁵ rinforza l'idea di questa tesi:

“I modelli di accessori molto riconoscibili e continuativi sono arrivati a pesare fino al 70% della produzione di una griffe. Ora un 20/30% è più che sufficiente. Perché i clienti non cercano soltanto esperienze, ma connessioni emotive con il brand”.

I marchi del lusso devono quindi adeguare le loro strategie in un periodo in cui la crescita non è garantita da venti favorevoli ma richiede un riadattamento e un nuovo approccio per non perdere quote di mercato. Devono ripartire da una comprensione del consumatore, che avendo abitudini e comportamenti diversi portano le imprese a dover cambiare paradigma di base e modelli di business (Ferrè, 2016). Il 2017 ha registrato questo primo cambio di rotta, con una performance del settore decisamente positiva, e una prospettiva di crescita altrettanto elevata.

Prendendo come riferimento la sedicesima edizione dello studio annuale di lusso globale di Bain & Company per Fondazione Altagamma analizziamo questa tendenza profittabile nel dettaglio. Il mercato globale del lusso monitorato da Bain & Company comprende nove segmenti, tra cui beni di lusso personali, auto di lusso, hotel di lusso, crociere di lusso, arredamento di design, alcolici di lusso, jet privati, yacht e, infine, l'arte. Auto, hotel e beni personali di lusso insieme rappresentano più dell'80% del mercato totale.

Analizzando il mercato nella totalità dei suoi segmenti, nel 2017 si è registrata una crescita del 5%, raggiungendo circa 1,2 trilioni di dollari a livello mondiale. Componente dominante è stata la vendita di auto di lusso, che ha messo a punto un aumento del 6% fino a raggiungere 489 miliardi di euro in totale. I consumatori hanno fortemente privilegiato la cosiddetta *“luxury experience”*, come si può notare dall'incremento delle

⁴ Armando Branchini vicepresidente della Fondazione Altagamma.

⁵ Carlo Beretta chief client and marketing officer di Kering.

vendite di prodotti enogastronomici di fascia alta (in crescita del 6% rispetto allo scorso anno) e di crociere di lusso (ben il 14%).

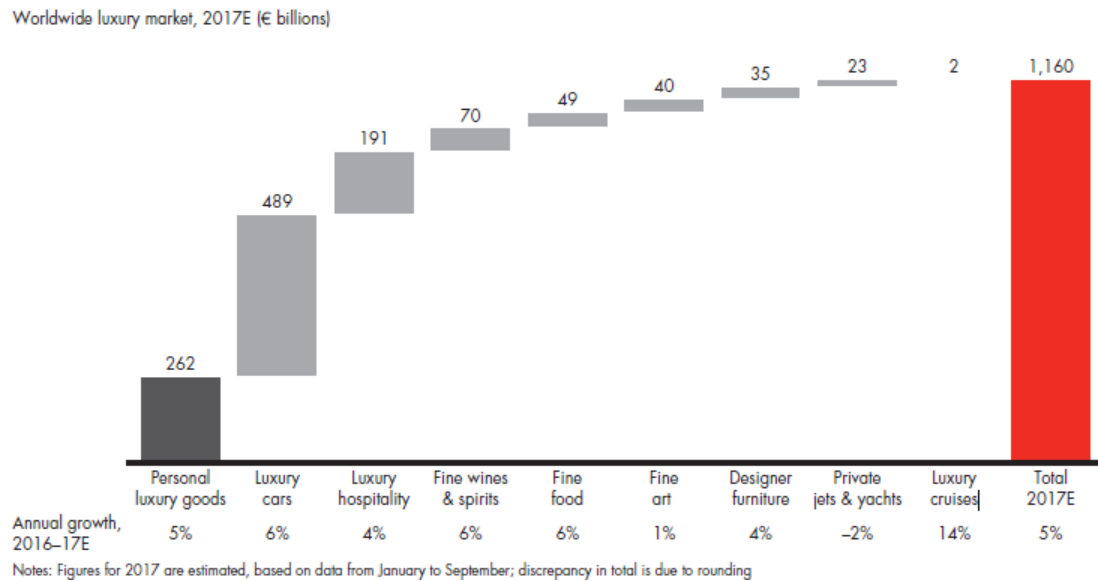


Figura 4 – Livello di crescita per le diverse categorie di settore. (D’Arpizio and Levato, 2017)

Una nota a parte merita il mercato dei beni di lusso personali, oggetto principale di questa ricerca. Quest’ultimo ha conseguito il livello record di 262 miliardi di euro, grazie ad una ripresa delle spese da parte dei clienti cinesi, sia in patria che all'estero, e un consumo più rilevante registrato a livello locale negli altri Paesi. La crescita degli acquisti di lusso in Cina è stata alimentata dalla rapida comparsa di una nuova classe media e da una rinnovata fiducia nei consumatori. Le vendite si sono, infatti, innalzate di circa il 18% a tassi di cambio costanti. Se a ciò si sommano anche gli acquisti effettuati all'estero, la quota di beni di lusso personali acquistati da cittadini cinesi ha raggiunto globalmente il 32%. Questa stima è confermata anche dallo studio di Deloitte (Deloitte, 2017) nel quale risulta che il peso dei consumatori cinesi sia aggira intorno al 30-35% delle vendite globali del lusso. L'importanza della Cina negli acquisti dei beni di lusso è stata dimostrata dai risultati sopra le attese per il terzo trimestre del 2018 e vigorose performance durante i primi nove mesi dell'anno. Dati riportati anche nei conti dei grandi gruppi quali LVMH e Kering, e brand del lusso come Moncler ed Hermès (Sciola, 2018b). Secondo un'intervista rilasciata da Claudia D'Arpizio e Federica Levato⁶ ci si aspetta che la Cina si aggiudichi il tasso di crescita più alto nel 2018, e si spinga fino ad un tasso del 20-22%, a tassi di cambio

⁶ Bain & Company partners.

costanti. I brand del lusso stanno, infatti, imparando come soddisfare i consumatori locali, spesso giovani e fortemente influenzati dai social media⁷. A seguire la Cina, troviamo l'Europa, con un tasso di crescita del 7% (a tassi di cambio costanti) e una posizione di primato in termini di valore, con una vendita pari a circa 87 miliardi di euro. Infine, un punto di riferimento senza dubbio importante per l'industria del lusso rimane il mercato americano, che ha raggiunto 84 miliardi di euro di vendite, nonostante il basso tasso di crescita del 2%. Nei rimanenti Paesi si è rilevato un tasso di crescita piatto, intorno all'1%.

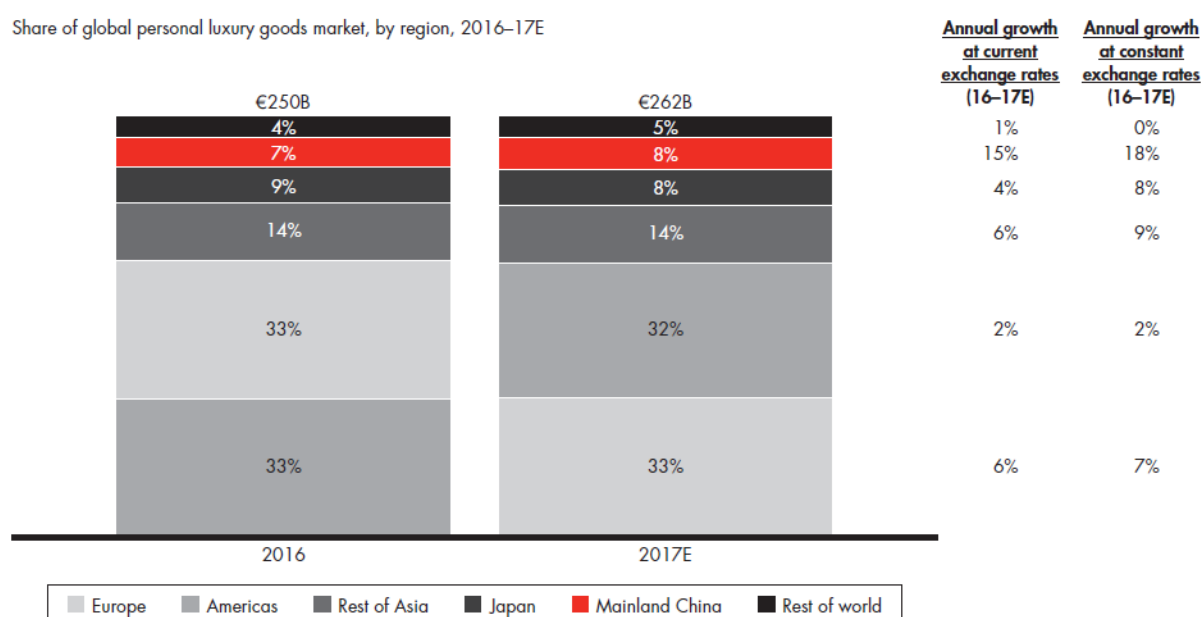


Figura 5 - Il consumo di beni personali di lusso nei diversi Paesi. (D'Arpizio and Levato, 2017)

Secondo D'Arpizio, il 2018 è iniziato in maniera forte e decisa, continuando sull'onda della crescita positiva. I consumatori cinesi mantengono la posizione di driver della crescita: esperti di moda e più digitali che mai, stanno accelerando il passaggio dell'industria verso il cosiddetto "*Millennial state of mind*"⁸. Il 2018 è anche l'anno del recupero di valore da parte delle *griffe*. L'ultima edizione di *Best Global Brands*⁹ dimostra il guadagno di posizioni e valori delle grandi marche del lusso rispetto all'anno precedente. Tra i *Top Growing Brands* si trova Louis Vuitton, leader in classifica, con un incremento del 23% ha

⁷ D'Arpizio C., Levato F, 7 giugno 2018. Bain & Company Press Release.

⁸ D'Arpizio, 7 giugno 2018. Bain & Company Press Release.

⁹ La classifica dei 100 brand globali a più elevato valore economico condotta dalla società di consulenza Interbrand.

recuperato una posizione giungendo così alla 18esima. A seguire, come miglior tasso di crescita, Gucci, la cui performance eccellente lo ha portato dal 51esimo al 39esimo posto. Entra in classifica anche Chanel alla 23esima posizione e va migliorando Dior che dalla 95esima passa alla 91esima posizione. Nonostante qualche andamento negativo da parte di altri brand quali Prada, Cartier e Burberry, in generale, il lusso con il suo 42% di crescita nell'analisi condotta è il nuovo *Top Growing Sector* (Pambianconews, 2018a).

1.2.2 Distribution trends

Nonostante al momento il commercio all'ingrosso rimanga il canale dominante nel settore del lusso, lo studio di Bain & Company ha evidenziato un aumento costante del retail, che ha conseguito nel 2017 un incremento dell'8%. Di questa percentuale, il 3% deriva dall'apertura di nuovi punti vendita, il rimanente 5% proviene da un miglioramento delle vendite nei negozi già presenti. Le aziende del lusso, infatti, sono sempre più attente all'esperienza del cliente. Come afferma Levato in un'intervista pubblicata in *Retaildive* (Ciancio, 2016), i brand devono mettere in atto delle strategie specifiche in modo da offrire ai consumatori una valida ragione per entrare nei loro punti vendita. Accanto a questa crescita dell'*in-store*, continua l'inarrestabile scalata delle vendite online, fino ad arrivare ad un 24% registrato nel 2017. Al primo posto si trovano gli accessori (inclusi scarpe e borse), seguiti da abbigliamento, cosmesi e *hard luxury* (gioielli e orologi).

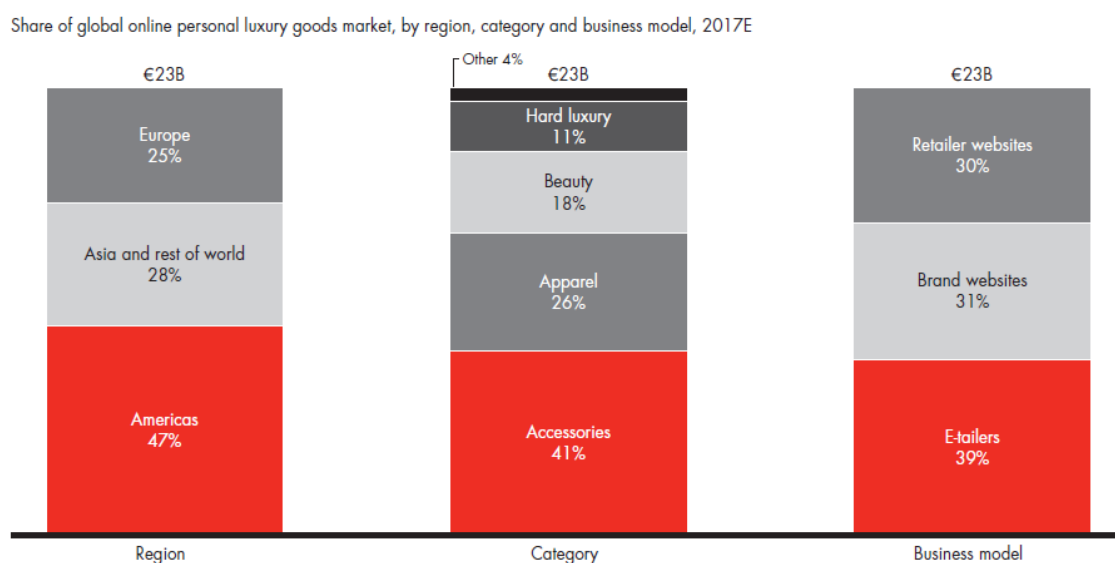


Figura 6 - Il consumo dei beni di lusso online. (D'Arpizio and Levato, 2017)

Il grafico evidenzia come i marchi stiano iniziando ad essere protagonisti nel mondo del web attraverso i propri siti, che rappresentano il 31% delle vendite, nonostante non siano ancora riusciti a guadagnare la quota del 39% degli *e-tailers* di lusso specializzati. I siti di *e-tailer* offrono boutique virtuali senza limiti di tempo e confini geografici, rappresentando una bella sfida oltre che una bella opportunità per i brand del lusso. Numerosi marchi hanno, infatti, stretto accordi con portali come Yoox-Net-A-Porter, Farfetch, Moda Operandi per citarne alcuni (Sciola, 2018a). LVMH per far fronte all'esigenza sempre più incalzante di abbracciare questo canale distributivo, nel giugno del 2017 ha lanciato il proprio portale di e-commerce *multibrand*: 24 Sèvres. La piattaforma è stata battezzata con il nome dell'indirizzo del grande *luxury department store* parigino "*Le Bon Marchè*", acquisito da Arnault nel 1984. L'offerta include prodotti di moda, cosmetica e valigeria sia di aziende facenti parti del gruppo, sia di altri marchi. L'ultimo marchio del gruppo a fare il suo ingresso è stato Cèline nel dicembre del 2017. A differenza dei player online *multibrand* la piattaforma del colosso francese tenta di differenziarsi replicando nel mondo digitale l'esperienza dello shopping nei grandi magazzini di lusso. L'elemento chiave è la tecnologia a servizio del cliente per un approccio interattivo (Beuloye, 2018). A gennaio 2018 un altro dei colossi del lusso, il gruppo Richemont, ha acquistato il 100% di YNAP¹⁰. Kering dal canto suo ha intenzione di portare al proprio interno tutte le attività di e-commerce entro la prima metà del 2020, impiegando tecnologie e risorse *in-house* (Gervasio, 2018). Questi esempi dimostrano come l'e-commerce di fascia alta stia diventando un importante motore di crescita per i brand dell'industria tradizionale del lusso, che stanno studiando nuove strategie in questo canale distributivo per rispondere alle esigenze dei nuovi consumatori digitali. La nuova generazione di consumatori che utilizza per la maggior parte dispositivi *mobile* per navigare e fare acquisti, ha senza dubbio contribuito all'espansione dell'e-commerce, fino a renderlo il canale in più rapida crescita a livello globale. Si stima che nel 2020 ci sarà un ribaltamento della situazione: in primo piano negozi fisici e digitali diventeranno la forza dominante, a discapito del commercio all'ingrosso che tenderà a diminuire. D'Arpizio conferma che nel 2018 l'online continuerà ad ottenere elevate performance, e i confini con i canali fisici tradizionali tenderanno a confondersi sempre di più. I brand che saranno in grado di integrare *in-store* e online saranno i chiari vincitori ¹¹.

¹⁰ Yoox-Net-A-Porter

¹¹ Ciancio, A., 5 dicembre 2016. How luxury Brands can revitalize stagnating sales. Retaildive

1.2.3 Nuove generazioni di consumatori

La grande ripresa dei brand del lusso che ha segnato il 2017 è stata fortemente influenzata da un cambiamento radicale nel mercato dal punto di vista della domanda. Protagonisti assoluti le generazioni Y e Z¹², che hanno portato ad una crescita a doppia cifra per numerosi marchi.

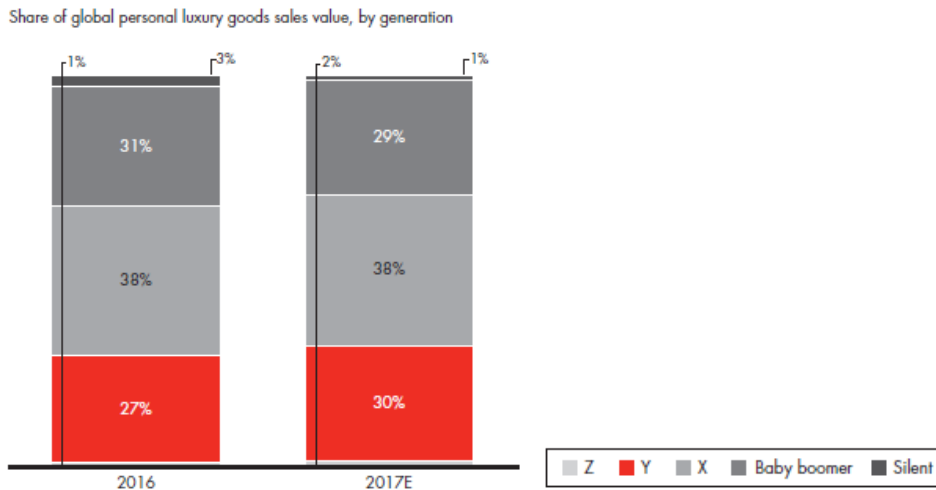


Figura 7 - Generazioni a confronto nel consumo dei beni di lusso personali. (D'Arpizio and Levato, 2017)

Il cosiddetto *"millennial mindset"* sta permeando l'industria del lusso e sta modificando le abitudini di acquisto dei consumatori. I *Millennials* sono cresciuti nell'era di Internet: le loro convinzioni, i loro valori e i loro modelli sociali sono diversi rispetto alla precedente generazione. La risposta dei brand deve essere all'altezza di questa ridefinizione di parametri. Abbandonato l'approccio *"one-size-fits-all"*, oggi, alla guida del mercato, si trovano i grandi marchi che hanno saputo differenziarsi e reinventarsi, utilizzando fattori chiave, quali la presenza *omnichannel*, l'impiego di piattaforme digitali e l'appropriarsi di nuovi schemi di lettura della realtà. Così, ad esempio, diversi marchi del lusso hanno reinterpretato lo *streetwear* per attrarre i consumatori più giovani. Si è rilevato, infatti, nel 2017 un incremento straordinario del *casual* e dello *streetwear*, dovuto anche a un *dress code* in ambito lavorativo più "informale" e all'aumento dei giovani acquirenti di beni di lusso¹³. Un altro elemento molto importante è l'attenzione che i brand dovrebbero rivolgere a tematiche quali sostenibilità, trasparenza e produzione etica, per soddisfare la

¹² Le generazioni e le loro differenze saranno trattate nel dettaglio nel successivo capitolo.

¹³ D'Arpizio, 7 giugno 2018. Bain & Company Press Release.

“willing to pay more” dei nuovi consumatori, come evidenzia lo studio Nielsen condotto nel 2015 (The Nielsen Company, 2015). Non può mancare l’esempio del brand che ha conquistato i *Millennials*: cercando di avvicinarsi a questa mentalità “*environmentally friendly*”, Gucci ha lanciato il suo nuovo programma “*Gucci Equilibrium*”, dove vengono riportate la politica di responsabilità sociale, l’impatto ambientale, la soddisfazione dei dipendenti e le innovazioni strutturali. In questo modo Gucci fa emergere l’autenticità, la trasparenza e la responsabilità ricercata dai consumatori (Primo, 2018). Le aziende che cercano, quindi, di avere successo devono comprendere questa nuova generazione. Per raggiungerli e convertirli in acquirenti hanno bisogno di conoscere quali sono le loro motivazioni, da cosa sono influenzati e come influenzano gli altri. Tale tematica verrà approfondita nel prossimo capitolo, dove ci si focalizzerà sulle caratteristiche della generazione Y e sui differenti comportamenti d’acquisto. Ad ogni modo, si tratta di una generazione che, cresciuta di pari passo con la tecnologia, ha aumentato la complessità alla quale le aziende sono chiamate a far fronte. Il baricentro si è spostato verso il consumatore che richiede accelerazione nei tempi di risposta e produzione, trasparenza nella filiera per conoscere l’origine del prodotto e l’intrinseca qualità e riduzione della distanza dai brand. Il mondo del lusso sta così mettendo in atto cambiamenti strutturali e di mentalità per raggiungere il suo nuovo target (Pambianco, 2018).

1.3 Nuove sfide

L’industria dei beni di lusso ha dovuto sopperire a numerose alterazioni negli ultimi decenni, a partire dalla rapida trasformazione digitale, dall’evoluzione del consumatore sempre più informato e altalenante nelle preferenze, fino alla nascita di mercati emergenti e nuovi canali di distribuzione. Questa crescita del settore ha aumentato la competitività tra i diversi brand e ha portato in luce nuove sfide da affrontare. Il mercato in questione necessita di saper bilanciare l’espansione data dalla continua crescita con la rarità insita nel concetto stesso di lusso, aumentare il ritmo di produzione dettato da un sempre più frenetico susseguirsi di più collezioni all’interno di uno stesso anno, attirare un cliente sempre più complesso e meno fidelizzabile, far fronte alla presenza di grandi investitori con conseguenti cambi di strategia al vertice delle aziende. In questo capitolo ci

soffermeremo solo su alcune di queste sfide che hanno chiamato in causa i più grandi brand del lusso, e che sicuramente daranno nuovi stimoli e creeranno nuove tendenze.

1.1.1 Dalle *maisons* ai grandi gruppi del lusso

La nascita della *haute couture* viene associata a Charles Frederick Worth, stilista britannico che nella Parigi di fine Ottocento apre la prima *maison*. Worth è il primo che inizia a firmare i suoi capi come fossero opere d'arte e per il quale viene introdotto il nome di *couturier*. Prima del suo avvento nel contesto parigino esistono solo le *couturières*, ovvero le sarte. Worth introduce anche il concetto di rinnovamento, presentando una nuova collezione all'anno (Seeling, 2000). Fino agli anni Quaranta del Novecento l'*haute couture* è considerata un prodotto di lusso, destinata ad una cerchia elitaria. I *couturiers* delle famose *maisons* realizzano creazioni uniche per specifici clienti e presentano la propria collezione stagionale. I prodotti sono caratterizzati da prezzi elevatissimi, superiorità nelle materie prime ed eccellenza artigianale. Negli anni successivi, tra gli anni Cinquanta e Sessanta, laboratori e piccole imprese incominciano a riprodurre questi articoli di alta moda per un segmento più ampio del mercato. È il debutto del *prêt-à-porter*, accessibile ad un pubblico più ampio, basato non più su prodotti sartoriali, ma su taglie standardizzate. Nei diversi mercati dove inizia a farsi largo spazio il *ready-to-wear*, si rinnovano sistematicamente accordi tra industria e designers, tanto che il *licensing* diviene una modalità diffusa attraverso cui estendere il nome del designer in nuove categorie di prodotti (*sportwear*, fragranze, *homewear*, occhialeria). Molte case di moda prendono atto di questa rivoluzione e introducono le "seconde linee", per includere all'interno del marchio prodotti con una fascia di prezzo meno elevata che siano in grado di raggiungere un mercato più giovanile. La democratizzazione del lusso e la conseguente avanzata del lusso accessibile, hanno fatto sì che i prodotti di *haute couture* siano diventati sempre meno profittevoli. Come evidenziano Corbellini e Saviolo (Corbellini and Saviolo, 2015), al giorno d'oggi l'*haute couture* mantiene la sua forza attrattiva e offre un sogno di eleganza, bellezza, ed esclusività che anche il consumatore "ordinario" può vivere attraverso l'acquisto di un profumo, di una sciarpa o della "*bag of the season*". Riportando le parole delle due autrici:

“Rather than a business, couture has to be considered a communication investment: the launch pad for the wider and more profitable business of perfumes and accessories.”

In questa prospettiva le aziende hanno dato il via alle acquisizioni di nuovi marchi per cercare diverse identità e continuare a crescere. I cosiddetti conglomerati del lusso si sono ingranditi attraverso un susseguirsi di operazioni di acquisto, ereditando case di moda non più in grado di sostenere gli investimenti necessari per mantenere la loro identità di marca. Casi emblematici sono holding francesi, quali LVMH, guidata da Bernard Arnault, e Kering controllata dalla famiglia Pinault. Lo sviluppo di questi grandi gruppi è indicativo di come un Paese quale la Francia, patria del lusso, stia adottando strategie di acquisizioni di brand, spesso stranieri, per mantenere un equilibrio all'interno dei propri portafogli e continuare a crescere. LVMH, ad esempio, racchiude marchi e prodotti che includono abbigliamento, accessori, cosmetici, champagne, distillati, gioielleria, orologi, profumi, quotidiani e vini. Il Gruppo vuole dare l'immagine di sé come incarnazione completa dell'*art of living*”.

Lo studio *“Fashion Luxury Private Equity and Investors Survey 2018”*, condotto da Deloitte, evidenzia proprio questa corsa alle strategie di consolidamento nel mercato del lusso e il crescente interesse da parte degli investitori per il settore. Nel 2017 le operazioni registrate di M&A nel mondo del *Fashion Luxury* sono state 217, presentando un +6 *“deal”* rispetto all'anno precedente. L'accordo più importante del 2017 è stato, senza dubbio, l'acquisto da 13,7 miliardi di dollari di Christian Dior da parte della famiglia Arnault, che ha portato l'azienda all'interno del grande gruppo di Lvmh. L'analisi sotto illustrata considera sia le offerte chiuse che quelle annunciate durante il 2017.



Figura 8 - Fusioni ed acquisizioni nel settore del lusso. (Deloitte, 2018)

Nei prossimi tre anni, gli investitori di *private equity* prevedono un incremento del settore di *Fashion & Luxury* di circa il 5-10% all'anno, che andrebbe a confermare la tendenza positiva registrata fino ad ora. Le aree di maggior rilevanza che guideranno questa crescita sono il “*Digital Luxury*” e il “*Cosmetics & Fragrances*”, con un ritmo stimato superiore al 10%, mentre, abbigliamento, accessori, orologi e gioielli manterranno un trend dentro la media.

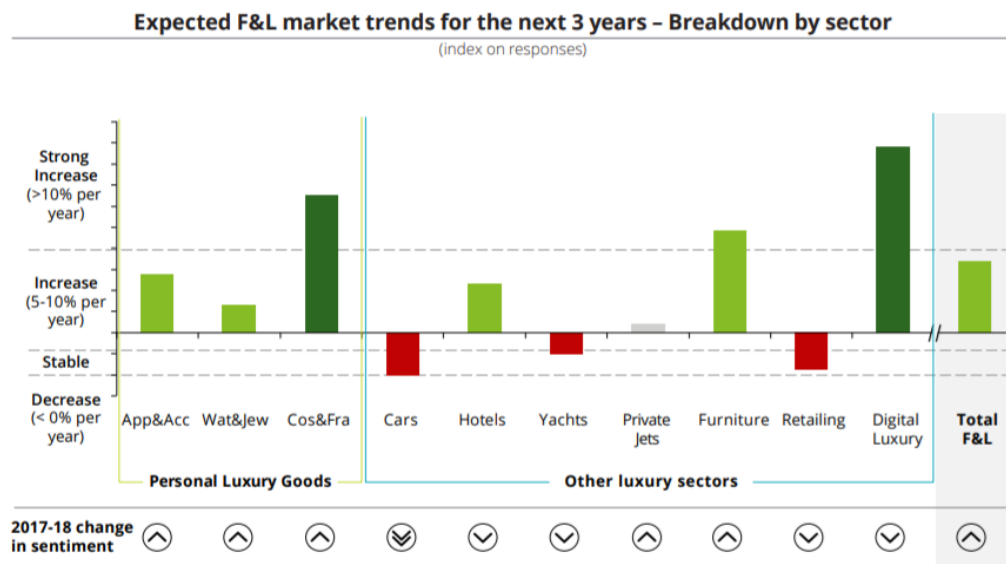


Figura 9 - Tendenze attese del settore Fashion and Luxury nei prossimi tre anni. (Deloitte, 2018)

1.1.2 Il ruolo del digitale

Il digitale gioca una funzione sempre più importante nelle società al giorno d’oggi, al punto di essere divenuto parte integrante delle nostre vite. Tale evento ha portato a cambiamenti radicali nel modo di comunicare, di accedere alle informazioni e di relazionarsi. Per i brand del lusso si tratta di una vera e propria sfida: Internet supera i limiti del tempo e dello spazio, due pilastri basilari per la creazione del valore (Kapferer, 2017). Il lusso, infatti, è stato per molto tempo sinonimo di esclusività, tradizione, atemporalità, di un *know how* locale unico, di una terra d’origine considerata quasi sacrale. Un concetto diametralmente opposto è, invece, quello del *digital* che ha portato alla democratizzazione, alla facilità di condivisione, all’illimitato scambio di informazioni e alla libera espressione. Si può parlare di un effettivo sovvertimento delle regole delle *maisons du luxe*. Questa innovazione sembra essere un processo in continua evoluzione, rapido e impetuoso. Non c’è tempo per capire se i marchi sono pronti o meno ad affrontare

la nuova realtà, quello che conta è la loro abilità di mettersi in gioco, di essere flessibili e capaci di passare da un paradigma all'altro con la medesima velocità (Tonfi, 2017). Per molte aziende di lusso, la cui essenza è "inaccessibilità, distanza, controllo" (Kapferer, 2017), la non padronanza delle notizie e dei confronti sui prezzi che circolano sulla rete, oltre alle opinioni che ampiamente si diffondono su siti, forum e social network, rappresenta un contesto complesso. Occorre affrontare la tensione tra il mondo tradizionale dell'élite e il mondo del web a portata di chiunque. Come sottolinea Kapferer (Kapferer, 2017):

"Il lusso esiste anche perché alcuni ne restino esclusi. È proprio questa la sua sfida nell'era del digitale: mantenere la propria inaccessibilità."

Per Kapferer, quindi, i *winner* del settore del lusso saranno coloro che riusciranno a mantenere il brand all'interno di un'aurea magica, di desiderio e sogno, catturando i clienti di oggi e di domani, ovvero le generazioni X, Y e Z, con più attenzione alla tecnologia ed alle applicazioni.

Il digitale può fare la differenza nel raggiungere questi nuovi consumatori, che sempre più spesso mescolano esperienza virtuale ed esperienza fisica: "*Phygital*"¹⁴ e "*web-to-store*" sono solo alcune parole che evidenziano questa integrazione. I beni e i servizi di lusso sono ricercati e comperati in modo diverso rispetto a quanto avveniva in passato. I comportamenti di acquisto stanno cambiando alla stessa velocità della tecnologia. Ora è fondamentale possedere un e-commerce efficiente, essere interattivi e presenti sui social media e soddisfare un consumatore costantemente aggiornato e alla ricerca di acquisti esperienziali. I nuovi clienti del *luxury* cercano l'interazione con i brand in modo digitale, usando computer, tablet e smartphone prima ancora di decidere cosa comprare, dove comprarlo e quanto sono disposti a pagare (Dauriz *et al.*, 2014). Una ricerca di Boston Consulting Group (Abtan, Barton and Others, 2016) indica che quasi il 60% delle vendite di lusso sono influenzate digitalmente. L'indagine è stata condotta attraverso un

¹⁴ *Phygital (physical plus digital) is a marketing term that describes blending digital experiences with physical ones. As the channels of customer interaction and communication proliferate, companies aim to make combining these channels frictionless and seamless, enabling a customer to make a phone call, then communicate in a social media platform, then send an email, without the company losing the thread of the communication or a sense of the customer issues associated with the customer account record.*
Source: <https://searchsalesforce.techtarget.com/definition/Phygital>

sondaggio di circa 10.000 consumatori in dieci Paesi e numerose interviste con i leader del settore.

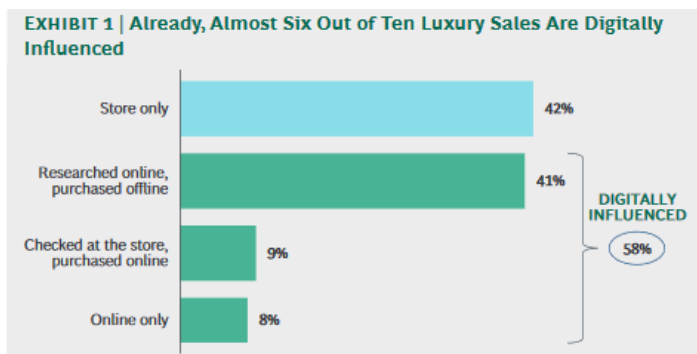


Figura 10 - Influenza del digitale nel consumo dei beni di lusso. (Abtan, Barton and Others, 2016)

Il digitale diventa così protagonista anche del cambiamento dei modelli di business, dei canali di distribuzione e della creazione di nuovi prodotti. Tra gli esempi si cita l'Apple Watch di Hermès, simbolo di una partnership che ha avuto origine dalla necessità di divenire sempre più *digital*. LVMH attraverso il *Luxury Lab* ha investito in innovative *start-up*, tra cui MemoMi, che ha creato uno specchio digitale connesso per cambi di look in camerini virtuali. Guerlain, facente parte del Gruppo LVMH, ha dato il via alla ricerca digitalizzata di fragranze personali.



Figura 11 - Apple Watch Hermès.



Figura 12 - Memory Mirror MemoMi.



Figura 13 - Fragrance Experience Guerlain.

Inoltre, nuovi attori nel settore del lusso, come i rivenditori globali Net-A-Porter e Vinted-Privée, illustrano come il web abbia condizionato i canali di distribuzione. Quello che li caratterizza è la possibilità di aprire le porte verso un lusso più accessibile attraverso l'acquisto online (Kapferer, 2017). Per rispondere a questi cambiamenti di settore, il business del lusso si sta indirizzando verso una strategia *omnichannel* che coinvolge il cliente a 360°. L'obiettivo è di creare molti più *touch points* tra brand e utente, rendendo il percorso di acquisto più variabile e personalizzato. La ricerca BGC indica che più dell'80% dei consumatori si aspetta la presenza multi canale della marca. Il contatto tra brand e *customer* avviene ancor prima dell'acquisto, attraverso la fase di ispirazione e *awareness* che può derivare sia dal digitale "on the go", sia dagli strumenti digitalizzati che possono essere presenti in negozio e utilizzati dal cliente. L'importanza di questo mezzo si fa sentire anche durante l'acquisto e il post vendita, ad esempio tramite lo shopping online o grazie ad una foto postata sul web. I negozi fisici, le app, i social media e l'e-commerce non dovrebbero essere gestiti separatamente, occorre una forte sinergia per trovare il giusto equilibrio. Kapferer vede nel web un'ottima piattaforma per prepararsi a visitare i punti vendita dei brand del lusso. Tuttavia, senza negozi, probabilmente andrebbero a svanire il rituale che guida le vendite, i servizi associati al marca e la dimensione simbolica e intangibile che caratterizza il mondo del lusso (Kapferer, 2017).

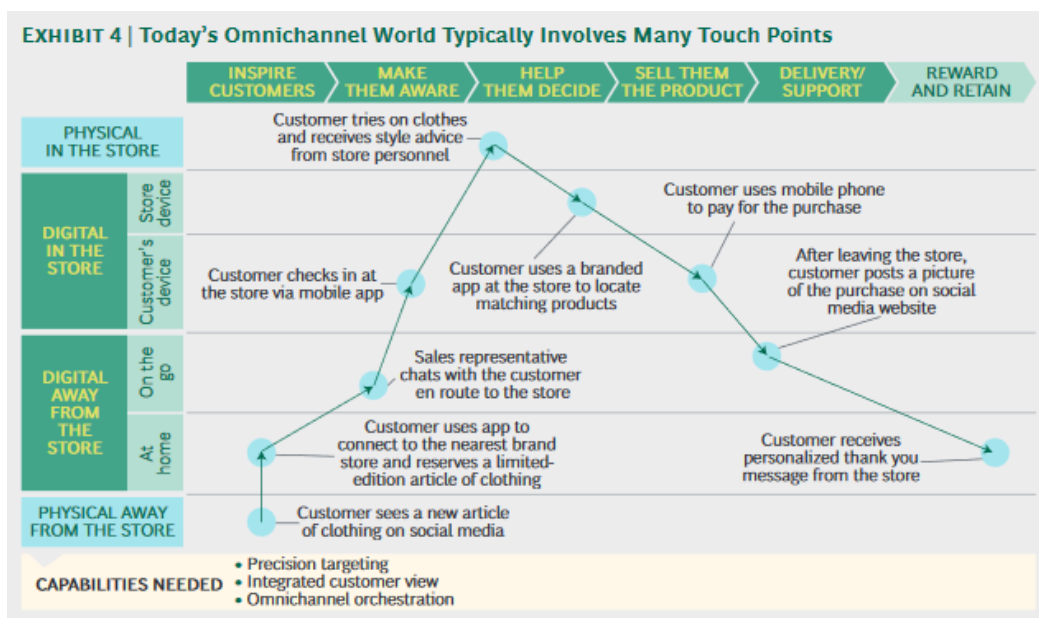


Figura 14 - Touch Points nel processo di acquisto. (Abtan, Barton and Others, 2016)

Il digitale offre quindi numerose opportunità non esenti, però, da eventuali rischi. I marchi che riescono a catturare il consumatore di lusso con le adeguate esperienze e l'invio di informazioni al momento giusto, otterranno una quota maggiore di crescita e una miglior performance rispetto ai concorrenti. I brand che non saranno in linea con il comportamento e le preferenze *digital* degli acquirenti potrebbero perdere questa partita e ritrovarsi un passo indietro rispetto al mercato. Inoltre, i marchi potrebbero ritrovarsi a perdere il loro valore se le esperienze offerte al consumatore sono di scarsa qualità e le strategie *omnichannel* non sono gestite correttamente (Dauriz *et al.*, 2014).

1.1.3 Dalla rarità verso la cultura dell'arte

Nel passato le *maisons* del lusso erano a conduzione familiare, localizzate e legate al loro *core business* (calzolaio, valigiaio, gioielliere). L'artista era l'artigiano che con la sua maestria realizzava prodotti unici, dedicandoci tutto il tempo necessario, proprio come fosse un'opera d'arte. Con l'evoluzione del settore del lusso ci si è piano piano allontanati da questo contesto. Ad oggi emergono sulla scena grandi gruppi internazionali che focalizzano l'attenzione sulle vendite, sull'ampliamento della gamma dei prodotti e talvolta, rinunciano alla produzione locale per lasciare spazio alla delocalizzazione. Il lusso è diventato più industria che artigianato, allontanandosi così dai valori originali. Alcuni brand hanno tentato di controbilanciare questo distacco con delle campagne pubblicitarie volte a riportare la figura dell'artigiano nell'immaginario dei consumatori. Louis Vuitton nel 2009 ha lanciato la campagna "*Savoir faire*" che si concentra su uno dei valori essenziali del lusso: l'incredibile ricchezza dell'artigianalità rispetto all'industrializzazione di massa. Questa comunicazione ha permesso di raccontare la storia che abbraccia i valori del marchio per creare un'identità difficile da riprodurre. Tre diverse istantanee, ispirate ai quadri della scuola olandese, fermano nel tempo i gesti degli artigiani durante la fabbricazione dei prodotti, lasciando trasparire raffinatezza ed eleganza. Ritorno alle origini anche per Gucci, che l'anno successivo firma la campagna pubblicitaria "*Forever Now*", una serie di fotografie in bianco e in nero del 1953 che ritraggono gli artigiani di Gucci in Via delle Caldaie a Firenze. L'obiettivo di queste immagini è di evocare la qualità e la tradizione attraverso uno specchio concreto e reale dei propri laboratori (Colas, 2010).



Figura 15 - Louis Vuitton, campagna pubblicitaria "Savoir Faire", 2009.



Figura 16 - Gucci, campagna pubblicitaria "Forever Now", 2010.

Nonostante lo sforzo comunicativo dei grandi brand, il lavoro dell'artigiano si dimostra essere sempre più in ombra in quanto incompatibile con la crescente domanda. L'attenzione si sposta verso gli stilisti e i direttori creativi, vere e proprie punte di diamante delle *maisons*. Il direttore creativo concretizza la sua visione nelle collezioni, nell'allestimento dei negozi, nella comunicazione. Inoltre, la crescita che vede protagonisti i beni di lusso, senza dubbio, si scontra con una delle caratteristiche principali del lusso stesso: la rarità. Il fascino dei *luxury brands*, infatti, diminuisce dal momento in cui viene a mancare l'esclusività e il senso di appartenenza ad una nicchia privilegiata. Kapferer (Kapferer, 2017) illustra come i grandi marchi del lusso affrontino questa sfida attraverso il concetto di "artificazione", ovvero trasfigurare in arte ciò che in realtà non lo è. L'associazione all'arte consente al lusso di avvicinarsi alla percezione di elemento senza

tempo, caratterizzato da aspetti culturali. I brand del lusso mirano, quindi, ad utilizzare delle strategie che, attraverso arte e cultura, riescano a creare una sorta di elitarismo senza necessità di confini, essendo l'arte di per se stessa universale. Questo approccio permette di incrementare l'offerta e aumentare le vendite senza screditare il fascino del lusso, riuscendo a fare percepire tali prodotti ai consumatori come oggetti d'arte, piuttosto che beni commerciali. L'*artificazione* è un concetto che aiuta a spiegare la ricorrente richiesta di collaborazione tra le *maisons* e i loro direttori creativi con gli artisti contemporanei più audaci. La firma dell'artista impregna i prodotti di lusso di significato culturale, e le loro collezioni in edizioni limitate, oltre a creare un senso di rarità artificiale, hanno una forza comunicativa maggiore rispetto alle campagne che sfruttano le immagini delle *celebrity*, più adatte forse a una dimensione puramente commerciale. L'ispirazione al mondo dell'arte è presente sia nelle pubblicità sia nelle sfilate dei grandi marchi. Si possono rintracciare riferimenti artistici nella campagna di Yves Saint Laurent per il lancio del profumo "Manifesto", che evoca la tecnica di Yves Klein¹⁵, utilizzando il corpo femminile come un pennello (Kapferer, 2017). Ispirazione ripresa anche da Phoebe Philo¹⁶ per Céline nella collezione *Spring-Summer 2017*. La sfilata vede come protagonisti le forme e i volumi del corpo femminile e richiama l'artista francese attraverso la stampa blu elettrica tratta dalla collezione "*Anthropometrie de l'époque bleue*" del 1960 (Murek, 2016).



Figura 17 - YSL, campagna pubblicitaria "Manifesto", 2012.

¹⁵ Artista francese dei primi anni del Novecento, precursore della *Body art*.

¹⁶ Direttore creativo del marchio Céline dal 2008 al 2018.



Figura 18 - Collezione SS2017, Cèline.

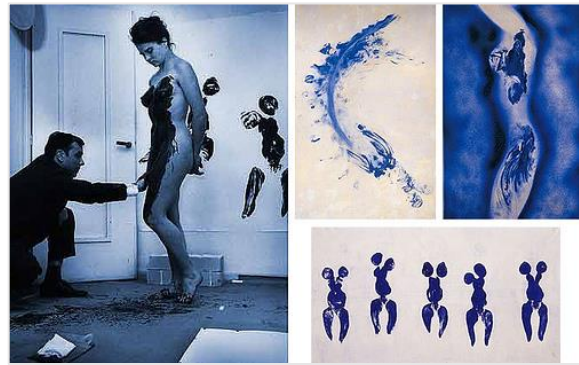


Figura 19 - Yves Klein, tecnica del body painting.

Balenciaga mantiene viva la tendenza alle collaborazioni con artisti contemporanei, con la sfilata scenografica Primavera-Estate 2019 all'insegna dei LED. La *co-ed* tra Jon Rafman¹⁷ e Demna Gvasalia¹⁸ ha voluto riproporre "il set di un film digitale", rendendo possibile la mescolanza di arte e digitale. La passerella è stata ricostruita in un tunnel illuminato da 2.000 mq di LED ricurvi che hanno inglobato spettatori e modelli in immagini di colate vulcaniche, celluloidi fusa, onde e distese di fuoco (Deeny, 2018).



Figura 20 - Balenciaga, sfilata SS2019.

Si tratta solo di alcuni esempi di come arte e mondo del lusso tendano ad intrecciarsi, per raggiungere alti livelli di spettacolarità e far vivere esperienze sensoriali, non solo alla

¹⁷ Artista, regista e saggista canadese. Il suo lavoro si concentra sull'impatto emotivo, sociale ed esistenziale della tecnologia sulla vita contemporanea.

¹⁸ Direttore creativo di Balenciaga dal 2015

ristretta élite invitata alle sfilate ma, di rimbalzo sui media, anche a tutti gli altri consumatori. La possibilità di condividere immediatamente sui social è un elemento che non può mancare al giorno d'oggi in questo processo di *artificazione* (Kapferer, 2017).

CAPITOLO 2: I MILLENNIALS

2.1 *Millennial Generation*

Quando si parla di generazioni ci si ritrova di fronte ad un termine dalle diverse sfaccettature. Dal punto di vista delle scienze sociali la generazione può essere definita come un aggregato di individui che è stato esposto ai medesimi eventi entro uno stesso arco temporale. Ogni generazione manifesta dei caratteri distintivi e riflette le circostanze e la storia del proprio tempo. (Ryder, 2008). Come afferma Capeci (Capeci, 2017):

“Una generazione, infatti, non è solo un insieme di individui nati in un dato momento storico: una generazione è un gruppo di individui che, impattati nella stessa fase di vita da una rivoluzione tecnologica, economica, sociale o culturale, hanno mutato il proprio sistema di valori rispetto alle generazioni precedenti”.

Non è rilevante, quindi, solo la fascia d'età dei soggetti, ma lo sono anche le convinzioni e gli ideali che hanno in comune. Negli anni si sono svolte parecchie ricerche per suddividere il mercato da un punto di vista generazionale. Di ampio utilizzo nel marketing è la segmentazione che vede come protagonisti:

- *Baby Boomers*: nati subito dopo la Seconda guerra mondiale, tra il 1945 e il 1964;
- *Generazione X*: nati nel periodo del crollo delle nascite successivo ai *Baby Boomers* tra la seconda metà degli anni Sessanta e gli inizi degli anni Ottanta;
- *Generazione Y*: nati tra gli anni Ottanta e Duemila, definiti *Millennials*;
- *Generazione Z*: nati a inizio anni Duemila, denominati *Centennials* o *Post Millennials*.

In questo capitolo l'attenzione sarà riservata alla cosiddetta “*Millennial Generation*”, per capire quali sono le caratteristiche e i tipici comportamenti d'acquisto. Fattori senza dubbio importanti che i brand dovranno prendere in considerazione nelle loro scelte strategiche.

2.1.1 Definizione di *Millennials*

Alla *Millennial Generation*, tanto nominata dalla stampa, dalle ricerche di marketing e dalla sociologia, sono stati affibbiati diversi epiteti: Generazione Y, *Echo Boomers*, Nativi Digitali, *Generation Why*, *Enfants du millénaire*, *E-generation*, *Trhopy Generation*. Nonostante i diversi appellativi, l'obiettivo è di far luce su chi appartiene a questa categoria di individui e cercare di costruire una panoramica di ciò che li contraddistingue. Da una prospettiva demografica diverse ricerche hanno tentato di definire una fascia d'età entro la quale inglobare la generazione. Il risultato, però, non sempre è stato univoco ed omogeneo. La tabella che segue illustra i diversi limiti temporali individuati per la generazione Y da alcuni autori.

Autori	Delimitazione temporale <i>Millennials</i>
(Crampton and Hodge, 2009)	1980-1999
(Dimock, 2018)	1981-1996
(Howe and Strauss, 2007)	1982-2005
(Kotler and Armstrong, 2010)	1977-2000
(Sullivan and Heitmeyer, 2008)	1977-1994

Tabella 1 - Definizione della generazione Y secondo alcuni autori.

Seppur non siano stati posti a confronto numerosi autori, si evince come non ci sia una identificazione esatta degli anni che devono essere presi come riferimento. La ricerca di Deloitte (Deloitte, 2017) conferma questa mancanza di una definizione universale della *Millennial Age*, sottolineando che la gran parte degli studi include nella Generazione Y gli individui nati tra gli anni Ottanta e il Duemila. Il solo punto di vista anagrafico non è però sufficiente a delineare i tratti di una generazione. Secondo Capeci, (Capeci, 2017) non è una questione di semplice segmentazione demografica. Il gruppo dei *Millennials* condivide idee e valori che si porterà avanti anche negli anni a venire. A definire ciò che li caratterizza, oggi e nel futuro, è il cambiamento tecnologico, culturale e sociale che hanno vissuto. Il contesto che li ha visti crescere è stato completamente diverso rispetto a quello della generazione precedente: immersi nel mondo digitale hanno sviluppato aspettative, comportamenti ed opinioni del tutto nuovi. Il passaggio tecnologico al Web 2.0 è stata una

vera e propria rivoluzione che ha avuto riflessi sulla stessa società, sul modo di relazionarsi tra persone e di comunicare, impattando in maniera determinante sulla crescita individuale di chi a quel tempo stava cominciando a formare la propria identità. La possibilità di confronto continuo, ricerca ed esplorazione senza limiti, libertà espressiva ha dato origine ad una generazione aperta, informata e globale.

2.1.2 Caratteristiche dei *Millennials*

Nei primi anni Ottanta, quando i *Millennials* appaiono sulla scena, ha inizio un'era in cui diverse riforme politico-sanitarie e lo sviluppo di una cultura dei diritti dell'infanzia portano a una maggior attenzione e difesa dei bambini piccoli. Si tratta di bambini voluti, protetti e continuamente apprezzati (Howe and Strauss, 2000). Il contesto socioculturale nel quale questi bambini crescono, certamente, si riflette sulla personalità collettiva e sul comportamento generazionale. Non c'è da stupirsi, quindi, se sotto quest'ala di protezione, abbiano sviluppato un'idea dell'essere speciali, per se stessi, per i propri genitori e per la comunità. La rivista Time ha persino dedicato una copertina alla Generazione Y, evidenziandone, con dati alla mano, l'eccessivo egocentrismo.



Figura 21 - Copertina della rivista Time dedicata alla Millennial Generation, 2013.

L'incidenza del disturbo narcisistico di personalità risulta tre volte più alto rispetto a quello dei *Baby Boomers*, così come è decisamente rilevante il dato dell'ottenimento di trofei e premi di partecipazione, che sottendono un riconoscimento, indipendentemente

dal risultato (Stein, 2013). Lo stesso concetto viene ripreso anche da Simon Sinek¹⁹ in un'intervista del portale *Inside Quest*. A suo parere l'illusione di essere considerati straordinari e del poter ottenere ciò che si vuole senza troppi sforzi, deriva da strategie di educazione familiare che si sono dimostrate fallimentari. Riprendendo il quadro delineato da Howe e Strauss (Howe and Strauss, 2000), si possono individuare tratti che bene definiscono "*The Millennial persona*":

- Speciale: le generazioni precedenti hanno inculcato nei *Millennials* la sensazione di essere vitali per la società e per concretizzare gli intenti dei loro genitori;
- Protetto: dalla lotta contro l'abuso infantile, all'introduzione di regole e dispositivi di sicurezza per bambini, all'obbligo della frequentazione delle scuole pubbliche, i *Millennials* si sono trovati al centro di grandi movimenti di sicurezza nei confronti dei giovani;
- Sicuro di sé: caratterizzati da un alto livello di fiducia e ottimismo, spesso si vantano del potere e del potenziale della propria generazione;
- Orientato al *team*: l'enfasi posta durante gli studi sull'apprendimento collettivo e l'era della filosofia dello "*sharing*" hanno sviluppato un forte spirito di squadra e di legami tra pari;
- Realizzato: con il raggiungimento di standard scolastici sempre più alti, i *Millennials* sono sulla buona strada per diventare adulti più istruiti e ben educati.

Nonostante questo studio sia basato sul mercato americano, è necessario riflettere sul fatto che la globalizzazione, i social media, l'esportazione della cultura occidentale e la velocità al quale si assiste ai cambiamenti, hanno conferito ai *Millennials* un carattere globale. Sono, quindi, molto più simili l'uno all'altro, anche se appartenenti a nazioni diverse, piuttosto che rispetto alle generazioni precedenti del loro stesso luogo d'origine. Persino in un Paese molto lontano culturalmente rispetto a quello europeo come la Cina, dove il senso di famiglia prevarica quello del singolo individuo, Internet, l'urbanizzazione e la globalizzazione hanno creato una generazione eccessivamente fiduciosa e protagonista come quella occidentale (Stein, 2013). Alcune caratteristiche significative dei *Millennials* derivano anche dal contesto digitale nel quale sono stati immersi fin da piccoli. C'è una bella differenza tra chi è un nativo digitale e chi, invece, ha dovuto imparare ad utilizzare la tecnologia. Non si tratta solo di dimestichezza, piuttosto sono

¹⁹ Scrittore e saggista anglo-americano, autore di diversi libri sulla comunicazione e la leadership.

diverse le motivazioni e le modalità con cui vengono utilizzati i mezzi digitali. Il mondo sempre connesso nel quale sono cresciuti ha modellato i loro valori, le loro prospettive ed il loro sguardo verso il futuro. Per capire quali sono i cambiamenti rispetto alle generazioni precedenti Capeci (Capeci, 2017), individua alcuni comportamenti significativi che fanno la differenza:

- *Always on*: i *Millennials* sono connessi quotidianamente. Dallo studio sull'utilizzo di Internet nei dieci paesi con PIL più elevato risulta che in Italia il 96% di essi è online tutti i giorni da diversi dispositivi. Percentuali che superano il 90% anche in altri Paesi, quali USA, Germania, Francia, Giappone e Regno Unito.
- Grandi fruitori di contenuti: i *Millennials* usano sia mezzi di comunicazione online sia offline. L'obiettivo delle strategie di comunicazione deve essere la ricchezza del contenuto, poiché è quest'ultimo che raggiunge l'attenzione del target.
- Connessione attraverso lo smartphone: la possibilità di molteplici attività grazie alla connessione dei dispositivi mobili, influenza la modalità di fruizione dei mezzi di comunicazione. Questi ultimi sono sempre più individuali, onnipresenti, sia *indoor* che *outdoor*. Infine, si intrecciano tra loro nei diversi momenti.
- Scelte basate sul confronto: i *Millennials* hanno l'attitudine di informarsi, confrontarsi e scambiarsi opinioni prima di ogni acquisto. La loro *forma mentis* si è consolidata attraverso scelte, opinioni, valutazioni espresse su blog e social network, dove i punti di vista sono numerosi. Hanno così sviluppato l'abitudine alla perenne ricerca di informazioni, del contraddittorio e della verifica delle proprie ipotesi.
- Vivere il contesto ed il momento: per il *Millennial Mindset* il tempo non scorre in maniera lineare, ma è il risultato di molteplici istantanee che possono ricomparire con la medesima velocità con cui sono scomparse. La generazione Y è cresciuta, quindi, con una diversa concezione del tempo. Sono la generazione del "qui e ora" e ciò ha plasmato i loro comportamenti, il loro modo di vivere le situazioni e di pensare al futuro.

La riflessione sulla differente percezione del fluire del tempo richiama alla mente un aggettivo spesso associato ai *Millennials*: "immediatezza". Come sottolinea Sinek, questa generazione ha vissuto in una società contraddistinta da gratificazioni istantanee, dove tutto ciò che si vuole è a portata di mano. Sono scomparsi i concetti del saper aspettare,

del dare valore all'attesa, della gratificazione raggiunta dopo dedizione e sforzo. Una cultura della fretta che riflette l'immagine di "modernità liquida" teorizzata da Bauman²⁰, nel quale secondo le parole del filosofo:

"La nostra percezione del tempo oggi è puntinista; una serie di punti gettati in tutte le direzioni: non c'è linea di sviluppo, un punto dopo l'altro, ogni singola vita viene tagliata a fette in episodi."(Di Bello, 2016)

2.2 La generazione Y e il mercato del lusso

Nel proposito di creare un filo logico e avvicinarci a quello che è l'obiettivo della ricerca, in questo capitolo si analizzano i legami e le influenze reciproche tra il lusso e i *Millennials*. Dopo aver presentato a carattere generale il contesto evolutivo del settore del lusso e gli attuali protagonisti della scena, sarà importante evidenziare per quali ragioni stia crescendo sempre di più l'attrattività verso questo target specifico e come quest'ultimo stia reindirizzando le scelte strategiche dei brand del lusso.

2.2.1 Importanza dei *Millennials* per il settore del lusso

L'industria del lusso per molto tempo ha rivolto i suoi sforzi verso consumatori appartenenti a classi generazionali con un forte potere di spesa già conclamato e aspettative simili verso gli acquisti di lusso, soprattutto *Baby Boomer* e *Genrazione X*. Oggi la stessa industria sta prendendo atto dello spostamento del mercato verso un consumatore sempre più giovane. Come anticipato nel precedente capitolo²¹, i *Millennials* risultano essere il principale motore di crescita del settore. Visto la potenziale capacità di acquisto a lungo termine che essi rappresentano, i brand del lusso stanno concentrando le loro attenzioni proprio su questa generazione. Analizzando le prospettive future, il *Luxury Market Monitor 2018* di Bain & Company e Altagamma (D'Arpizio and Levato,

²⁰ Zigmunt Bauman (1925-2017), sociologo, filosofo e accademico polacco di origini ebraiche.

²¹ Vedi paragrafo 1.2.3 Nuove generazioni di consumatori

2018) mette in luce un mercato giovane che supera di gran lunga il passato. I *Millennials* raggiungeranno circa il 45% del mercato entro il 2025.

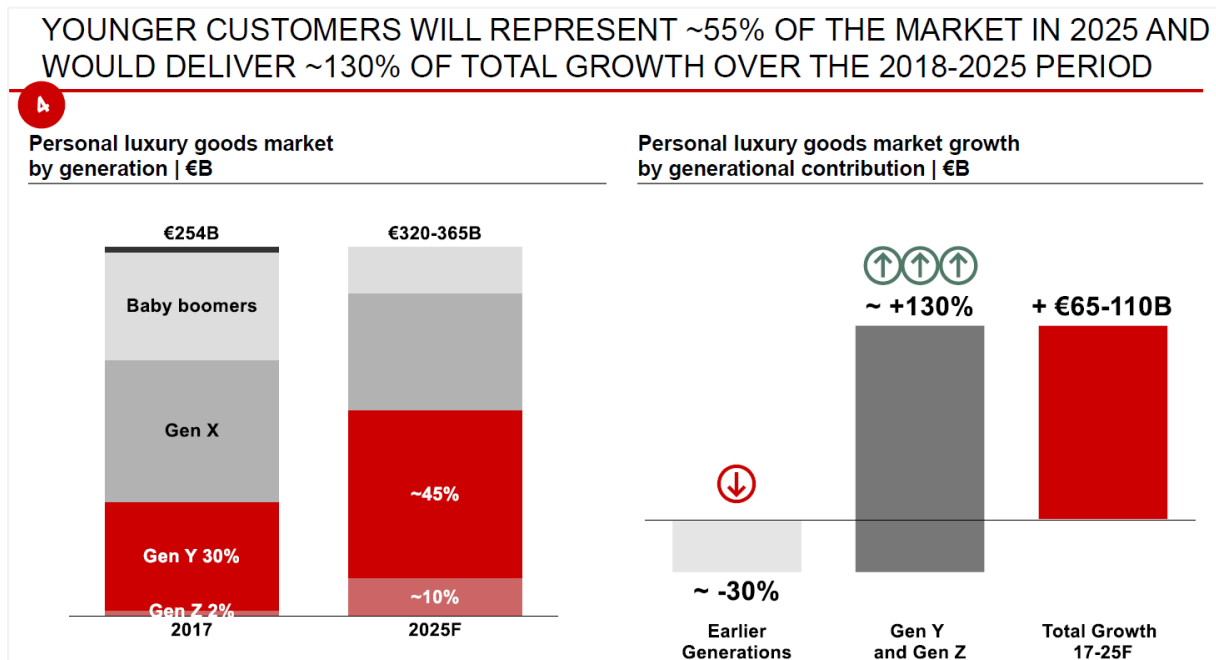


Figura 22 - Prospettive di crescita per il consumo di beni di lusso personali. (D'Arpizio and Levato, 2017)

Oltre a ciò, i *Millennials* hanno assunto rilevanza numerica: costituiscono, infatti, un quarto della popolazione mondiale, all'incirca 1,7 miliardi di persone. In America raggiungono i 70 milioni, in Germania 14 milioni e si parla di oltre 11 milioni in Italia (Capodaglio, 2016). Altro studio particolarmente significativo che, ricorda l'importanza in fatto di numeri, è l'analisi della penetrazione delle diverse generazioni nei primi dieci Paesi con il PIL più elevato a livello globale (Capeci, 2017). Nei Paesi Europei (Germania, Francia, UK e Italia) i *Millennials* raggiungono in media il 20% della popolazione, mentre, negli altri Paesi, ad eccezioni del Giappone, la percentuale è addirittura maggiore, fino a toccare il 26% in India.

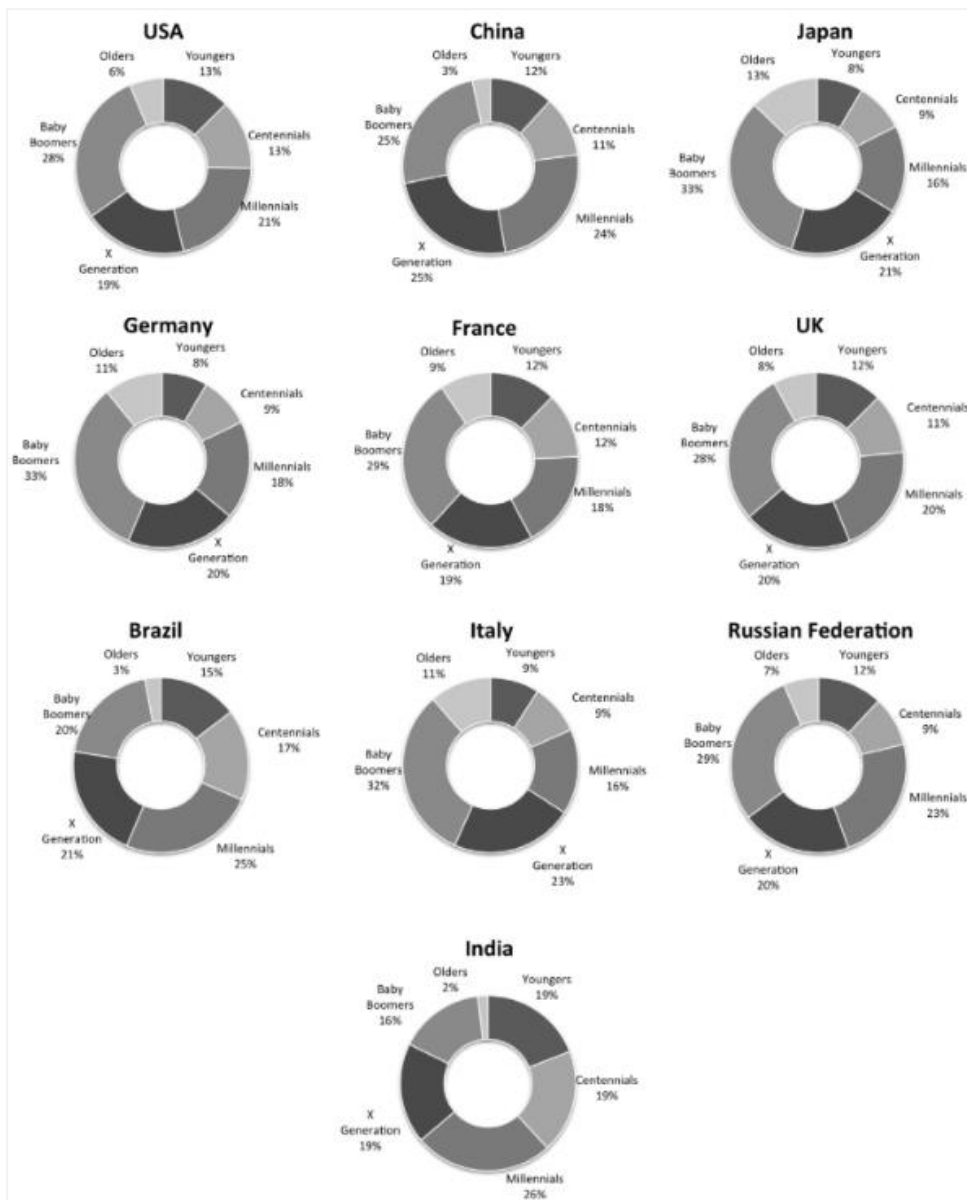


Figura 23 - Quota di penetrazione generazionale sulla popolazione dei singoli Paesi. (Capeci, 2017)

Nonostante le diverse opportunità che potranno fiorire per alcuni marchi, è probabile che la svolta generazionale al quale si assiste possa mettere in dubbio il marketing tradizionale del lusso. La posta in gioco per i *luxury brands* è alta: devono ripensare ai loro modelli di business per andare incontro ad un consumatore con comportamenti d'acquisto radicalmente diversi rispetto alla generazione precedente. In un'intervista all'esperta del settore Claudia D'arpizio, pubblicata da Forbes (Solomon, 2017), l'autrice cerca di spiegare questo cambio di paradigma. Prima della *Millennial Generation*, il sistema di valori era caratterizzato da indipendenza e forti aspirazioni. I *Baby Boomers*, in

primis, sono cresciuti in un contesto in cui le tappe, si può dire, fossero già prefissate: ottenere un buon livello di studio che si doveva tradurre in una carriera apprezzata e premiata, crearsi una famiglia e ottenere una ricchezza maggiore ai propri genitori. Questa aspirazione si rifletteva anche sui modelli di consumo e gli acquisti erano una testimonianza della transizione nelle diverse conquiste e fasi di vita. I brand puntavano perciò su qualità e prestigio, per accompagnare il consumatore nella propria scalata sociale. La generazione X, pur essendo circondata da un ambiente storico-culturale diverso, non si è discostata di molto dalla modalità di consumo della generazione precedente. È comunque molto presente il senso di aspirazione, appartenenza e di evasione. Il grande salto è stato il *Millennial Bang*, almeno nella maggior parte dei paesi sviluppati. Sono la prima generazione senza limiti di tempo e spazio, del qui ed ora, dello scambio di opinioni, di trasparenza e realtà, del “Noi” per l’importanza che danno alla condivisione e alla community. In aggiunta, il modo di vivere costantemente informati e iperconnessi, oltre ad aver cambiato i comportamenti di consumo, ha influito anche sul rapporto tra brand e *customer*, non più unidirezionale, ma pluridirezionale e maggiormente paritetico. Secondo D’Arpizio, per i *Millennials* l’acquisto di prodotti e di particolari marchi non gioca semplicemente ruolo di *status symbol*, piuttosto, raffigura un modo per definire se stessi e affermare la propria identità. Altro punto particolarmente importante, che crea un distacco con le generazioni precedenti, è il valore che i *Millennials* danno alle esperienze rispetto alle cose. Da qui la sfida per i brand del lusso di riuscire ad appassionarli con delle esperienze, sia online che nei negozi. Non basta, infatti, raggiungere il consumatore solo nel mondo digitale. La *customer experience* deve inglobare tutti i possibili *touch points*: l’atto di acquisto deve essere un’occasione di intrattenimento e gratificazione e i brand che hanno più successo sono quelli che riescono a far vivere il proprio marchio e creare un legame con il cliente presso i propri *stores* (Capeci, 2017). Secondo Kapferer (Kapferer, 2017), il sovraffollamento di Internet potrebbe portare a una banalizzazione del lusso. È necessario, quindi, che alla luce di questa tendenza all’online, il lusso ricrei quel senso di élite nei propri punti vendita, dove dovranno essere riservate ai propri clienti esperienze uniche ed esclusive.



Figura 24 - Millennials in coda fuori dalla boutique Hermès ad Hong Kong. (Solomon, 2017)

Il confronto con la generazione dell'e-commerce che è abituata ad avere tutto a portata di clic è uno scontro non da poco per il mondo del lusso, da sempre caratterizzato da battiti più lenti, dove l'attesa genera valore. Chi avrà la meglio tra l'impazienza digitale dei *Millennials* e la sacralità del tempo dei brand del lusso? È possibile che questa caratteristica generazionale modifichi i ritmi delle grandi *maisons*? Alcune marche hanno già fatto un passo verso le abitudini dei nuovi consumatori. Nella Fashion Week newyorkese la sfilata primavera/estate 2016 di Givenchy è stata aperta al pubblico attraverso la vendita online di biglietti per l'evento. Sfilata rivoluzionaria anche per Marc Jacobs che ha organizzato il Fashion Show allo *Ziegfeld theater*, sulla 54esima strada, coinvolgendo i passanti che hanno assistito all'arrivo delle modelle sul *red carpet* che continuava lungo i corridoi della platea. Accanto a questo cambio di paradigma del ruolo e degli attori delle sfilate, un altro approccio *customer oriented* che si è fatto largo nel mondo del lusso è l'utilizzo del modello "See now, Buy Now". Tra i promotori Burberry che ha studiato un format *seasonless*, con due show all'anno, invece dei consueti quattro, unendo le collezioni donna e uomo, e rendendo disponibili gli *outfit* in store e online subito dopo l'evento. Ha utilizzato la stessa strategia anche Tom Ford per la collezione autunno/inverno 2016, facendo approdare fin da subito le collezioni sul mercato (Sciola, 2016). La sfilata tradizionale, quale evento commerciale riservato a buyer ed esperti di settore, ha lasciato il posto a veri e propri show-evento visualizzabili in streaming su smartphone e tablet, con collezioni fruibili in tempo reale ed aperti ad un pubblico costituito anche da blogger e clienti finali. Tale rimodellamento del *fashion business* e dei nuovi tempi di produzione che vengono richiesti, rappresentano la risposta che le aziende

del lusso stanno cercando di dare a questa nuova categoria di consumatori digitali e impazienti.

Il “*Millennial state of mind*” sta, quindi, trasformando l’industria del lusso e tutta la base dei suoi clienti, andando ad influenzare anche le altre generazioni. Per concludere con le parole di Claudia D’Arpizio, i brand che sono in prima linea nella conquista dei *Millennials*, si stanno allontanando dalle abitudini del passato: dalla celebrazione della loro storia alla celebrazione del consumatore stesso, dall’attenzione verso il passato e la tradizione allo sguardo verso visioni estetiche futuristiche, dalla barriera per non contaminare l’essenza del marchio all’apertura verso collaborazioni e sovrapposizioni.

2.2.2 Il comportamento del “*Millennial consumer*”

Le aziende che cercano di avere successo nel mercato del lusso devono in primo luogo comprendere il comportamento dei propri consumatori. Già oggi i *Millennials* rappresentano un segmento influente ed in forte crescita. Si stima che nel prossimo futuro diventeranno il cluster più rilevante. A fronte di ciò, i grandi marchi necessitano di sapere quali sono le motivazioni di fondo che ispirano i loro acquisti, quali sono i canali di distribuzione preferiti e da chi vengono influenzati nelle decisioni. La ricerca di Deloitte (Deloitte, 2017), esaminando le risposte di oltre 1000 individui inclini allo shopping di lusso, appartenenti a mercati di rilievo quali USA, Regno Unito, Italia e Cina, ha messo in evidenza alcuni punti chiave di questa generazione. In primo luogo, l’acquisto di oggetti di lusso da parte degli “*high-spending Millennials*”, non vuole essere esibizione o sfarzo, ma compiacimento per se stessi. Le ragioni più ricorrenti sono sintetizzate nelle seguenti frasi:

- “*It makes me feel good*”;
- “*It makes me look good*”;
- “*I like to treat myself*”.

Oltre a ciò, i *Millennials* danno particolare importanza al sito web del brand e all’elevata percezione che i beni oggetto d’acquisto siano di qualità e longevi. La qualità è un attributo non di poco conto, essendo giudicata a livello globale da quasi il 40% dei consumatori

come il fattore più significativo che li attrae e li spinge all'acquisto, sorpassando notevolmente il valore dell'unicità.

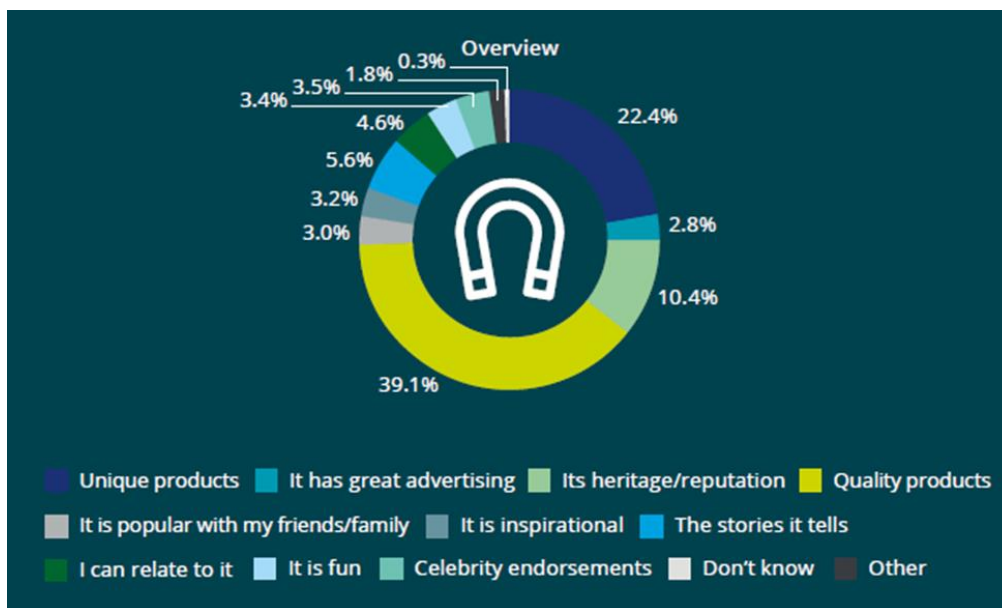


Figura 25 - Elementi dei luxury brand rilevanti per i Millennials. (Deloitte, 2017)

Dalla fase motivazionale si passa successivamente all'analisi del processo decisionale d'acquisto. La ricerca ne evidenzia un aspetto essenziale: la multicanalità. I *Millennials*, ottengono informazioni da diversi mezzi di comunicazione, quali riviste, siti web, blog e social media, solo per citarne alcuni. Ciò significa che i brand non possono concentrare l'attenzione solo uno o due canali di comunicazione, ma devono lavorare su più fronti, cercando di essere il più possibile integrati e connessi. Altra sfida importante è la mancanza di acquisti regolari e costanti. I *Millennial consumers*, infatti, effettuano acquisti di lusso solo occasionalmente e di impulso. La maggioranza preferisce tuttora gli acquisti in negozio, soprattutto in Cina, dove ben due terzi degli intervistati ha mostrato una netta predilezione. Si tratta di un acquisto *in store* dettato dall'esigenza, non tanto di assistenza e supporto al cliente, ma dalla possibilità di avvicinarsi ai prodotti, sperimentare il tocco, la sensazione e l'esperienza da vivere attraverso *luxury goods*. Nel parlare del *Millennial consumer*, Capeci (Capeci, 2017) individua un vero e proprio "S.T.I.L.E.", che ha origine dalla loro "web-forma-mentis" e che viene traslato dal mondo digitale in ogni altra situazione della vita quotidiana. Questo S.T.I.L.E. unisce i cinque fattori di base che vanno a costituire la prospettiva e il modo in cui vivono il mondo:

- Socialità: i *Millennials* sono cresciuti nella sfera della condivisione, delle interazioni sui social network, con l'opportunità di comunicare con chiunque, sia esso conosciuto nella vita reale o meno, sia esso un amico o un brand. Questo fa sì che essi siano reattivi di fronte agli stimoli comunicativi che ricevano. Se la generazione X acquistava un bene sulla base della fama del brand, delle campagne pubblicitarie e dei consigli ricevuti *in store*, ora la generazione Y aggiunge a tutte queste informazioni anche l'infinità di esperienze soggettive condivise sul web. La comunicazione che va rivolta a questo tipo di consumatore non deve colpire solo aspirazioni individuali, ma deve essere progettata per essere condivisa, per generale passaparola e socializzare. È necessario, quindi, individuare quei canali che accompagnino il consumatore durante tutto il processo d'acquisto all'interno della sua *community*.
- Trasparenza: i *Millennials* sono alla ricerca di un linguaggio autentico e coerente, è la rete stessa che lo richiede come requisito fondamentale, in quanto in ogni momento idee, opinioni e valutazioni possono essere smentite se non veritiere. Perciò la trasparenza in rete obbliga i brand a sviluppare un rapporto paritetico con i propri consumatori incentrato sulla condivisione e sull'ascolto. Alla base ci deve essere dialogo: parlare di sé esplicitando i propri obiettivi e le proprie scelte strategiche, ammettere gli errori e cercare approvazione in vista di un miglioramento continuo.
- Immediatezza: come già riportato la generazione dei *Millennials* è la generazione del "*hic et nunc*". Abituati ad un mondo sempre in movimento e ad un fluire di informazioni quotidiane che scorrono a ritmi sostenuti, hanno sviluppato un "*mindset di reattività*": il loro cervello è preparato a captare elementi in movimento attraverso un *like* o un clic. Necessitano della massima reattività per cogliere immediatamente ciò che per loro è più interessante, prima che scompaia dopo un "*refresh*". I brand devono riuscire ad inserirsi in questo contesto sfuggibile, essendo reattivi, attuali e contestuali.
- Libertà: lungi dall'essere un valore etico a cui aspirare, per i *Millennials* la libertà è possibilità di scelta e di espressione. Sono cresciuti in una fase storica nel quale la libertà, intesa quale diritto umano, è già acquisita, con famiglie protettive e accondiscendenti, con la possibilità di poter dire, fare e pensare senza filtri, optando tra numerose possibilità. Per i brand la risposta a questa caratteristica

deve concretizzarsi in una relazione con il proprio consumatore aperta, semplice ed interconnessa. Questo implica che la marca non adotti strategie di “*one size fits all*” e obblighi il consumatore alla fedeltà, anzi, deve cercare di fornire prodotti e servizi fruibili agevolmente in tutti i *touch points*, accessibili a chiunque, permettendo al consumatore di esprimersi e creare contenuto a sua volta, riconoscendo in tal modo il suo valore nella relazione.

- Esperienza: il Web ha senza dubbio influenzato i *Millennials* nel prediligere le esperienze rispetto al possesso, esperienze che sono da condividere e comunicare all'interno della *community*. Oltre a ciò, la fruizione dei contenuti digitale in modo interattivo ha contribuito al bisogno di ottenere sempre una relazione attiva con le cose, alimentando il senso partecipazione e coinvolgimento. I brand dovrebbero abbracciare quest'idea di condivisione e desiderio di esperienza del consumatore offrendo emozioni, intrattenimento, contenuti personalizzati che permettano al consumatore di vivere la marca.

Il ritratto del *Millennial consumer* riassume in una stessa figura la necessità di collaborazione e condivisione, l'anima “*hypersocial*”, la ricerca di autenticità, il bisogno di tecnologia semplice e disponibile e la brama di vivere esperienze. Inoltre, come considerazione finale, non si può sottovalutare il potenziale attrattivo che i *Millennials* hanno, oltre che per i brand, anche per tutta la base dei consumatori appartenenti alle diverse generazioni. Solomon (Solomon, 2018) li definisce “*powerfull trendsetters*”, capaci di influenzare il comportamento e le aspettative di chi li circonda.

CAPITOLO 3: IL GRUPPO KERING

3.1 Il Gruppo Kering: dal 1963 ad oggi

Il Gruppo Kering, holding internazionale con sede a Parigi, senza dubbio risulta essere uno dei protagonisti dominanti in questa ripresa del mondo del lusso, grazie ad alcuni suoi marchi di punta. Dopo aver tracciato gli eventi più importanti della storia del gruppo, si passerà all'analisi della struttura e delle performance degli anni recenti. Da ultimo, ma non meno importante, si cercherà di entrare nel cuore della strategia che lo porta ad essere uno degli attori principali nello scenario del lusso.

3.1.1 Evoluzione del Gruppo

La storia ha origine nel 1963 quando François Pinault apre a Renne in Francia l'*Etablissements François Pinault*, azienda specializzata nel commercio di legname. Grazie agli ottimi risultati e alcune acquisizioni, nel 1988 la Pinault SA diventa un'azienda quotata nella borsa di Parigi. A soli due anni di distanza, consegue la presa di controllo della CFAO, *Compagnie française de l'Afrique occidentale*, impegnata inizialmente nel commercio dei prodotti di consumo, e poi specializzata nella distribuzione di prodotti industriali, quali automobili e prodotti farmaceutici. Gli anni a venire sono contraddistinti da una serie di acquisizioni consecutive:

- 1991: Conforama, retailer francese di arredamento;
- 1992: Printemps, catena francese di grandi magazzini. In questo stesso anno acquista anche la maggioranza delle quote di Redoute, retailer francese di abbigliamento per corrispondenza;
- 1994: Fnac, rivenditore francese di multimedia, libri ed elettronica.

È proprio in questa fase storica che, a seguito della fusione con Redoute, il gruppo cambia nome in Pinault-Printemps-Redoute, che dal 2005 sarà poi noto come PPR.

Pinault ha dato, quindi, avvio a tutto il suo impero partendo dalla commercializzazione del legno, guadagnando successivamente terreno nel mondo dell'informazione e dei multimedia, nel settore del vino, essendo proprietario dell'azienda Château Latour

attraverso il Gruppo Artemis²², e controllando uno dei più importanti punti vendita al dettaglio. Nel 1999 sembra esserci un cambio di rotta strategico, Pinault ha l'obiettivo di entrare a pieno titolo tra i grandi gruppi del lusso. È l'anno in cui inizia lo scontro tra Pinault e Arnault per l'acquisizione del Gruppo Gucci, la sfida che viene ricordata come "*The Handbag War*". Si tratta del periodo in cui Gucci torna alla ribalta grazie il genio di Tom Ford e la guida di Domenico De Sole, diventano così preda ambita dei due colossi francesi (Twitchell, 2002). Arnault vuole arricchire il suo già prestigioso portafoglio che include moda, accessori, profumi, orologeria e vini, inglobando Gucci all'interno del suo gruppo, Pinault, d'altro canto, cerca di prendere il controllo sulla divisione di lusso del Gruppo Gucci per concretizzare il suo obiettivo (Pambianconews, 2002). Il Gruppo di Francois Pinault entra con determinazione nel settore del lusso con l'acquisizione del 42% del Gruppo Gucci. Il passo successivo è l'acquisizione da parte di quest'ultimo di Yves Saint Laurent e YSL Beautè. Tra il 2000 e il 2001 si assiste ad altri numerosi ingressi all'interno Gruppo Gucci:

- Boucheron, la *maison* di alta gioielleria e orologeria francese;
- Bottega Veneta, azienda italiana di lusso rinomata per i prodotti in pelle;
- Balenciaga, casa di moda di lusso francese.

Oltre a ciò vengono strette interessanti partnership con artisti dal calibro di Stella McCartney²³ e Alexander Mc Queen²⁴.

Il 2001 è anche l'anno in cui la casa di moda italiana attraverso un comunicato rende ufficiale l'acquisto da parte di Pinault-Printemps-Redou delle azioni Gucci in mano a LVMH (Pambianconews, 2001). Sarà poi nel 2004 che, in seguito ad un'offerta pubblica di acquisto, il gruppo PPR aumenterà la partecipazione nel Gruppo Gucci raggiungendo il 99,4%. Per il Gruppo della famiglia Pinault non si può parlare solo di un cambio strategico a livello di settore, in quanto nel 2003 viene annunciato anche il cambiamento ai vertici della holding. François Pinault individua come suo successore il figlio allora 41enne François-Henri Pinault (Pambianconews, 2003). Negli anni seguenti vengono concluse diverse cessioni: Le Printemps (2006), YSL Beautè (2008), Conforama (2011), CFAO

²² Holding francese di proprietà della famiglia Pinault.

²³ Stilista inglese che ha lanciato l'omonima *maison*.

²⁴ Stilista britannico che dal 2001 è entrato a far parte del Gruppo Gucci con il proprio marchio.

(2012), FNAC (2013), La Redoute (2014). Parallelamente si dà il via a nuove acquisizioni nel settore del *luxury* e del *lifestyle*:

- Puma (2007), azienda tedesca di abbigliamento sportivo;
- Girard-Perregaux (2011), antica orologeria svizzera;
- Brioni (2012), azienda italiana di abbigliamento maschile;
- Queelin (2013), brand cinese di alta gioielleria;
- Christopher Kane (2013), brand di lusso dello stilista inglese;
- Tanneries de Périers (2013), conceria specializzata in pelli pregiate;
- Pomellato e Dodo (2013), marchi italiani di gioielleria;
- Ulysse Nardin (2014), marchio di orologeria di lusso.

Dopo la radicale trasformazione da un conglomerato focalizzato prevalentemente sulla distribuzione, in un gruppo internazionale di marchi di lusso e *lifestyle*, il 22 marzo 2013 PPR annuncia il cambio del nome del Gruppo che dovrà riflettere questa nuova identità. È così che dal 18 giugno 2013 PPR diventa Kering.

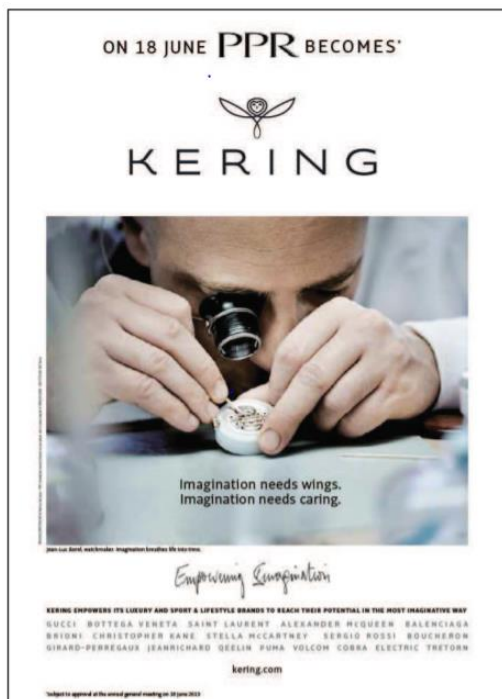


Figura 26 – Campagna per il nuovo nome e logo di Kering (Kering, 2013)

Il nome Kering racchiude in sé la filosofia del Gruppo, a partire dalla pronuncia “*caring*”, che esprime la cultura aziendale che c’è alla base del prendersi cura delle persone, dell’ambiente, dei propri clienti e di tutti gli *stakeholder*. Il suffisso “-ing” simboleggia il

dinamismo ed il movimento che fanno da sempre parte del DNA del Gruppo. La radice “ker”, che può essere tradotto dal bretone con il termine “casa”, oltre che a rendere onore alle proprie origini in terra francese, racconta il ruolo protettivo del Gruppo verso i suoi *brand*. Così come il nuovo simbolo, il gufo stilizzato, animale discreto e protettivo, è la personificazione di saggezza ed intelligenza. Infine, la nuova firma “*Empowering Imagination*”, incarna la visione del Gruppo: incoraggiare la creatività dei propri marchi, potenziare *brand manager* e *designer* spingendoli verso strategie ambiziose, sviluppare talenti e concretizzare il loro potenziale. Concludendo con le parole di François-Henri Pinault²⁵:

“Kering is a name with meaning, a name that expresses both our purpose and our corporate vision. Strengthened by this new identity, we shall continue to serve our brands to liberate their potential for growth.”

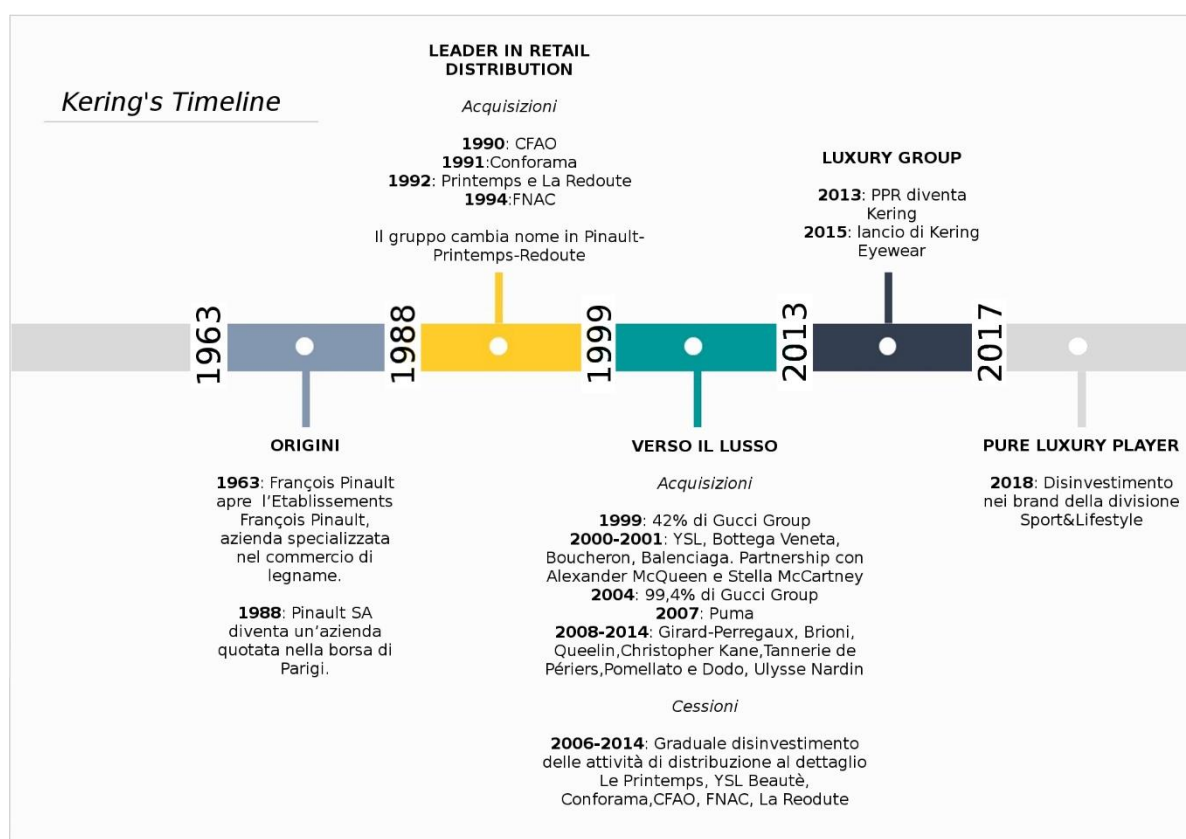


Figura 27 - Kering's Timeline. (Elaborazione personale)

²⁵ http://www.kering.com/en/press-releases/ppr_becomes_kering

3.1.2 Struttura della Holding

Il Gruppo Kering nel corso degli ultimi dieci anni si è trasformato in un Gruppo integrato che ingloba alcuni dei brand di lusso più prestigiosi al mondo. Il modello di business *multi-brand* è strutturato in maniera tale da aiutare ciascun marchio a realizzare il proprio potenziale di crescita, beneficiando della solida catena del valore integrata. Il Gruppo opera a livello internazionale e i principali mercati di riferimento sono le tre macro aree di Europa, America e Asia-Pacifico (incluso il Giappone).

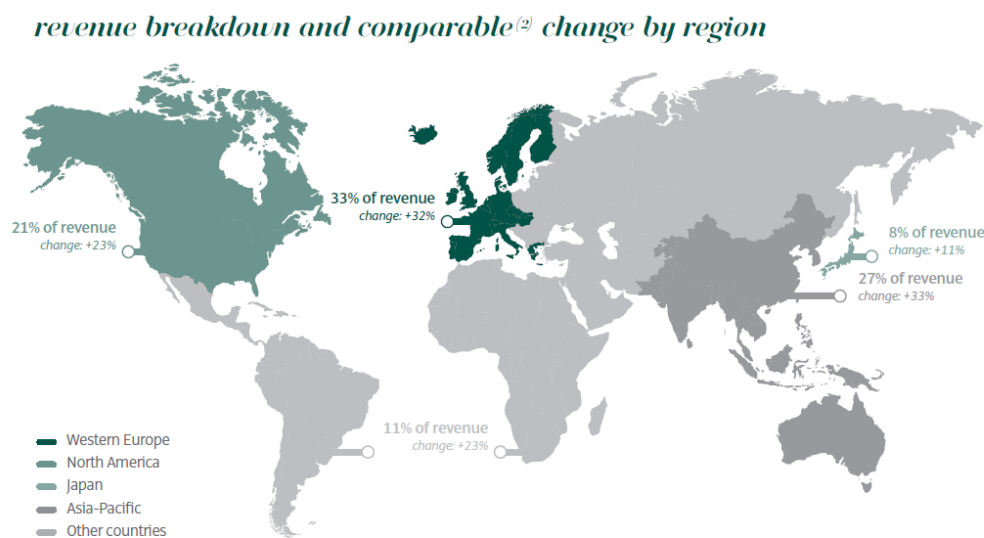


Figura 28 - Mercati principali del Gruppo Keirng (Kering, 2017)

Per capire al meglio quali sono stati i recenti cambiamenti nella struttura della holding, si prenda come punto di partenza l'organigramma presentato all'interno del "*Kering Reference Document 2017*". La struttura organizzativa del Gruppo presenta due divisioni principali: la divisione *Luxury* e la Divisione *Sport & Lifestyle*, con i relativi brand in portafoglio.

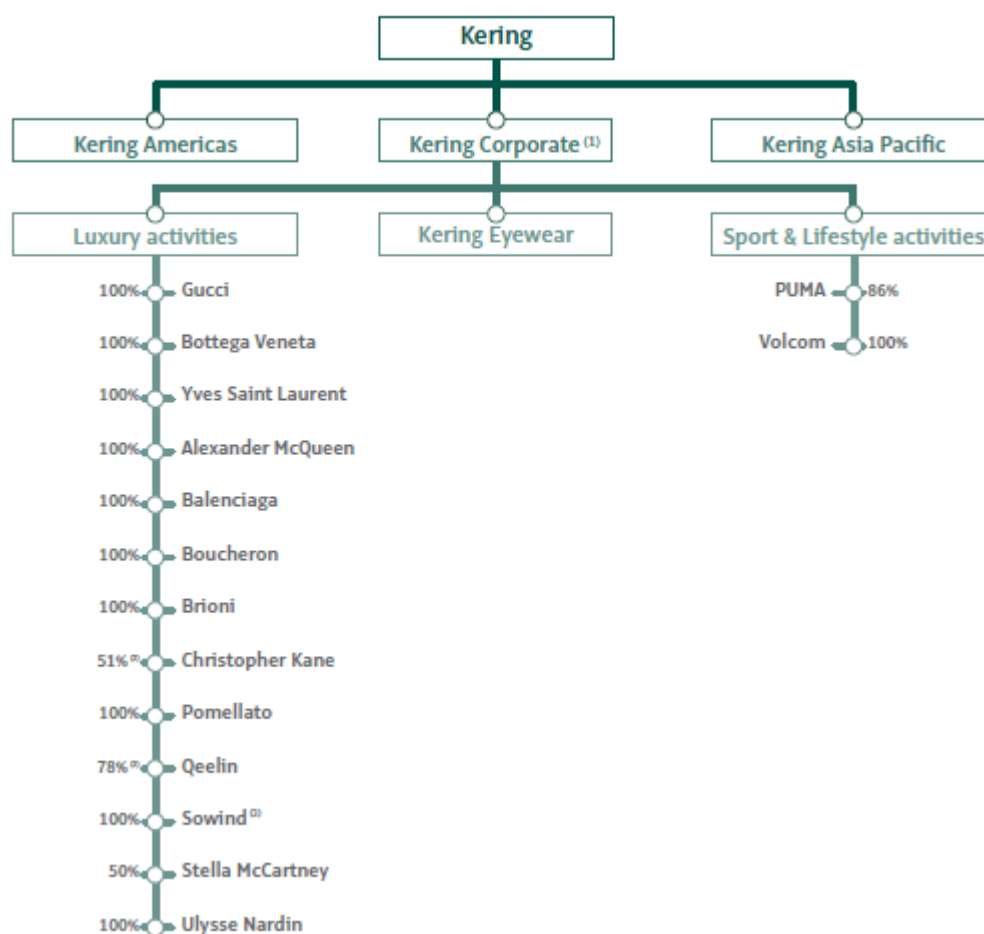


Figura 29 - Kering Group simplified organizational chart 2017 (Kering, 2017)

Il segmento *Luxury* a partire da maggio 2014 è stato suddiviso in due differenti gruppi di attività:

- *Luxury – Couture & Leather Goods*
- *Luxury – Watches and Jewelry*

entrambe facenti capo al presidente e CEO François-Henri Pinault. L'obiettivo è stato quello di affidare le diverse attività ad una direzione più circoscritta e professionale, così da poter potenziare il controllo e concentrare le competenze e le risorse che il gruppo offre a supporto dei suoi brand, per favorirne la crescita (Pambianconews, 2014).

Per la divisione *Luxury – Watches and Jewelry* è stato nominato come CEO Albert Bensoussan, professionista francese esperto nel mondo del lusso, in particolare del settore di orologeria e gioielli, che prima di unirsi alla realtà di Kering ha lavorato in aziende quali Louis Vuitton, Givenchy e Cartier. La divisione comprende al suo interno oltre a Boucheron, Pomellato e Dodo, anche i marchi svizzeri di orologi di lusso Ulysse

Nardin, Girard-Perregaux e JeanRichard (facenti parte del gruppo Sowind), e il marchio cinese Qeelin (DeMarco, 2016).

La divisione *Luxury – Couture & Leather Goods*, identificata dai brand di Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Christopher Kane, Stella McCartney e Tomas Maier inizialmente è stata posta sotto il controllo di Marco Bizzarri. A partire da settembre 2015, invece, fa il suo ingresso come CEO Grita Loeb sack²⁶, il cui ruolo la mette direttamente al comando dei brand emergenti quali Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Christopher Kane, Stella McCartney e Tomas Maier. Gli altri marchi rimangono sotto la direzione di François-Henri Pinault.

La divisione Sport & Lifestyle dedicata all'abbigliamento sportivo include i marchi Puma, Volcom e Cobra. Quest'ultimo brand è stato acquisito da Puma nel 2010, mentre, il marchio californiano di accessori sportivi Electric, un tempo parte del Gruppo, è stato venduto da Volcom nel 2016, portando così ad un alleggerimento della divisione.

Nel corso del 2018 si è assistito ad un'ulteriore riduzione dei brand in portafoglio, ed è proprio in questa fase che vengono messi in atto importanti cambiamenti a livello di struttura. Innanzitutto, ad aprile Kering ha avviato un processo di vendita del marchio Volcom, considerato un marchio non più strategico, così come Puma, del quale ha iniziato la progressiva distribuzione delle azioni. Rinunciando alla sua quota di maggioranza in Puma, Kering manterrà solo il 16% delle azioni, e Artémis, primo azionista del Gruppo, conserverà il 29% (Pambianconews, 2018c). Un chiaro messaggio quello che vuole mandare Pinault: focalizzarsi e rafforzare il settore del lusso. Non mancano, tuttavia, novità anche nella *Luxury Division*. Durante l'anno esce di scena Stella McCartney che, dopo 17 anni sotto l'ala del Gruppo Kering, riprende il 100% del controllo del proprio brand. Si tratterà di una transizione graduale, che lascerà ancora spazio ad alcune collaborazioni tra la *griffe* e Kering, anche sul tema della moda sostenibile. Inoltre, Stella McCartney rimarrà membro della *Kering Foundation*²⁷. A seguire nel giugno 2018, l'addio di Christopher Kane, che annuncia di voler riprendere il pieno controllo del suo marchio, continuando comunque a cooperare con il Gruppo per garantire una non discontinuità nella fase di cambiamento. Nel giugno del 2018 termina anche la collaborazione con Tomas Maier, che lascia il posto di Direttore Creativo di Bottega Veneta, e con l'omonimo

²⁶ Grita Loeb sack, di nazionalità tedesca, ha iniziato la sua carriera come consulente strategico. Prima di unirsi al Gruppo Kering è stata Vice-Presidente Esecutivo della divisione "Global Skin Care" di Unilver.

²⁷ Fondazione contro la violenza sulle donne, impegnata nel miglioramento delle loro condizioni di vita.

marchio del designer tedesco. Queste decisioni riorganizzative sembrano far luce su una nuova strategia del Gruppo, che mira a velocizzare la razionalizzazione dei suoi *asset*, per concentrarsi sui *luxury brands* più redditizi, quali Gucci, Saint Laurent e Balenciaga (Muret, 2018). Un viaggio verso la trasformazione in un “*Pure Luxury Player*” ben illustrato dai marchi selezionati per l’*Investor Presentation* di novembre-dicembre 2018.

EMPOWERING PREMIUM BRANDS

AN ENSEMBLE OF HOUSES IN FASHION, LEATHERGOODS, JEWELLERY AND WATCHES



Figura 30 - Luxury Brand del Gruppo Kering (Kering, 2018b)

A supportare le varie divisioni è forte e stabile il *Corporate Department*, che raggruppa il team e servizi della sede centrale, oltre a specifiche aree quali:

- *Kering Sustainability Department* che comprende quindici specialisti incaricati di pianificare le fasi operative della strategia ambientale del gruppo e aiutare i marchi ad implementare i piani di azione per raggiungere gli obiettivi prefissati.
- *Kering Sourcing Department* che offre alcuni servizi di *sourcing* per marchi non appartenenti al Gruppo, come ad esempio per alcune aziende che facevano parte del Redcats Group²⁸.

²⁸ Redcats era un gruppo di società commerciali specializzate nella distribuzione internazionale di moda online e arredamento per la casa. Tra le società c’era anche La Redoute.

Sotto la direzione della Corporate c'è anche Kering Eyewear, start up lanciata nel 2014 come iniziativa strategica del Gruppo per internalizzare tutte le attività della catena del valore dell'*eyewear*, dalla creazione e dallo sviluppo del prodotto, alla gestione della *supply chain*, alle vendite e al marketing. Ad oggi, Kering Eyewear disegna, sviluppa e distribuisce occhiali per Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Stella McCartney, McQ, Boucheron, Pomellato, Brioni, Christopher Kane e Puma.

3.1.3 Performance del Gruppo

Negli ultimi anni il mercato dei beni di lusso si è dimostrato essere dinamico e in grande ripresa. A confermarlo sono i numeri dei grandi *Luxury Groups* che hanno registrato crescite a doppie cifre. Il Gruppo Kering non è stato da meno: i suoi brand, infatti, hanno ottenuto risultati che lo hanno portato ad una costante crescita del fatturato, e ad essersi distinto per le sue eccezionali performance. Essendo il 2015 un anno di evidenti cambiamenti all'interno del Gruppo si è deciso di analizzare i dati del fatturato a partire proprio dal bilancio di tale anno. Nel corso del 2015, infatti, si è assistito a:

- cambiamento di direzione creativa in Gucci, uno dei *brand* che ha trainato la crescita, con l'arrivo di Alessandro Michele;
- lancio ufficiale di Kering Eyewear il 30 giugno 2015, con la sua prima "Collezione Uno" presentata a Palazzo Grassi a Venezia;
- riorganizzazione delle divisioni e dei marchi *Couture & Leather Goods* and *Watches & Jewellery*;
- termine della collaborazione tra Balenciaga e Alexander Wang. Dal 7 ottobre 2015 prende il posto di Direttore Creativo Demna Gvasalia.

Alla luce di questi eventi si esaminano i seguenti dati derivanti dal Report annuale di Kering. Le vendite del Gruppo hanno raggiunto 11,6 miliardi di euro, mostrando una crescita del +15,4% rispetto all'anno precedente e un + 4,6% a dati comparabili. Si tratta di risultati senza dubbio importanti rispetto ai due anni precedenti, dove la crescita aveva raggiunto al massimo un + 4%. Un aumento dei ricavi trainato dalle attività di lusso e da un riposizionamento del marchio Puma avvenuto con successo. Il Direttore e CEO François Henri-Pinault ha commentato evidenziando come questi numeri siano il frutto delle vendite e delle brillanti performance ottenute nel secondo semestre, nonostante il

contesto economico e geopolitico complesso. Fiducioso di trovarsi sulla giusta traiettoria di crescita l'anno successivo il Gruppo sale a quota 12,4 miliardi di euro, con un tasso del +6,9% e un indice di crescita comparabile particolarmente importante: +8,1%²⁹. Tuttavia è il 2017 l'anno che viene definito da Pinault "a phenomenal year": una crescita *double digit* del +25% (+27,2% a dati comparabili) del fatturato, superando i 15 miliardi di euro. È risultato un anno spettacolare soprattutto per Gucci, che ha accresciuto la sua desiderabilità su tutti i mercati. Non da meno gli altri brand del settore del lusso, come Saint Laurent che continua la sua scalata e Balenciaga, di cui non ci sono dati scorporati, ma che secondo le notizie ufficiali pubblicate ha generato il più rapido tasso di crescita di tutti i marchi del Gruppo nel secondo semestre. Bottega Veneta, dal canto suo, persegue il suo processo di redistribuzione cercando di recuperare l'ultimo anno con un trend negativo.

Fatturato (in milioni €)	2015	2016	Reported change	Comparable change	2017	Reported change	Comparable change
Luxury activities	7,865.3	8,469.4	+7.7%	+7.8%	10,795.8	+27.5%	+29.9%
Gucci	3,898.0	4,378.3	+12.3%	+12.7%	6,211.2	+41.9%	+44.6%
Bottega Veneta	1,285.8	1,173.4	-8.7%	-9.4%	1,176.3	+0.2%	+2.4%
YSL	973.6	1,220.2	+25.3%	+25.5%	1,501.4	+23.0%	+25.3%
Other Luxury brands	1,707.9	1,697.5	-0.6%	-0.3%	1,906.9	+12.3%	+14.1%
Sport & Lifestyle activities	3,682.5	3,883.7	+5.5%	+9.0%	4,381.9	+12.8%	+14.7%
Puma	3,403.4	3,642.2	+7.0%	+10.4%	4,151.7	+14.0%	+15.8%
Other Sport & Lifestyle brands	279.1	241.5	-13.5%	-8.4%	230.2	-4.7%	-3.2%
Corporate and other	36.4	31.8	-12.6%	-12.4%	300.0	N/A	N/A
Kering Group	11,584.2	12,384.9	+6.9%	+8.1%	15,477.7	+25.0%	+27.2%

Tabella 2 - Analisi del fatturato dal 2015 al 2017 (Kering Annual Results)

Analizzando i principali indici economici, si evidenzia il percorso di crescita del gruppo Kering negli ultimi tre anni. Si esaminano più in dettaglio i seguenti indici di redditività:

²⁹ Il Gruppo utilizza i dati comparabili per misurare la crescita organica, ovvero, il fatturato comparabile è al netto dell'impatto delle modifiche della struttura del gruppo e delle differenze di conversione relative alle entrate delle controllate estere.

- EBITDA (*Earning Before Interest Taxes Depreciation & Amortization*) indica il reddito di un'impresa prima che vengano stornati gli interessi, le imposte, il deprezzamento e gli ammortamenti. Nel periodo 2015-2017 si registra +68.48% dimostrando e confermando la fase di sviluppo positiva;
- ROE (*Return on Equity*) rapporto tra utile netto e patrimonio netto, esprime la redditività dei propri mezzi. L'aumento nel tempo di questo indice influenza in modo positivo la capacità dell'azienda di reperire le risorse necessarie con i propri mezzi. Il ROE manifesta un incremento di 8,57 punti percentuali;
- ROI (*Return on investment*) rapporto tra utile operativo e capitale investito, misura la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica, indipendentemente dalle fonti utilizzate. Anche questo indice è in crescita nel triennio, con un aumento di 9,58 punti percentuali.
- ROS (*Return on sales*) rapporto tra risultato operativo e fatturato, indica la redditività che deriva dalla gestione caratteristica dell'impresa. L'indice mostra una costante crescita nel tempo, segno di redditività positiva e prospettive favorevoli.

Dati di bilancio (in milioni €)	2015	2016	Variazione %	2017	Variazione %
Totale ricavi (Revenue)	11,584.20	12,384.90	+6.91%	15,477.70	+24.97%
Margine operativo lordo (Recurring operating income)	1,646.70	1,886.20	+14.54%	2,948.00	+56.29%
Risultato operativo (Operating income)	1,253.20	1,380.20	+10.13%	2,706.30	+96.08%
Risultato netto (Net income of consolidated companies)	721.20	868.50	+20.42%	1,865.10	+114.75%
Patrimonio netto (Total equity)	11,623.10	11,963.90	+2.93%	12,626.40	+5.54%
Capitale investito (Capital employed)	16,302.50	16,334.60	+0.20%	15,675.00	-4.04%
EBITDA	2,056	2,318	+12.74%	3,464	+49.44%
ROE	6.20%	7.26 %		14.77%	
ROI	7.69 %	8.45%		17.27%	
ROS	10.82 %	11.14%		17.49%	

Tabella 3 - Indici economici Kering 2015-2017. (Kering annual report 2015-2017)

Infine, il rapporto del primo semestre del 2018, conferma ancora una volta, il trend positivo del Gruppo, con una crescita del fatturato confrontata con il semestre dell'anno precedente del +26,8%.

3.1.4 Al centro della strategia di Kering

Il Gruppo Kering si trova a dover affrontare quelle che sono le sfide di un mercato ormai maturo che si sta indirizzando verso nuove regole, nuovi consumatori e nuove abitudini. Sullo sfondo di un cambiamento sempre più rapido, con tecnologie dirompenti e giovani consumatori "sempre attivi" che cercano connessioni significative, la *vision* di Kering è di riuscire ad abbracciare la creatività per dare una nuova definizione moderna e audace del lusso. L'obiettivo, quindi, è di dar forma al lusso di domani, più responsabile e più in sintonia con i tempi, rimanendo pure sempre fedele alla straordinaria storia ed eccellenza delle *maisons*. Un'ambiziosa scelta di voler apparire come il *Luxury Group* più influente in termini di creatività, sostenibilità e performance economica. Il business model alla base di tale indirizzo strategico è un modello multi brand fondato su un approccio a lungo termine e un'autonomia creativa dei vari marchi. Le parole chiave che meglio descrivono quest'orientamento sono: "*Agility*", "*Balance*", "*Responsability*". L'essere agile e flessibile permette di avere una struttura organizzativa che favorisca il potenziale di crescita dei singoli brand, incoraggiando a sfruttare i loro migliori talenti ed esprimere al massimo la creatività, avendo sempre a supporto la solida catena del valore del Gruppo e le funzioni integrate. Si tratta di una crescita con un orizzonte temporale a lungo termine, al quale tutti i marchi devono guardare per garantire una performance coesa. L'equilibrio, invece, vuole essere sinonimo di efficienza ottimale. I diversi brand occupano posizioni complementari e presentano differenti gradi di maturità, rientrando comunque in un insieme coerente nel complesso mondo del lusso. Alcuni marchi mostrano la loro veste migliore nel settore dell'abbigliamento e degli accessori, altri, invece, soddisfano il mercato di lusso dell'orologeria e della gioielleria. L'efficienza è garantita dalla forte *supply chain* che questi brand hanno alle spalle, grazie all'appartenenza allo stesso Gruppo. Le sinergie che si possono sfruttare all'interno di una stessa holding possono portare alla condivisione delle *best practices* in termini di distribuzione, comunicazione, esperienza digitale e innovazione. Infine, la responsabilità mette in prima linea l'impegno

verso un approccio globale sostenibile che diventa fattore determinante per il vantaggio competitivo. Per Kering la sostenibilità è fonte di ispirazione e rinnovamento, in quanto spinge alla creazione di nuovi metodi, materiali, risorse che si adattano sempre di più al cambiamento delle esigenze e delle aspettative dei clienti. Kering ha inserito come traguardo strategico nel 2025, l'inclusione di obiettivi misurabili di prestazioni ambientali e sociali per la creazione di valore sostenibile. Inoltre, nel corso del 2018, Kering ha affiancato al Comitato di Sostenibilità, un nuovo comitato formato da *Millennials* interni ed esterni al Gruppo, "*The Young Leaders Advisory Group*", con il ruolo lungimirante di apportare nuove idee e nuovi modi di pensare all'interno della struttura. Come riportato nel *Financial Document 2017*:

"Being a responsible Luxury group means crafting the Luxury of tomorrow – We perceive change as an opportunity and a growth lever."

Negli ultimi dieci anni la strategia della Holding è stata quella di trasformarsi in un leader nel mondo dei *Luxury Goods*. Ora che è stato raggiunto tale intento, si tratta di sfruttare al massimo il potenziale del lusso per crescere più velocemente del proprio mercato attraverso:

- prodotti innovativi: grazie al sostegno del Gruppo, i diversi brand stanno sviluppando nuove categorie di prodotti e portando alla luce idee nuove e brillanti. Le novità apportate stanno incontrando il gusto e le aspirazioni dei consumatori suscitando desiderio, sogno ed emozione;
- efficienza nelle vendite: una leva di crescita molto importante per il Gruppo è l'ottimizzazione delle vendite nei negozi diretti di ciascun marchio. I brand grazie al supporto di team dedicati implementano diverse iniziative per incrementare le vendite *in-store*;
- miglioramento della *customer experience*: l'esperienza del cliente deve essere personalizzata in modo da rendere ciascun rapporto con il cliente unico. Per consentire, quindi, di creare e sviluppare dei legami duraturi, il servizio clienti che accompagna il consumatore nelle fasi prima, durante e dopo l'acquisto deve avere un tratto distintivo e singolare, come le attuali collezioni;

- Approccio *omni-channel*: per raggiungere i nuovi consumatori, costantemente connessi, e presenti contemporaneamente su diverse piattaforme di comunicazione, occorre integrare strategie di vendita in diversi canali. Dagli accordi di distribuzione, all'e-commerce, ai social media, al *travel retail*, i brand devono saper farsi trovare in ogni punto di contatto con il consumatore.

Sicuri del supporto del Gruppo per funzioni quali logistica, acquisti, affari legali, contabilità, sviluppo di nuovi strumenti, ciascun marchio può concentrarsi su ciò che conta davvero: creatività, produzione, qualità, creazione del rapporto con il cliente e comunicazione della marca. In tal modo ogni *maison* può lasciar spazio alla propria energia creativa, ed è proprio su quest'ultima che si gioca la differenza e rende il Gruppo Kering tra i leader del settore.

CAPITOLO 4: CASE STUDIES

4.1 METODOLOGIA

Lo scopo principale della ricerca è l'analisi di quattro diverse aziende del mondo del lusso appartenenti alla stessa holding, per cercare di evidenziare analogie e differenze nel loro approccio al nuovo consumatore. La metodologia utilizzata è il "Case Study Research" illustrato da Robert Yin. Si tratta di una forma di indagine il cui obiettivo è quello di comprendere a fondo un fenomeno reale, nella sua complessità e nel suo specifico contesto. È un metodo empirico utile quando si cerca di rispondere a domande come "in che modo" e/o "perché" alcuni fenomeni sociali funzionano. Secondo Yin, teorico dell'approccio:

"A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident." (Yin, 2009)

L'osservazione del fenomeno è avvenuta mediante uno studio esplorativo per cercare di mettere in luce quelle che sono le scelte strategiche ed operative delle imprese attive nel mondo del lusso. È stato scelto di adottare una "Multiple Case Studies Analysis", sia per poter tracciare un disegno comparativo, sia perché le evidenze che possono emergere da più casi spesso sono considerate più efficaci e lo studio è ritenuto più consistente (Yin, 2009). Eisenhardt consiglia l'utilizzo di più casi studio per formulare valide teorie e ritiene che la numerosità adeguata rientri tra i quattro e i dieci casi (Eisenhardt, 1989). Tuttavia quest'approccio non è esente da alcuni limiti. Innanzitutto, il *multiple case studies* può richiedere ingenti risorse che vanno al di là dei mezzi di un singolo studente o di un ricercatore indipendente (Yin, 2009). La difficoltà in questo caso è stata proprio nella mancanza di possibilità di accedere ad informazioni primarie, quali interviste e materiale interno fornito direttamente dalle aziende. La ricerca si è basata, soprattutto, sull'utilizzo di fonti secondarie, come articoli di giornale, riviste online, siti web. Il tipo di analisi è quello di un'indagine qualitativa, in quanto si è cercato di entrare nel processo di pianificazione strategico delle aziende, comprenderne le logiche e individuare le variabili chiave che ne influenzano il successo. Si è cercato così di ricreare il *business model* delle

aziende, andando a focalizzarsi su quelli che sono i punti chiave (Osterwalder and Pigneur, 2012):

- *Value proposition*, quale valore offre l'azienda ai propri clienti;
- *Customer segment*, chi sono i clienti;
- *Customer relationship*, che tipo di relazione si cerca di stabilire con i propri clienti;
- *Distribution channels*, in che canale vengono distribuiti i prodotti;
- *Key Activities*, quali sono le attività/processi coinvolti nella creazione di valore;
- *Key Resources*, quali sono le risorse utilizzate;
- *Key Partners*, quali sono le risorse esterne coinvolte nell'azienda;
- *Cost Structure*, qual è la struttura dei costi;
- *Revenue streams*, quali sono i flussi di ricavi

La scelta delle aziende è ricaduta all'interno del Gruppo Kering, grande protagonista in questa fase di crescita del mercato del lusso, ed in particolare sono state selezionate le aziende che, superando il miliardo di euro, contribuiscono in maniera consistente al rafforzamento del gruppo nel *Luxury*. Gucci, Saint Laurent e Bottega Veneta sono, infatti, brand fortemente strategici per il raggiungimento dell'obiettivo della holding, ovvero, entrare a pieno titolo come leader del mondo del lusso. Eccezione è stata fatta per Balenciaga, di cui non si dispongono dati scorporati, ma che secondo alcune interviste al CEO François-Henri Pinault dovrebbe raggiungere il miliardo di euro nel corso del 2019. Il marchio è stato selezionato per essere più volte nominato, all'interno dei documenti ufficiali di Kering, come il brand con il più elevato tasso di crescita in termini di fatturato. Ad accomunare questi quattro marchi, la notizia dei cambiamenti al vertice della direzione creativa. Elemento che ha suscitato forte curiosità ed ha suggerito l'idea che alla base del Gruppo possa esserci una strategia comune che porti i brand del lusso verso una stessa direzione. Il periodo scelto per l'analisi è a partire dal 2015, anno di novità strategiche e di un avvio alla crescita del fatturato. Gli ultimi dati di bilancio disponibili per l'analisi delle aziende si concludono con l'anno 2017, ma la ricerca ha inglobato anche avvenimenti importanti e notizie derivanti da fonti secondarie relative all'anno 2018. Per raggiungere l'obiettivo della ricerca nel periodo tra agosto 2018 e febbraio 2019 sono state analizzate diverse fonti:

- Il sito del Gruppo Kering, con lo studio degli *Annual Result Reports, Financial Documents, Activity Reports e Investor Presentations* dal 2015 al 2018;
- I siti ufficiali delle aziende scelte: Gucci, YSL, Bottega Veneta e Balenciaga;
- Riviste online specialistiche di settore quali Vogue, Business of Fashion, WGSN, Fashion Network, Fashion Magazine, MF Fashion, Icon Magazine, Elle, Amica, Grazia, i-D;
- Riviste online di economia e attualità quali Pambianco News, The Independent, Forbes, Rivista Studio, Il Sole 24 Ore;

Per quanto riguarda la parte della storia relativa alle *maisons* è stato un prezioso consulto il libro “Moda. Il secolo degli stilisti” di Charlotte Seeling, con un excursus di quello che è stato il mondo della moda dell’ultimo secolo che ha permesso di inquadrare il passato delle diverse aziende del lusso e la loro evoluzione. Infine, è stato utilizzato come motore di ricerca “Google” e si ripropongono di seguito alcune parole chiave ricercate:

- Lusso e Millennials;
- Gucci, Alessandro Michele, Marco Bizzarri, la rivoluzione di Gucci, #GucciGram, Gucci 4 rooms;
- Bottega Veneta, Daniel Lee, Tomas Maier, nuove strategie di Bottega Veneta, intrecciato style;
- Yves Saint Laurent, Anthony Vaccarello, Francesca Bellettini, riposizionamento di YSL;
- Balenciaga, Demna Gvasalia, *streetwear*, rivoluzione dell’estetica.

4.2 GUCCI

4.2.1 Il marchio italiano dalle origini al successo

Il marchio Gucci viene acquistato assieme al resto del Gruppo Gucci nel 1999 dall'allora Pinault-Printemps-Redoute, iniziando così a far parte di quella che diventerà nel giro di alcuni anni una delle più rinomate holding internazionale del lusso. All'epoca dell'acquisizione l'azienda italiana aveva già più di mezzo secolo di storia. Fondata nel 1921 a Firenze dal sellaio Guccio Gucci (1881-1953) era inizialmente dedicata alla produzione di pelletteria di lusso e articoli da viaggio ed equitazione (Seeling, 2000), che ne accomunano le origini ad altri marchi del lusso quali Hermes e Prada. Riferimenti all'immaginario equestre si ritrovano, infatti, nei simboli della *maison* quali il celebre morsetto e la striscia verde-rosso-verde ispirata ai sottopancia delle selle. Negli anni '30 il marchio si espande, incontrando il gusto della nobiltà toscana e dei molti turisti internazionali. L'ascesa di Gucci continua anche durante il periodo dell'autarchia con l'utilizzo di materiali meno costosi e più facilmente reperibili, quali canapa, lino e bambù. Quest'ultimo diventerà un altro futuro simbolo del marchio, grazie alla celebre *Bamboo bag*. Alla morte del fondatore nel primo dopoguerra, l'azienda viene ereditata dai quattro figli e continua la sua crescita grazie all'apertura di numerosi negozi all'estero e grazie al supporto di *celebrities* italiane e internazionali, fino ad arrivare al boom degli anni 70 e alle prime collezioni di *prêt-à-porter*. Negli anni '80 Gucci diventa una S.p.A, per essere poi venduta alla società di investimento InvestCorp. Dopo alcuni anni un po' travagliati il marchio torna in auge grazie all'amministrazione di Domenico De Sole che la porterà ad essere quotata in borsa, e alla direzione creativa di Tom Ford, la cui immagine sensuale e provocante segnerà un'epoca. Dopo l'uscita di scena dei due protagonisti, segue la breve parentesi dell'"allieva" Alessandra Facchinetti, sostituita poi da Frida Giannini, già alla guida degli Accessori della *maison*. Dal 2006 Frida Giannini prende così a pieno titolo il timone creativo del brand, avviando la trasformazione dall'utilizzo dei monogrammi "GG" al ritorno dei grandi classici. Modelli iconici degli anni Sessanta, come la *Bamboo bag*, la *Jackie Bag*, il motivo Flora, ritornano in auge e acquisiscono un posto significativo nella *wishlist* del mondo femminile.



Figura 31 - Campagna Forever Now 2013 Fouldard Flora (Matarrese, 2014)

Un altro fattore chiave della fase di Gucci sotto la guida di Frida Giannini è la ripresa del legame con il mondo hollywoodiano, caratterizzato da luccicanti *gold dresses* ed abiti sartoriali indossati da testimonial quali Blake Lively e James Franco (Matarrese, 2014). Dopo ben 12 anni di collaborazione, il 2015 è l'anno in cui, in seguito a vendite stagnanti, anche il binomio Giannini-Di Marco (amministratore dal 2009) giunge al termine e viene sostituito da Marco Bizzarri e Alessandro Michele. Il nuovo amministratore delegato in controtendenza rispetto al trend del susseguirsi di direttori creativi-celebrità alla guida delle diverse *maisons*, sceglie di affidare allo sconosciuto talento interno Alessandro Michele la guida del marchio e la responsabilità di riportarlo al centro della scena internazionale della moda. Come riporta un articolo dell'Independent (Fury, 2015):

“New” is the important word there. That’s what Gucci are after: something new from someone new.”

Questo compito alla base della nuova strategia di Gucci è stato svolto con indiscutibile successo, come attestano bilanci, social media e riviste di settore.

4.2.2 Una crescita esponenziale

Il principale contributo in termini di fatturato del gruppo Kering è dato dal marchio Gucci. Con i suoi quasi 6,3 miliardi di euro registrati nel 2017 rappresenta 40% del totale fatturato dalla holding. Altro indice di significativa rilevanza è il contributo all'utile operativo che raggiunge il 72%.

2017 (in milioni di euro)	Gucci	Kering Group	%
Fatturato	6,211.2	15,477.7	40,13
Utile Operativo	2,124.1	2,948	72,05

Tabella 4 – Risultati di Gucci 2017 (Kering Annual Report)

Queste cifre sono per altro in continuo aumento, e hanno portato il marchio del lusso italiano ad essere ad un passo dal rivale Louis Vuitton e i suoi 8 miliardi di euro³⁰. Gucci ha superato, infatti, il giro di affari dello storico Hermès, e si trova al secondo posto per fatturato dietro al *monogram* da record di LVMH (Pambianconews, 2018b). Tuttavia, secondo le parole di Bizzarri, è solo una questione di tempo prima che il fatturato superi la soglia degli 8 miliardi di euro consegnando alla *maison* la corona del lusso. L'amministratore delegato, forte dei risultati eccellenti, non ha dubbi che le vendite continueranno a crescere ad un ritmo doppio rispetto a quello del mercato. Solo nel terzo trimestre del 2018 hanno, infatti, registrato un incremento a dati comparabili del 35,1%. Sebbene questo risultato sia stato considerato il più debole degli ultimi due anni da alcuni analisti, è pur sempre il settimo trimestre consecutivo con crescita superiore al 35%: un risultato quasi senza precedenti nel settore (Nigel, 2018). Analizzando i bilanci trimestrali del 2017 e 2018 evidenziamo quanto riportato dagli analisti, prendendo in considerazione il tasso di crescita organica.

Q1 2017	Q1 2016	Comp. Change	Q2 2017	Q2 2016	Comp. Change	Q3 2017	Q3 2016	Comp. Change	Q4 2017	Q4 2016	Comp. Change
1,354.0	894.2	+48.3%	1,478.5	1,053.3	+39.3%	1,553.8	1,088.3	+49.4%	1,824.9	1,342.5	+42.6%

Tabella 5 – Gucci andamento del fatturato nei quattro trimestri del 2017, dati in milioni € (Kering Annual Report 2017).

³⁰ Dati stimati in quanto LVMH non rivela i dati scorporati del Gruppo.

Q1 2018	Q1 2017	Comparable Change	Q2 2018	Q2 2017	Comparable Change	Q3 2018	Q3 2017	Comparable Change
1,866.6	1,354.0	+48.7%	1,986.2	1,478.5	+40.1%	2,096.0	1,553.8	+35.1%

Tabella 6 – Gucci andamento del fatturato nei primi tre trimestri del 2018, dati in milioni € (Kering Quarter Report 2018).

Il successo di Gucci è cominciato già nell'ultimo trimestre del 2015, in seguito alla nuova strategia creativo-amministrativa, registrando un +4,8% (dati comparabili) rispetto all'anno precedente. La nuova visione creativa del brand è stata accolta con entusiasmo dalla stampa e dai clienti, dando nuovo slancio all'azienda e piazzando promettenti basi per un progressivo aumento. La reinvenzione di Gucci ha permesso di raggiungere un incremento di fatturato del +12,7% (dati comparabili). Nel dettaglio il risultato è dato da una crescita del 14,8% negli *stores* di proprietà e un boom del +19% per le vendite online. In particolare l'ultimo trimestre registra un eccellente accrescimento dei ricavi del +21,4%, grazie ad un +28% delle vendite negli *stores* a gestione diretta. Tutte le principali categorie di prodotti del marchio hanno contribuito a accelerare il ritmo di crescita dei ricavi, in particolare borse (comprese le nuove linee) e scarpe e *Ready-to-Wear* (collezioni donna e uomo). Il vero successo arriva nel 2017 con un +44,6% in fatturato e un +69,1 % di utile operativo (dati comparabili). Come sottolineato nel rapporto annuale del gruppo Kering, la straordinaria performance è stata raggiunta dalla combinazione tra le eccezionali vendite *in-store*, le scarse riduzioni di prezzo, le vendite online aumentate di oltre l'80% e i continui investimenti a sostegno della crescita in termini di prodotto ed immagine. La crescita esponenziale del marchio è, infatti, dovuta e supportata dal radicale cambio di immagine che ha avuto inizio con la prima collezione presentata da Alessandro Michele nel febbraio 2015.

4.2.3 *Breaking the rules*: la direzione creativa di Alessandro Michele

Per riassumere al meglio la nuova visione del mondo Gucci si riportano le stesse parole trovate sul sito della *maison*:

“Autorevole, innovativo e progressista, Gucci reinventa completamente un moderno approccio alla moda. Secondo la

nuova interpretazione del Direttore Creativo Alessandro Michele, la Maison ridefinisce i canoni del lusso del 21° secolo, rafforzando ulteriormente l'immagine di una delle più affascinanti case di moda del mondo. Eclettici, moderni e romantici, i prodotti Gucci sono il non plus ultra dell'artigianalità italiana, insuperabili per la loro qualità e l'attenzione ai dettagli."

Emerge dunque quale sia la *value proposition* del marchio nella sua rinnovata identità. Non solo fornire ai clienti un prodotto di lusso, ma un lusso totalmente nuovo, contemporaneo, romantico e multiforme. Caratteristiche queste che identificano al tempo stesso anche il cliente Gucci, al di là di definizioni "anti-moderne", come quelle di genere ed età. La nuova realtà Gucci utilizza, infatti, il linguaggio delle nuove generazioni, non solo in termini tecnologici e digitali, ma anche sotto forma di un'immagine composita, *gender fluid* ed inclusiva, nello scopo di catturare l'attenzione del cliente del lusso di oggi e di domani. Questo perché, come sottolinea Luca Solca, Head of Luxury goods in Exane BNP Paribas:

"If you don't renew your customer base, you die with it."
(WGSN, 2017)

La strategia di Bizzarri e Michele, riportata nel *Reference Document 2017* di Kering, è chiara: innovazione, continua sperimentazione e creatività hanno individuato la necessità di un'immagine e un posizionamento nuovo per Gucci, più in sintonia con il contesto attuale e più attraente per i clienti del lusso, siano essi di lunga data o emergenti. L'implementazione di questa *value proposition* ha avuto successo grazie all'utilizzo costante e coerente della narrativa creativa di Alessandro Michele in tutti i punti di contatto con il brand, con una particolare attenzione alle piattaforme digitali. Inoltre, la posizione di leader di settore è stata rafforzata dalla capacità del brand di sfidare lo *status quo* e rompere le regole tradizionali del sistema moda. Tra i fattori chiave si citano: sfilate di moda unificate, nessuna politica di riduzione dei prezzi, pubblicità narrative e pionieristiche collaborazioni. Alessandro Michele si allontana così fin dalla prima collezione dall'immagine elegante e sexy del Gucci di Tom Ford e Frida Giannini per proporre una gioiosa, romantica ed ironica, che attinge a versatili ispirazioni vintage e storiche, presentata in un'unica sfilata per l'uomo e la donna e replicata poi attraverso

tutti i canali comunicativi del marchio. Di cruciale importanza risulta essere la coerenza del messaggio. Come dichiara Bizzarri in un'intervista a Rivista Studio (Sarica, 2018), alcuni modelli di business, più prudenti e conservativi, spesso coinvolgono due diversi direttori creativi, uno per la collezione uomo e uno per la collezione donna, ingaggiano un'agenzia di comunicazione esterna che si occupa dell'immagine di più brand contemporaneamente, e si appoggiano ad un dipartimento di marketing che decide quali devono essere esposti nei negozi. Senza dubbio è un sistema che esula da rischi, agendo in maniera sistematica, ma al giorno d'oggi è fondamentale assumersi dei rischi per stare al passo con un mondo in continua trasformazione che richiede necessariamente rapidità decisionale. Come sottolinea Bizzarri, la strategia utilizzata con Alessandro Michele quale direttore creativo non è passata attraverso il classico punto di vista del marketing. L'obiettivo non è stato quello individuare una particolare categoria di consumatori, o fascia d'età al quale rivolgersi, ma comunicare il valore del marchio parlando direttamente ad un ampio pubblico, utilizzando una struttura flessibile che permetta di lasciar spazio a dinamicità e creatività. Questo significa anche il dover prendere decisioni con un numero limitato di informazioni, senza pretendere di aver l'intero controllo di tutta l'incredibile quantità di informazioni a disposizione. Ancor più importante per il CEO di Gucci, è il fatto di dover accettare che, se la creatività è al centro della strategia, non si possono valutare le azioni da compiere guardando ai soli KPI, ma c'è qualcosa di intangibile che influenza la performance, e il segreto sta nel ammettere che ci sono variabili difficili da comprendere e da spiegare. Altro fattore chiave che ha determinato il recente successo del marchio è stata l'adozione di strategiche collaborazioni artistiche e di canali comunicativi alternativi quali l'uso Instagram, se si considera che il 92% delle *social interactions* legate ai beni di lusso avviene su questa piattaforma digitale (Napoli, 2017). Gucci è stato, infatti, tra i pionieri dell'uso di *meme* e *hashtag* per la promozione di prodotti, campagne e, più generalmente, per la comunicazione dell'immagine del brand. Riportando le parole dello stesso Bizzarri (Sarica, 2018):

"I think the real issue is communication. The secret is the digital engagement Alessandro and his team have achieved, all the partnerships they've started, more than 150 in the first three years, including with partially unknown artists. I'm thinking about personalities, influential people in niches within the

digital world, who have been allowed to interpret the Gucci brand in a completely unfettered way.”

Alessandro Michele ha fatto sì che l'interpretazione del brand fosse comunicata da artisti da lui stesso giudicati in linea con il marchio, lasciando loro libero sfogo e spazio alla loro creatività. Permettere di postare la propria visione di Gucci sui social media ed avere un feedback immediato e diretto da parte dei consumatori è per Gucci un elemento unico e distintivo.

4.2.4 L'arte come valore aggiunto

Come anticipato, l'elemento artistico, oltre ad essere fonte di ispirazione nella creazione di questo immaginario Gucci, è anche un modo per creare un valore aggiunto, al di là della qualità del prodotto. In un momento storico in cui l'artigianalità viene spesso meno anche nella produzione di lusso, la collaborazione artistica fornisce un diverso tipo di esclusiva legittimazione. Alessandro Michele si è dimostrato altrettanto efficace nella scelta delle giuste collaborazioni artistiche con lo scopo di tradurre il mondo da lui creato in modo eclettico e *cool*, raggiungendo un'audience più giovane ed ampia e creando un crescente *buzz* attorno al brand. Il numero di collaborazioni artistiche avviate da Gucci negli ultimi anni sale a più di 150. Di seguito si presentano alcune delle collaborazioni più riuscite:

- nell'autunno 2017 Gucci ha collaborato con l'artista Coco Capitán³¹ sia per la personalizzazione di accessori e capi *ready-to-wear* sia per la realizzazione di alcuni murali del progetto Gucci Artwalls. Le sue idee hanno decorato una parete di Lafayette Street a NY "*What are we going to do with all this future?*", e il muro di Largo la Foppa a Milano dove l'artista ha posizionato uno strategico "*Common sense is not that common*" (De Vecchi, 2017);

³¹ Artista e fotografa spagnola nota per la sua collaborazione con Gucci



Figura 32 - Realizzazioni Coco Capitán per Gucci. (WGSN, 2017)

- la collaborazione con la meme maker Angelica Hicks ha portato alla messa in opera di un OOH display e di una *capsule collection* di t-shirt in edizione limitata. Anche quest'artista è stata coinvolta nella realizzazione di murali a Milano e New York, con la particolarità della creazione da parte dell'artista di uno *Snapchat filter* dedicato. (WGSN, 2017);
- l'artista- fotografa Petra Collins è stata scelta da Alessandro Michele fin dal 2016 per gli scatti di numerose campagne. Nello *Show* dell'autunno 2016 lei stessa ha partecipato come protagonista, in linea con la scelta di modelle non convenzionali, come la modella transgender Hari Nef o il barista Arun Roberts, tanto per citare alcuni esempi. Questa scelta è stata molto apprezzata dai *Millennials*, più vicini a *micro influencers* e *self-made internet stars* rispetto a bellezze stereotipate (WGSN, 2017);
- la collaborazione con il *graffiti artist* Trevor Andrew, conosciuto con lo pseudonimo di Gucci Ghost, per il lancio della sfilata AW2016 che, strizzando l'occhio al mercato delle copie, propone prodotti con un logo spray;



Figura 33 - La firma di Trouble Andrew sulle collezioni Gucci. (Grazia, 2016)

- il progetto Gucci Artwalls riguarda spazi urbani in diverse città (Milano, New York, Londra, Hong Kong) occupati da murales accompagnati spesso da relativi *hashtag* per la promozione di campagne e prodotti. Progetto che non mira solo alla creazione di *buzz* in rete, ma vuole essere anche semplicemente dedicato alle collaborazioni con diversi artisti, da Ignasi Monreal a Marina Abramovich, per opere d'arte en plein air;



Figura 34 - Dipinto dell'artista spagnolo Ignasi Monreal per Gucci Bloom. (Mascetti, 2017)

- il progetto Gucci 4 Rooms: quattro stanze tematiche affidate a quattro diversi artisti contemporanei, Chiharu Shiota, Daito Manabe, Mr Acinoto e nuovamente Gucci Ghost, che hanno dato vita un *microsite* e delle vere e proprie stanze digitali inaugurate a Tokyo. Il sito è stato concepito come un computer game, nel quel si deve esplorare le prime tre stanze ricercando elementi nascosti, in modo da poter

aprire la porta dell'ultima stanza di Trouble Andrew. Ogni spazio digitale di ciascun artista contiene pezzi della collezione AW 2016-2017 e gioielleria della collezione Cruise 2017 (Casadio, 2016).

4.2.5 *Digital strategy*

Come affermato da Bizzarri, tra le parole chiave per il successo del brand, oltre a creatività e coerenza, senza dubbio la comunicazione ha avuto un ruolo fondamentale, e nello specifico la comunicazione digitale. Se i *Millennials* sono considerati la generazione "Always On", con dati di connessione quotidiana superiori al 90% per la maggior parte dei Paesi sviluppati (Capeci, 2017), è chiaro come non possa esserci successo senza una adeguata strategia digitale. Gucci è riuscito nell'intento di catturare l'attenzione dell'audience, soprattutto quella più giovane, in un momento di *overload* in immagini e informazioni come quello attuale (Sarica, 2018).

Tra le campagne studiate *ad hoc* per il canale digitale ed in particolare Instagram si citano:

- *Le marche des merveilles*: per il lancio dell'omonima linea di orologi la comunicazione viene affidata ad una serie di artisti e creatori di memes, accompagnata dall'*hashtag* #TFW (That Feeling When);



Figura 35 - Reaction meme for Gucci by William Ndatila. (<http://digital.gucci.com/tfwgucci>)

- Campagna #GucciGram lanciata nel 2015 per promuovere le stampe #GGBloom e #GGCaleido, sempre in collaborazione con diversi artisti. Si tratta di un progetto digitale creativo dove illustratori e creatori di immagine sono invitati a ideare opere che riprendono i motivi Gucci Bloom e Gucci Caleido, per poi condividerle sul proprio profilo social e sull'account ufficiale Instagram di Gucci. Gucci ha poi

realizzato un micro-sito per raccogliere tutte le opere del progetto (Lanzoni, 2015);

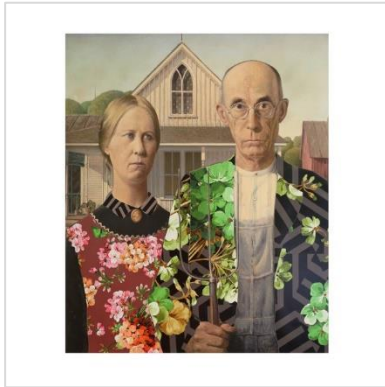


Figura 36 - The Most Famous Artist Caleido Collection. (<http://digital.gucci.com/gucci-gram>)

- *The #24hAce campaign* per il lancio delle *Ace sneakers* nel 2016, affidata a Sue De Beer e il coreano Hyo Joo;
- Campagna *#GucciPreFall17* con la realizzazione di video *teaser* lanciati su Instagram per promuovere lo *street casting* della collezione PreFall2017. La pubblicità è stata lanciata sui social tre mesi prima di essere presentata (WGSN, 2017).

Si tratta solo di alcuni esempi tra tutte le iniziative che Gucci sviluppa nel mondo digitale. La presenza del brand sul Web ha raggiunto, infatti, livelli da record: secondo la “Digital Competitive Map 2018³²” Gucci è diventato il primo marchio a livello internazionale quale leader digitale, raggiungendo e superando Burberry (Meliado, 2018).

³² Classifica realizzata da ContactLab che valuta 34 marchi di moda e del lusso internazionali.

4.2.6 Gucci: *Business Model*

In questo paragrafo finale si cerca di riassumere e sintetizzare quelli che sono gli elementi chiave del marchio Gucci, in maniera strutturata e schematica, utilizzando il *Business Model Canvas*.










<p>Partner chiave </p> <p>Kering Group</p>	<p>Attività chiave </p> <p>Design, produzione, commercializzazione e distribuzione dei propri prodotti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>leather goods</i> - scarpe - <i>ready to wear</i> - orologeria e gioielleria <p>Collaborazioni artistiche</p>	<p>Valore offerto </p> <p>Nuova definizione di lusso: eclettico, romantico, contemporaneo.</p> <p>Creazione di valore sostenibile.</p> <p>Valorizzazione della diversità.</p>	<p>Relazioni con i clienti </p> <p>Servizi Omnichannel</p> <p>Forte presenza digitale</p> <p>Nuove esperienze: Gucci Garden</p>	<p>Segmenti di clientela </p> <p>Consumatore giovane, digitale, eclettico.</p>
	<p>Risorse chiave </p> <p>Direttore creativo Artisti contemporanei Artigiani</p>		<p>Canali </p> <p>Vendite nei negozi gestiti direttamente 85%</p> <p>Vendite all'ingrosso e altre entrate (compresi le royalties) 15%</p>	
<p>Struttura dei costi </p> <p>Costi tipici di un'azienda produttiva: materie prime, salari, produzione, logistica, marketing e comunicazione.fabbriche, negozi.</p>		<p>Flussi di ricavi </p> <p>Ricavi derivanti principalmente dalla vendita dei propri prodotti</p> <ul style="list-style-type: none"> - 55% <i>leather goods</i> - 19% scarpe - 13% <i>ready to wear</i> - 5% orologeria e gioielleria - 8% altro 		

Figura 37 – Modello di Business di Gucci. (Elaborazione personale)

4.3 BOTTEGA VENETA

4.3.1 Oltre cinquant'anni di artigianalità

Fondata nel 1966, da Renzo Zengiaro e Michele Taddei, Bottega Veneta nasce a Vicenza come piccolo laboratorio artigianale di borse e articoli di pelletteria. Il nome racchiude in sé l'unione dell'artigianalità, tipico della bottega, e la tradizione del territorio Veneto. Fin dall'inizio la strategia è chiara: un prodotto d'élite, caratterizzato da distribuzione selezionata, prezzo elevato e l'assenza del logo in vista. Già negli anni '70, l'azienda ha diffuso la vendita dei suoi prodotti anche all'estero, tra Parigi, la Germania e New York (Vallin, 2013). Bottega Veneta offre prodotti totalmente realizzati a mano da esperti artigiani con in *know-how* unico e con materie prime di altissima qualità. Le borse e la pelletteria di Bottega Veneta diventano famose per la firma a tratteggio incrociato che diventa un vero e proprio marchio di fabbrica e che permette di creare collezioni eleganti e mai eccentriche, reinterpretate ogni stagione in diversi colori e materiali. Verso la fine degli anni '70, quando l'azienda è in piena espansione, le vicende personali dei due fondatori li portano a dividersi. Nel 2001 Bottega Veneta viene acquisita dal Gruppo Gucci, oggi parte della holding francese Kering. È questo l'anno in cui inizia il capitolo più recente della *maison*, con l'arrivo del direttore creativo Tomas Maier che firmerà le collezioni di Bottega Veneta fino al 2018. Il nuovo direttore creativo presenta la sua prima collezione nel settembre del 2001 e per la collezione primavera-estate 2002 Maier realizza quello che sarà uno dei pezzi iconici di Bottega Veneta: la *Cabat Bag* (Kering, 2016). La strategia utilizzata da Maier risulta essere chiara fin da subito:

“no logos, no celebrities, limited advertising, a slow, quiet approach to editorial.”³³

In un periodo in cui il mondo del *fashion* e del lusso è caratterizzato dai loghi appariscenti, dalle celebrità e dalle “*it bag*”, Bottega Veneta si pone in controtendenza, portando avanti questa sua eleganza e discrezione anche negli anni a venire. Un prodotto di lusso,

³³ Presentazione di Bottega Veneta a cura di Marco Bizzarri all'università degli studi di Modena e Reggio Emilia. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=3cU334jC8KU>

contemporaneo, iconico, sofisticato ed esclusivo: questo è Bottega Veneta. I principi fondamentali alla base dell'organizzazione sono:

- *The finest quality materials*: utilizzo esclusivo di materiali di miglior qualità;
- *Artisanal hand craftsmanship*: produzione a mano con la maestria di un artigiano;
- *Contemporary functionality*: realizzazione di oggetti tali da soddisfare lo scopo per il quale sono stati ideati e in modo che lo facciano al meglio;
- *Timeless design*: design che rimane rilevante nonostante il trascorrere degli anni;



Figura 38 - *Knot bags* Bottega Veneta: esempio di *Timeless Design*. (Presentazione a cura di Marco Bizzarri)

Negli anni successivi il marchio ha gradualmente esteso la sua gamma di prodotti fino ad includere profumi, gioielli, elementi d'arredo e accessori per la casa, non mancando di offrire prestigiose collezioni di prêt-à-porter, borse, scarpe, occhialeria e valigeria. Sotto l'impulso creativo di Tomas Maier e il CEO Marco Bizzarri (dal 2009 al 2014), Bottega Veneta ha ristabilito il posizionamento di lusso di fascia alta con i prodotti che soddisfano i clienti più esigenti. Armonizzando i valori del lusso tradizionale, quali esclusività, artigianalità e massima qualità, con l'innovazione, i prodotti di Bottega Veneta incarnano sia la modernità che l'eleganza senza tempo. La marca deve la sua eccezionale qualità del prodotto al lavoro dei meticolosi artigiani di base nel suo laboratorio in Veneto. Lo slogan "*When your own initial are enough*" e la firma di Bottega Veneta trovata esclusivamente all'interno dei suoi prodotti è una testimonianza della raffinata eleganza del marchio. Nel 2012 Bottega Veneta presenta "*Initials*", un servizio disponibile online che permette di personalizzare gli oggetti con le proprie iniziali. In questo modo offre un'altra

dimensione del proprio slogan, e unisce all'artigianalità dell'intrecciato, l'eleganza e l'individualità di un monogramma. Il marchio si impegna anche nella collaborazione con partner strategici che condividono gli stessi valori, quali la rilevanza per la massima qualità e l'artigianalità. Si citano tra essi Poltrona Frau (mobili), KPM (porcellana), Victor Mayer (gioielleria raffinata), Girard-Perregaux (orologi), Safilo (occhiali) e Coty Prestigio (fragranza). Nel 2016 il marchio ha celebrato il suo cinquantésimo anniversario con una serie di eventi a partire da un'installazione itinerante *"Behind the intrecciato"* che celebra il suo patrimonio, artigianato e creatività. Inoltre, è stata creata una nuova fragranza, *Pour Homme Essence Aromatique*, seguita dal "Parco Palladiano", una collezione di profumi unisex. Quello tra Bottega Veneta e Tomas Maier è un lungo legame: entrambe incarnano creatività e intelligenza e Maier sa come esprimere la visione distintiva del marchio basandosi su uno stile rigoroso e intransigente (Kering, 2016). L'idillio finisce dopo ben diciassette anni, quando Tomas Maier lascia il posto al nuovo direttore creativo Daniel Lee. François-Henry Pinault ha omaggiato il lavoro dello stilista tedesco attraverso le seguenti parole:

"Ha riportato il brand sulla scena del lusso trasformandolo in un punto di riferimento. Con la sua visione creativa ha saputo mettere in evidenza le grandi competenze dei nostri artigiani. Gli sono profondamente grato e lo ringrazio personalmente per il lavoro svolto e per l'eccezionale successo che, grazie a lui, abbiamo raggiunto."(Vogue, 2018)

4.3.2 La flessione dei ricavi pone nuovi obiettivi

Pur registrando anni di costante aumento, a partire dal 2013 si evidenzia un rallentamento del tasso di crescita del marchio, che passa da un +30,4% del 2012 a un +13,8% del 2013 (a dati comparabili). L'anno più critico risulta essere il 2016, nel quale Bottega Veneta si trova ad affrontare un'inversione di marcia nei risultati del fatturato.

Fatturato	2011	2012	Comp. Change	2013	Comp. Change	2014	Comp. Change	2015	Comp. Change	2016	Comp. Change
B.V.	682,6	945,1	+30,4%	1,015.8	+13,8%	1,130.5	+12,6%	1,285.8	+3,2%	1,173.4	-9,4%

Tabella 7 - Bottega Veneta andamento fatturato periodo 2011-2016, dati in in milioni di €. (Kering Annual Report 2011-2016)

Con un calo delle entrate del 9,4% su base comparabile, le vendite subiscono il contraccolpo del ridotto numero di turisti, un fenomeno a cui il marchio è particolarmente esposto. Secondo quanto riportato nel bilancio annuale, le vendite nei negozi a gestione diretta sono aumentate nella Cina continentale e nella Corea del Sud, ma lo spostamento della domanda nella regione Asia-Pacifico non ha compensato completamente la minore quantità di acquisti effettuati dai turisti cinesi. Il rallentamento delle vendite nei negozi a gestione diretta è stato particolarmente marcato in Europa occidentale, così come per le vendite all'ingrosso. Quest'ultimo fattore è dipeso molto dalla scelta strategica dell'azienda di voler rafforzare il proprio posizionamento esclusivo. La fine dell'anno 2016 ha visto comunque un miglioramento del trend negativo, grazie anche ad una ripresa dei flussi turistici. Tra gli obiettivi dell'azienda emerge la volontà di perseguire una strategia rivitalizzate del brand, puntando ad un miglioramento in termini di visibilità e di attrattività di clienti nuovi e potenziali. Il 2017 si conclude con un recupero sul fatturato, registrando un incremento del +2,4% su base comparabile, mostrando alcuni dati promettenti, ma precoci, verso un nuovo percorso di crescita. Il segmento "*leather goods*" che rappresenta l'85% delle vendite ha presentato una nuova offerta in termini di forme, sia prodotti interamente intrecciati, nonché innovazione di nuovi articoli stagionali che forniscono un'alternativa all'intrecciato. Il mix di prodotti, infatti, si sta evolvendo in modo da poter offrire una più ampia gamma di stili, più attrattivi per un mercato più giovane, senza andare a discapito dell'alto livello di qualità e design che caratterizza da sempre il brand. Bottega Veneta sta investendo molto per ampliare il comparto delle scarpe, che ad oggi rappresenta il 7%, e quello del *ready-to-wear*, a quota 5%. Accanto alle nuove offerte di prodotto, Bottega Veneta dal 2017 presenta solamente due sfilate l'anno, facendo sfilare in passerella congiuntamente la collezione Donna e la collezione Uomo. Questo cambio di rotta riprende l'approccio utilizzato durante la sfilata primavera/estate 2017 in occasione del cinquantesimo anniversario della *maison*. Un trend, peraltro, già portato avanti da Gucci e Burberry (Fashion Network, 2016). A differenza di quest'ultimo

marchio, Bottega Veneta non adotterà la filosofia del “*see now, buy now*”, che mette in atto la cosiddetta “*fashion immediacy*”, collegando le presentazioni della passerella con la tempestiva vendita al dettaglio, piuttosto rimarrà fedele alla tradizione. Come riporta il CEO Carlo Alberto Beretta³⁴ in un’intervista per il magazine *Business of Fashion*, l’impegno per l’artigianalità di ogni singolo pezzo e per l’elevata qualità dei materiali non cambierà, così come il design senza tempo che caratterizza i prodotti. Il tempo per il brand è un fattore essenziale per ottenere tali qualità e rimanere ancorati alla propria identità (Pike, 2016). A seguire il 2017, che è stato un anno di transizione e consolidamento per il marchio, l’andamento della prima metà del 2018 è stato complessivamente negativo, con una riduzione del fatturato del -0,9% su base comparabile. I dati del terzo trimestre riportano addirittura una riduzione del -8,4% (dati comparabili).

Fatturato	Q1 2018	Q1 2017	Comparable Change	Q2 2018	Q2 2017	Comparable Change	Q3 2018	Q3 2017	Comparable Change
B.V.	261.2	280.4	+0,7%	291	310.0	-2.3%	259	280.7	-8.4%

Tabella 8 - Bottega Veneta andamento del fatturato nei primi tre trimestri del 2018, dati in milioni €. (Kering Quarter Report 2018).

Tuttavia, secondo quanto riportato dall’azienda, il periodo ha visto una conferma dei segnali promettenti che si erano già manifestati nel 2017 in termini di popolarità di nuove linee e di migliore penetrazione di determinati mercati maturi grazie a una comunicazione più efficace.

4.3.3 Un nuovo capitolo: dal rinnovo del *Retail Concept* al *Millennial Daniel Lee*

La strategia portata avanti da Tomas Maier e dal CEO Claus Dietrich Lars mira a rafforzare la posizione di Bottega Veneta come brand esclusivo di lusso, che mantiene al centro la propria creatività ed artigianalità, pur rivolgendosi ad un pubblico più giovane e clienti locali in tutti i mercati. Le quattro aree strategiche principali sono il prodotto, la strategia di comunicazione, distribuzione e il posizionamento del cliente al centro di tutte queste attività. Storicamente, il *core business* del marchio è rappresentato dai prodotti di

³⁴ CEO di Bottega Veneta dal 2015 al 2016. Sostituito nello stesso anno da Claus-Dietrich Lahrs

pelletteria, caratterizzati dall'uso della massima qualità materiali e attenzione ai dettagli. È stata poi introdotta una gamma più ampia di prodotti che potesse essere attraente per una clientela internazionale. In questa fase di rivitalizzazione, accanto alla parte cruciale del DNA della marca, ovvero l'intrecciato, sono stati introdotti prodotti che aprono le porte al *non-intrecciato style*, facendo appello alle generazioni più giovani. Il 2018 segna per il marchio l'adozione di un atteggiamento nuovo e contemporaneo, con una ricerca di novità ed innovazione in tutte le categorie. La *value proposition* che guida tali cambiamenti è di offrire freschezza ai consumatori esistenti ed avvicinarsi ai clienti più giovani, fornendo loro una coinvolgente esperienza *omni-channel*. Bottega Veneta aspira a raggiungere un più ampio pubblico in tutto il mondo introducendo stili che riflettono i desideri di un nuovo segmento generazione rimanendo fedele all'essenza del marchio. Per quanto riguarda la comunicazione, Bottega Veneta si è avvalsa della collaborazione dell'agenzia creativa Baron & Baron, per investire sulle piattaforme digitali ed offrire una comunicazione in grado di parlare in modo più chiaro ed efficiente ai clienti attraverso tutti i *touch points* del marchio. Già a partire dal 2015 l'azienda ha mosso i primi passi verso una nuova era della strategia digitale e sociale, a partire dallo sviluppo del nuovo sito mobile www.bottegapaveneta.com e dal lancio di WeChat. Altro punto da sempre essenziale per il brand è la rete di distribuzione. Nel corso del 2015 l'azienda si è concentrata sul consolidamento sua rete di vendita esistente, migliorando le boutique presenti attraverso ristrutturazioni e espansioni per garantire al cliente la migliore esperienza possibile. È stato perseguito anche un processo di aperture di nuovi negozi selettivi, passando dai 236 *stores* del 2014 ai 251 del 2015. I nuovi negozi sono stati distribuiti tra mercati emergenti e mercati maturi (sette nuovi negozi in Asia Pacifico, sei nuovi negozi EMEA e due nuovi negozi in America). Durante questo stesso anno Bottega Veneta ha espanso la sua *boutique* ad Harbour City a Hong Kong, inaugurata nel 2002, le sue prime *boutique* a Francoforte e nel quartiere finanziario di Lower Manhattan a New York a Brookfield Place. Nel 2017 Bottega Veneta ha raggiunto quota 270 *stores*. Ogni negozio per il *brand* è unico e cerca di creare un'esperienza esclusiva per il cliente. Tra gli esempi più efficaci del nuovo *retail concept* dell'azienda si ricorda la *boutique* aperta nel 2017 a Milano in Via Monte Napoleone 27. Un negozio di 183 mq che va a sostituire lo *store* esistente, inaugurato nel 2002. Il progetto creativo di Tomas Maier punta alla luminosità, con l'uso di materiali chiari che evocano discrezione e raffinatezza, vetrine

espositive realizzate a mano, maniglie delle porte ricoperte in pelle e pareti rivestiti in suede (Passeri, 2017).



Figura 39 - Store Bottega Veneta Via Montenapoleone 27 Milano. (Corriere della Sera, 2017)

Le stesse linee guide si ritrovano anche nella nuova *boutique* ad Amsterdam, situata in una delle vie più lussuose dello shopping: Pieter Cornelisz Hoofstraat. Il negozio di 140 mq è sviluppato su due piani e, come previsto dalle regole d'oro del direttore creativo, ogni elemento è stato realizzato su misura.



Figura 40 - Store Bottega Veneta ad Amsterdam. (www.bottegveneta.com)

Forte del suo nuovo concetto di *maison*, Bottega Veneta inaugura una nuova boutique sulla Madison Avenue a Manhattan all'inizio del 2018. Il negozio, sempre progettato da Tomas Maier, è ispirato all'architettura di New York city e concepito pensando al cliente come principale protagonista. Con i suoi 1400 mq distribuiti su cinque piani, collegati da ascensori con schermi video installati, è il negozio di Bottega Veneta più grande al mondo.

All'interno si trovano tutte le divisioni del brand tra cui reparto donna, uomo, accessori, profumi, casa, oltre a uno spazio espositivo dedicato all'arte italiana. Ad accompagnare l'inaugurazione del negozio, la sfilata della stagione autunno/inverno 2018-2019. Le novità per il brand non sono finite. Tomas Maier ha dato l'avvio a delle campagne realizzate da fotografi d'arte, ed ha trasformato questo progetto in un progetto digitale. Si tratta di sei cortometraggi, che raccontano una storia di luce, viaggio, colori e interazioni tra le persone, andando a richiamare i pilastri del brand. Da questi video clip sono state successivamente estrapolate delle foto per la campagna pubblicitaria. L'obiettivo del marchio è chiaro: parlare ai clienti in un modo diverso rispecchiando il mondo di oggi (Phelps, 2018). Una sfida quest'ultima che ha preso in mano il nuovo direttore creativo dell'azienda: il *Millennial* Daniel Lee. Designer britannico di esperienza, ha lavorato precedentemente per marchi quali Céline, Maison Margiela, Balenciaga e Donna Karan. François-Henri Pinault lo ha accolto esaltandone creatività e competenza attraverso le seguenti parole:

"I am very pleased to welcome Daniel Lee to Kering as Creative Director of Bottega Veneta. The singularity of his vision inspired by a very personal creative approach convinced me that he was best able to open a new chapter in the history of the House. His work is characterized by great rigor, a mastery of studio expertise, a true passion for materials and an energy that I cannot wait to see take shape at Bottega Veneta". (Kering, 2018a).

Il vero debutto sarà durante la settimana Moda Donna a Milano tra il 19 e il 25 febbraio 2019: la location scelta sarà quella dell'Arco della Pace (Pambianconews, 2019). Il giovane stilista ha già presentato lontano dalle passerelle la Pre Fall 2019. La collezione ha saputo mantenere elementi emblematici del brand, il motivo intrecciato (rivisitato in versione macro), il nodo, il rispetto dell'artigianalità ed i colori sobri e naturali, ma ha unito il tutto in un mix che evoca la realtà della moda contemporanea attraverso capi comodi e dalle forme rilassate. Da quanto riportato dalla stampa sembra che questa nuova concezione del lusso portata da Daniel Lee all'interno del brand sia in target con il pubblico che il mondo della moda vuole conquistare.



Figura 41 - Daniel Lee Pre Fall 2019. (Blasigh, 2018)

4.4.4 Bottega Veneta: Business Model

In questo paragrafo finale si cerca di riassumere e sintetizzare quelli che sono gli elementi chiave del marchio Bottega Veneta, in maniera strutturata e schematica, utilizzando il *Business Model Canvas*.










<p>Partner chiave </p> <p>Kering Group Baron&Baron</p>	<p>Attività chiave </p> <p>Design, produzione, commercializzazione e distribuzione dei propri prodotti: - <i>leather goods</i> - scarpe - <i>ready to wear</i></p>	<p>Valore offerto </p> <p>Design senza tempo Artigianalità No logo Ricerca di novità e innovazione in tutte le categorie di prodotto</p>	<p>Relazioni con i clienti </p> <p>Esclusiva e discreta</p>	<p>Segmenti di clientela </p> <p>Clienti alla ricerca di prodotti di lusso di alta qualità per un consumo discreto in termini di riconoscimento del marchio.</p>
<p>Risorse chiave </p> <p>Artigiani Designers Materie prime di elevata qualità</p>		<p>Canali </p> <p>Vendite nei negozi gestiti direttamente 82% Vendite all'ingrosso e altre entrate (compresi le royalties) 17%</p>		
<p>Struttura dei costi </p> <p>Costi tipici di un'azienda produttiva: materie prime, salari, produzione, logistica, marketing e comunicazione, fabbriche, negozi.</p>			<p>Flussi di ricavi </p> <p>Ricavi derivanti principalmente dalla vendita dei propri prodotti - 85% <i>leather goods</i> - 7% scarpe - 5% <i>ready to wear</i> - 5% altro</p>	

Figura 42 - Modello di Business di Bottega Veneta. (Elaborazione personale)

4.4 YVES SAINT LAURENT

4.4.1 Storia della *maison* francese

Nel 1961 Yves Saint Laurent, affiancato dal compagno e socio Pierre Bergé, apre la sua casa di moda, che verrà considerata una delle *maison* più importanti del XX secolo. Dai suoi primi giorni, il marchio ha avuto una notevole influenza sulle tendenze sia nella moda che nel più ampio ambito socio-culturale. Durante gli anni Sessanta ha introdotto nuovi elementi nel mondo della moda femminile: tailleur pantalone, sahariane, capi trasparenti e, soprattutto, lo smoking femminile, che rimarrà sempre associato al suo nome (Seeling, 2000). L'arte è una delle principali fonti di ispirazione di Yves Saint Laurent: da Matisse, Picasso, Mondrian a Andy Warhol, nelle sue collezioni emerge sempre un omaggio a un determinato artista.



Figura 43 - "Le Smoking" e il famoso "Vestito Mondrian" di Yves Saint Laurent. (Seeling, 2000)

Nel 1966, ha rivoluzionato la moda diventando la prima *Haute Couture house* a offrire *prêt-à-porter* di lusso sotto il nome di "Saint Laurent Rive Gauche". Questa svolta ha modellato l'identità del marchio, rendendolo sinonimo di gioventù, libertà e modernità inequivocabile. Saint Laurent disegna e commercializza un'ampia gamma di *prêt-à-porter*, borse, scarpe da uomo e da donna, piccola pelletteria, gioielli, sciarpe, cravatte e occhiali. Nel 1999 il brand viene acquistato da Gucci Group (in seguito entrerà, quindi, a far parte

del Gruppo Kering) e la linea del *prêt-à-porter* passa sotto la guida dell'*art director* Tom Ford, mentre, la linea di alta moda viene disegnata da *Monsieur* Yves Saint Laurent. Lo stilista continuerà a mettere la propria firma sull'*haute couture* fino al 2002, anno in cui chiude le porte della sua *maison*. A partire dal 2004 la direzione creativa passa a Stefano Pilati che reinterpreta in modo fedele i capi saldi di Saint Laurent, ovvero lo smoking, la sahariana e le gonne a tulipano. Dopo otto anni di collaborazione, il timone passa allo stilista Hedi Slimane. Saranno quattro anni rivoluzionari per il marchio, nei quali Slimane riconquista lo spirito di "gioventù, libertà e modernità" che ha ispirato il fondatore, e ne modifica il nome in "*Saint Laurent Paris*". Il nuovo direttore creativo ridisegna anche il sito web ysl.com, arricchendolo di contenuti e dotandolo di una piattaforma e-commerce, in modo da poter implementare la strategia di vendita al dettaglio attraverso tale canale distributivo. In contemporanea, vengono lanciate diverse iniziative sui social media, sulla base di quella che è una strategia di comunicazione integrata e globale. A partire da dicembre 2012, Yves Saint Laurent ha quasi 1,2 milioni di fan su Facebook ed è uno dei marchi di lusso più popolari su Twitter con oltre 1,1 milioni di seguaci. Sotto la guida di Hedi Slimane e Francesca Bellettini, CEO dal settembre 2013, il *brand* continua la sua crescita, lanciando nuove linee di prodotti in tutte le principali categorie. Uno degli esempi più rilevanti è la borsa "*Sac de Jour*".



Figura 44 - Angelina Jolie con la nuova borsa "*Sac de Jour*" in due colori: "*powder*" e "*black*". (Sowray, 2013)

Nell'aprile del 2016, viene nominato come *art director* Anthony Vaccarello che, pur rispettando l'*heritage* della *maison*, ha introdotto linee contemporanee dalla forte femminilità.

4.4.2 Costante crescita a doppia cifra

Il brand registra una crescita costante *double digit* già a partire dal 2013, sotto la guida del direttore creativo Hedi Slimane e il CEO Francesca Bellettini. Anno significativo sia per l'introduzione di nuovi prodotti, sia per il potenziamento della rete di vendita, con aperture selettive e ristrutturazioni. Nel 2014 i ricavi sono in crescita del 27,2% su base comparabile, a testimonianza del rinnovato potere attrattivo del marchio e dell'importante contributo che dà ai risultati del Gruppo Kering. Nel giro di tre anni, infatti, le vendite sono quasi raddoppiate, soprattutto grazie alla vendita nei negozi a gestione diretta, che hanno visto un aumento del 40,3%. La scalata di Saint Laurent continua, fino a superare il miliardo di euro di vendite nel 2016. Con l'arrivo del nuovo *art director* Anthony Vaccarello, il successo è trainato sia dalle vendite delle collezioni permanenti sia dai nuovi prodotti introdotti. La categoria che influenza maggiormente il risultato è la pelletteria, con il suo 53% di contributo alle vendite totali. I negozi a gestione diretta ancora una volta raggiungono un'ottima performance con un aumento complessivo delle vendite del 32,6%, in particolare in Europa occidentale, Asia-Pacifico e Nord America, che registrano rispettivamente un incremento del 42%, 37,8% e 30,3%. Yves Saint Laurent per il quinto anno consecutivo è cresciuto più del 20%, riportando un fatturato del 2017 pari a € 1,501,4 milioni. Una maggiorazione rispetto all'anno precedente del 23,0% *as reported* e del 25,3% su base comparabile.

Fatturato	2012	2013	Comp. Change	2014	Comp. Change	2015	Comp. Change	2016	Comp. Change	2017	Comp. Change
YSL	472.8	556.9	+21.6%	707.3	+27.2%	973.6	+25.8%	1,220.2	+25.5%	1,501.4	+25.3%

Tabella 9 – Yves Saint Laurent andamento fatturato periodo 2011-2016, dati in in milioni di €. (Kering Annual Report 2013-2017)

Yves Saint Laurent è il secondo marchio di lusso del Gruppo per fatturato dal 2016, e nel corso del 2018 ha continuato il percorso di crescita sia per fatturato che per redditività. L'azienda implementa la propria strategia in maniera rigorosa ed efficiente, in modo da garantire il successo delle proprie collezioni. Alla base di quest'impegno c'è la gestione di progetti importanti quali l'ottimizzazione dei sistemi di informazione e della catena di approvvigionamento, il miglioramento della distribuzione, in particolare mediante

l'espansione della rete di negozi fisici e lo sviluppo delle vendite online, la cui crescita verrà illustrata nel dettaglio nel prossimo paragrafo.

4.4.3 La crescita sul fronte del retail e online

Nel settembre 2014, Yves Saint Laurent conta 128 *stores* a gestione diretta. In quello stesso anno ha aperto le sue più grandi *boutique* femminili a Los Angeles, oltre che un negozio dedicato alle collezioni uomo, entrambi situate su Rodeo Drive. L'apertura di questi negozi, è stata accompagnata da altri investimenti negli *stores* a Milano, Roma, Canton Road a Hong Kong e Sloane Street a Londra, a dimostrazione di un continuo sviluppo della rete di vendita. Le aperture continuano anche negli anni successivi. Nel 2015 le più importanti sono:

- il *flagship store* in Avenue Montaigne, a Parigi;
- il negozio a SoHo, New York;
- la sua più grande *boutique* per donna e uomo a Tokyo;

oltre che aperture in nuovi mercati, quali il Qatar, il Messico e il Brasile. A ciò si aggiungano anche ingenti investimenti per la ristrutturazione di numerosi *stores* in tutto il mondo come Parigi, Londra, New York, Singapore. L'anno successivo il marchio fa ingresso anche in nuovi Paesi, ovvero, il Canada e la Malesia. Anche il 2017 è stato un altro anno ricco di investimenti, per potenziare la propria rete di vendita con l'apertura di 25 nuovi negozi a gestione diretta, tra cui Firenze, Amsterdam, Monaco, Boston, Las Vegas e Chongqing. La strategia di ampliamento è stata portata avanti anche nel corso di tutto il 2018, fino a raggiungere 219 *directly operated stores*. Il rapporto privilegiato con i clienti, non deriva solamente dal punto vendita, ma il brand ha rafforzato il legame con i consumatori anche nel mondo digitale. Per il successo del proprio marchio Saint Laurent offre un'esperienza *omni-channel* completa e coerente. Fin dall'arrivo di Hedi Slimane nel 2012, il sito web *ysl.com* è stato riprogettato ed arricchito di contenuti, con l'implementazione di una piattaforma e-commerce. È anche l'anno della joint venture con Yoox, che fornisce l'infrastruttura per la gestione di tutte le operazioni, mentre il marchio mantiene il controllo dell'immagine, dell'assortimento prodotti e del contenuto editoriale. Nel 2014, *ysl.com* amplia la sua attività in Asia diventando disponibile in cinese ed in coreano. Tre anni dopo Saint Laurent lancia la quarta versione di *ysl.com*, modernizzando il sito, in

modo da offrire un'esperienza più avvolgente ed attrattiva, e migliorando la funzionalità dell'e-commerce. Inoltre, il brand annuncia un accordo con Farfetch.com³⁵ che lo renderà il primo marchio a beneficiare della piattaforma di e-commerce nata dalla partnership tra Farfetch e JD.com³⁶ nella *Greater China*³⁷. In parallelo, le iniziative sui social media proseguono, raddoppiando il numero di fan su Facebook e quadruplicando il numero di follower su Twitter. Da giugno 2016, inoltre, la *maison* ha implementato una nuova strategia Instagram che l'ha portata a superare i 5 milioni di follower nel corso del 2018. La strategia del brand è chiara: costruire un rapporto con il cliente multi-canale, abbracciando una strategia digitale, con una forte e solida presenza online, e sviluppando canali di vendita di proprietà, cercando nel contempo di creare contenuti coerenti e attrattivi per i consumatori.

4.4.4 L'impronta creativa di Anthony Vaccarello

Il designer italo-belga chiamato alla guida di Saint Laurent è un *Millennial*, egli stesso si dichiara appartenente alla "*MTV Generation*", con un'educazione estetica che parte dalla visualità: le sue muse ispiratrici sono la musica e i video clip, oltre che la fotografia. Il direttore creativo dichiara, infatti, di aver scoperto le opere di Yves Saint Laurent attraverso gli scatti di Helmut Newton. In relazione al suo contributo creativo, lo stilista non parla di cambiamento, ma di evoluzione. Ha avuto modo di toccare con mano gli archivi delle storiche collezioni, comprenderne la poetica ed il metodo, per poi rielaborarli attraverso la sua sensibilità (Mancinelli, 2017). Il nuovo *art director* della *maison* Anthony Vaccarello presenta la sua prima collezione *prêt-à-porter* femminile durante la Spring/Summer 2017 Paris Fashion Week, a settembre 2016. Lo spettacolo si è tenuto nell'ex abbazia di Penthemont in rue de Bellechasse, futuro luogo della sede principale dell'azienda. La sfilata è un mix di capi in pelle nera, jeans blu sbiaditi e sandali a sbalzo su tacchi metallici. Un dettaglio di design quest'ultimo che si è rivelato essere "*Instagram catnip*", così come le décolleté con i pattini a rotelle e i *crystal boots* che seguiranno nelle

³⁵ Piattaforma online di vendita al dettaglio del *fashion luxury*.

³⁶ Società cinese di commercio elettronico.

³⁷ Termine utilizzato per indicare un'area geografica che condivide legami commerciali e culturali, in genere include la Cina continentale, Hong Kong, Macao e Taiwan.

stagioni a venire. La performance, dai vestiti, al casting, alla messa in scena è stata fin dall'inizio perfetta per far brillare il contesto e risplendere di luce anche sui social media. La sua estetica ha infuso al marchio anche una certa carica di erotismo, in linea con l'impronta di *Monsieur Yves Saint Laurent*, intesa come sinonimo di libertà, senza essere mai volgare o provocatorio. Tutt'altro, riprende il modo in cui gli abiti del fondatore della *maison* hanno rispecchiato la rivoluzione femminista degli anni Sessanta e Settanta, scardinando i ruoli di genere e vestendo le donne con capi tipicamente considerati parte dell'abbigliamento maschile. Vaccarello ripropone sulla scena, quindi, i pantaloni cargo, la giacca in pelle stile aviatore e l'iconico smoking. Quest'approccio si avvicina all'atteggiamento dei *Millennials* verso il corpo, che premia il diritto di rivelare e sentirsi a proprio agio, arrogandosi il diritto del libero arbitrio (Holgate, 2018). Nel settembre 2017 Anthony Vaccarello presenta la sua terza collezione negli storici *Jardins du Trocadéro*, di fronte alla Tour Eiffel. Lo spettacolo viene acclamato come un sofisticato tributo a Parigi, all'atelier e al *savoir-faire*. Stessa location anche per l'anno successivo, dove si riafferma la padronanza delle sue tecniche sartoriali, la creatività e la modernità del marchio, in uno spettacolo sofisticato nel quale le modelle sfilano sull'acqua.



Figura 45 - Sfilata Saint Laurent SS 19 by Anthony Vaccarello. Fotografia di Mitchell Sams. (Salter, 2018)

Nella strategia di Saint Laurent non manca di certo il digitale, ed è così che Vaccarello ha spinto la *maison* ad una rapida crescita su Instagram, Weibo e Youtube, con un incremento della presenza su tutti e tre i social network. Accanto a ciò, il direttore creativo mette a frutto importanti collaborazioni artistiche per arricchire il brand con nuovi livelli di

sperimentazione e contaminazione. Si cita ad esempio la collaborazione tra il marchio e il rapper Travis Scott, che oltre ad essere stato testimonial della campagna SS19, ha lasciato spazio a Saint Laurent per la produzione del video del suo ultimo singolo: una sfilata insolita di giacche, pantaloni e bomber a righe firmati da Anthony Vaccarello su motociclette in corsa. Piano ambizioso anche il progetto SELF che prevede la collaborazione con 60 artisti, lasciandoli liberi di esprimere l'identità di Saint Laurent attraverso i loro occhi, dando loro carta bianca sull'interpretazione di ciò che il marchio evoca (Campagna, 2018). Secondo le parole dei vertici della *maison*:

“L'idea è quella di catturare i diversi aspetti del mondo di Saint Laurent, attraverso lo sguardo di una serie di artisti selezionati da Vaccarello, rafforzando il concetto di diversità, individualità, sincerità. Self è uno sguardo artistico sulla società, attraverso l'occhio di artisti e cineasti, fotografi e autori”. (Baudo, 2018)

Il primo della lista è SELF 01 realizzato dal fotografo giapponese Daido Moriyama, famoso per la capacità di immortalare la bellezza della *street life* nipponica, che viene riportata anche negli scatti prodotti per il brand.



Figura 46 – SELF 01 by Daido Moriyama.(Campagna, 2018)

SELF 02, invece, è stato creato grazie alla collaborazione con la fotografa Vanessa Beecroft e alla sua mostra fotografica presentata in occasione dell'Art Basel Miami Beach. L'artista ha scelto di mettere in risalto la libertà della donna Saint Laurent.



Figura 47 - SELF 02 by Vanessa Beecroft. (Sbuttoni, 2018)

Il brand, quindi, sta senza dubbio portando avanti una strategia di crescita su tutti i fronti. Per concludere con le parole del CEO Francasca Bellettini in un'intervista a "Il Sole 24 Ore":

"Da una parte raccogliamo i frutti dell'impegno degli ultimi quattro anni. A fronte di tutto ciò che inevitabilmente non possiamo controllare, abbiamo lavorato con l'approccio di una squadra estremamente coesa, su tutti gli aspetti, dal retail al controllo dei costi, dalla comunicazione ai rapporti con il canale wholesale, per noi molto importante. Ma negli ultimi trimestri il tocco magico lo ha dato Anthony Vaccarello: alla fine quello che conta è la qualità, in ogni senso, del prodotto."
(Crivelli, 2017)

4.4.5 Saint Laurent: *Business Model*

In questo paragrafo finale si cerca di riassumere e sintetizzare quelli che sono gli elementi chiavi del brand Saint Laurent, in maniera strutturata e schematica, utilizzando il *Business Model Canvas*.










<p>Partner chiave </p> <p>Kering Group Farfetch</p>	<p>Attività chiave </p> <p>Design, produzione, commercializzazione e distribuzione dei propri prodotti: - <i>leather goods</i> - scarpe - <i>ready to wear</i></p> <p>Collaborazioni artistiche</p>	<p>Valore offerto </p> <p>Creare prodotti altamente desiderabili che incarnino i valori del marchio attraverso innovazione, qualità e design.</p> <p>Offrire un marchio sinonimo di gioventù, libertà e modernità.</p> <p>Largo spazio alla creatività</p>	<p>Relazioni con i clienti </p> <p>Esperienza Omnichannel</p> <p>Forte presenza digitale</p>	<p>Segmenti di clientela </p> <p>Consumatore giovane, attratto da codici estetici irriverenti.</p> <p>Consumatori che si ispirano alla musica e alle culture giovanili passate e presenti.</p>
<p>Risorse chiave </p> <p>Art Director Artisti contemporanei</p>		<p>Canali </p> <p>Vendite nei negozi gestiti direttamente 69%</p> <p>Vendite all'ingrosso e altre entrate (compresi le royalties) 31%</p>		
<p>Struttura dei costi </p> <p>Costi tipici di un'azienda produttiva: materie prime, salari, produzione, logistica, marketing e comunicazione, fabbriche, negozi.</p>			<p>Flussi di ricavi </p> <p>Ricavi derivanti principalmente dalla vendita dei propri prodotti</p> <ul style="list-style-type: none"> - 58% <i>leather goods</i> - 14% scarpe - 19% <i>ready to wear</i> - 9% altro 	

Figura 48 - Modello di Business di Saint Laurent Paris. (Elaborazione personale)

4.5 BALENCIAGA

4.5.1 Da Cristóbal Balenciaga al Gruppo Kering

La storia del brand trova le sue radici agli inizi del Novecento, quando il giovane ventiquattrenne Cristóbal Balenciaga apre una casa di moda a San Sebastián, per poi inaugurare un atelier anche a Barcellona e Madrid. Tra i suoi clienti spiccano i membri della famiglia reale, accompagnati dall'aristocrazia spagnola. La guerra civile lo porta a dover chiudere i suoi saloni, ma nel 1936 fonda la propria *maison* a Parigi. Gli abiti di Balenciaga sono tra i preferiti per le grandi occasioni, realizzati con tecniche raffinate e stoffe preziose. In ogni collezione presenta un modello lavorato esclusivamente da lui stesso. Balenciaga ritiene la moda un'arte:

“Uno stilista deve essere un architetto per il taglio, uno scultore per la forma, un pittore per i colori, un musicista per l'armonia e un filosofo per lo stile.”(Seeling, 2000)

Lo stilista ha definito molti dei più grandi movimenti della moda tra gli anni '30 e gli anni '60, introducendo abiti a palloncino, a tunica, a sacco e scamicciati. La tecnica squisita di Balenciaga, il taglio magistrale e l'innovazione costante nel suo utilizzo dei tessuti lo portano ad avere un posto speciale nel cuore dei suoi clienti. A metà degli anni Quaranta Balenciaga è famoso in tutto il mondo e rappresenta il lusso per antonomasia. Tra le preziose *habitué* dei suoi capi si ricordano Helena Rubenstein, Jackie Kennedy, Greta Garbo, Wallis Simpson e Grace Kelly (Attanasio, 2017). Nel 1968, con l'avanzare del *prêt-à-porter*, deluso da una moda che a suo dire è diventata troppo di massa ed ha perso di eleganza, chiude le porte dei suoi atelier. Negli anni '90 e nei primi anni 2000, dopo essere ritornato in auge nel mondo della moda, il marchio vive una rinascita, ampliando il suo universo di prodotti oltre il *prêt-à-porter*, fino ad includere le borse e lo sviluppo di nuove linee di scarpe e accessori. Inoltre, estende in modo significativo la sua rete di vendita al dettaglio, contribuendo a rafforzare la *brand awareness* in tutto il mondo. A fare il suo ingresso in questo periodo è il direttore creativo Nicolas Ghesquière, che attraverso una *vision* e un design radicale, la maestria del taglio e la costante innovazione nei tessuti, continua a rinnovare l'*heritage* della *maison*. Nel 2001 Balenciaga viene acquisita dal Gruppo Gucci, entrando così a far parte successivamente di *Kering Group*.

4.5.2 *The Group's fastest-growing brand*

Nel 2011 sotto la guida del CEO Isabelle Guichot, Balenciaga implementa un programma di crescita internazionale selettivo, per garantire una vendita che rispetti il suo spirito, non solamente nei negozi a gestione diretta e nell'e-commerce, ma anche attraverso il franchising e i punti vendita nei principali negozi multimarca. Ciò ha portato a 12 nuove aperture in tutto il mondo, tra Italia, Giappone, Stati Uniti, Cina continentale, Taiwan e Hong Kong, e ad un'espansione della rete di franchising in mercati chiave quali Singapore, Thailandia, Indonesia, Corea del Sud, Russia e Medio Oriente. Nel 2012 approda alla *maison* il nuovo direttore creativo Alexander Wang che, con il suo talento, la sua visione moderna ed il suo design cosmopolita arricchisce il patrimonio di Balenciaga. Il primo show dell'autunno 2013 è ambientato su una pista di marmo bianco e nero, materiale che diventerà il *leitmotiv* durante tutto il periodo di Wang in Balenciaga, dalla boutique nel centro di Manhattan alle stampe delle borse "Le Dix".



Figura 49 - "Marble Era" at Balenciaga .(Fumo, 2015)

Nel 2014 Balenciaga persegue la sua strategia di espansione nel retail, usando il nuovo concetto di negozio definito da Alexander Wang, con l'inaugurazione di un primo *flagship store* a Tokyo, un primo negozio a Monaco e due negli Stati Uniti. Inoltre, il marchio apre un primo punto vendita all'aeroporto di Hong Kong ed estende la sua presenza nei grandi magazzini di lusso con cinque nuovi negozi in Francia, Corea, Giappone e *Greater China*. Per rafforzare ulteriormente la *brand awarness* in quest'ultimo mercato, durante lo show primaverile Alexander Wang presenta la "*China Edition*", composta da 13 look personalizzati e progettati esclusivamente per il mercato cinese, in vendita nello *store* di Pechino. Durante lo spettacolo non manca l'omaggio a Cristóbal Balenciaga, di cui sono

stati esposti 40 disegni, riassumendo così la storia del marchio attraverso i suoi preziosi archivi, e aiutando il processo di familiarizzazione con tale mercato, ritenuto molto importante per la *maison*. In un'ottica di maggior visibilità anche nel mercato statunitense, a luglio 2014 Balenciaga lancia una *posting campaign* a New York per la nuova "*Cable Bag*", seguita a dicembre da una *digital campaign* per la linea "*Mini Cable Bag*". Sempre nello stesso anno, viene presentata la prima fragranza di Alexander Wang, andando così ad aggiungere un nuovo prodotto al portafoglio. Nel 2015 continua la strategia di espansione della rete vendita, attraverso il rinnovo di diversi negozi, l'aumento della presenza al dettaglio nei grandi magazzini e l'inaugurazione del *flagship store* a Madrid, che riporta il brand nel suo luogo d'origine. Questo è l'anno conclusivo della collaborazione con Alexander Wang. Gli ultimi look dello stilista sono caratterizzati da colori neutri, un design morbido, leggero, ricco di rifiniture e delicato. Un look naturale, né femminile né maschile, curato sin nei minimi dettagli (Petty, 2017). Nell'ottobre del 2015 viene nominato direttore creativo Demna Gvasalia, segnando così l'inizio di un nuovo capitolo. A ciò segue un costante processo di potenziamento del proprio network, sia fisico che online. Il vero punto forte del 2016 è il mondo digitale: ottime prestazioni di balenciaga.com, più di 1,2 milioni di follower su Facebook e 3 milioni di fan su Instagram testimoniano la crescente reputazione del marchio. Nonostante non siano disponibili dati di bilancio scorporati relativi al brand, François-Henri Pinault definisce Balenciaga come il marchio che sta disegnando una traiettoria di sviluppo impressionante, con un tasso di crescita più veloce rispetto a tutti gli altri brand del gruppo. Andando a guardare nel dettaglio gli eventi recenti, si evidenzia che le vendite generate attraverso la rete *wholesale* sono aumentate del 23,6% su base comparabile e lo *store online* ha confermato la sua posizione come uno dei negozi più performanti della *maison*, con un traffico in forte aumento. Tutte le aree stanno godendo di risultati eccezionali e l'esperienza web è perfettamente in linea con il pubblico e le loro preferenze di acquisto. Il mobile continua ad essere il metodo preferito sia per la navigazione che per lo shopping. Oggi ci sono nove versioni locali di Balenciaga.com in diverse lingue, tra cui cinese, coreano e russo. Il sito web è abilitato all'e-commerce in quasi 100 mercati, come il Medio Oriente, la Corea del Sud e la Cina. Costante crescita anche sui social media con il raggiungimento di quota 8 milioni di follower su Instagram. Tutto ciò riflette un crescente interesse per le collezioni e un guadagno significativo in visibilità del brand. Il direttore finanziario del gruppo, Jean-Marc Duplaix, ha rivelato che nel corso del 2018 il marchio ha ottenuto una crescita più

sostenuta di Gucci nella seconda metà dell'anno, ovvero maggiore del 40%. Risultato dato in primis dagli accessori, che fruttano il 50% dei ricavi, seguiti da scarpe e *ready-to-wear* che incidono per un 25% ciascuno (Sciola, 2018c). I vertici del marchio hanno previsto che nel 2019 Balenciaga continuerà a beneficiare dello slancio generato dalla nuova visione creativa e dell'introduzione di nuovi prodotti. Tra gli obiettivi c'è quello di sviluppare ulteriormente la collezione uomo, con spazi dedicati nei nuovi negozi, e continuare ad ampliare l'offerta online di prodotti e servizi, che fanno parte della complessa strategia di vendita al dettaglio *cross-channel*. Come ha affermato in una conferenza stampa il CEO (dal 2016) Cédric Charbit, puntando sull'uomo e sui *Millennials* che rappresentano il 60% delle vendite, il *brand* sta facendo passi avanti per raggiungere l'obiettivo del miliardo di euro di fatturato entro il 2019. A conferma dell'ottima salute del marchio, sempre Charbit, dichiara che il *sell out* di Balenciaga sta aumentando molto velocemente in tutti i settori merceologici, con percentuali a volte maggiori del 100% in alcuni comparti (Fashion Magazine, 2018).

4.5.3 Demna Gvasalia: tra *streetwear* e ironia

Demna Gvasalia, georgiano di nascita e fondatore del brand Vetements, è il nuovo *Millennial* alla guida di Balenciaga dal 2015. La sua padronanza della tecnica, la conoscenza della moda e il suo approccio innovativo, lo rendono una forza rivoluzionaria per la *maison*. Solo un anno dopo il suo arrivo, Demna si aggiudica il titolo di *International Ready-to-Wear Designer* per il suo operato da Balenciaga. L'influenza dell'*art director* ha conquistato, quindi, l'industria della moda, attraverso una ventata di novità in un settore a volte poco incline al cambiamento. Come afferma lo stesso Gvasalia:

“È una sorta di movimento, un bisogno di cambiamento. La moda ne ha bisogno perché ci sono molte cose da rivedere, come il significato di lusso e di underground. Siamo nel posto giusto al momento giusto. Tutti hanno cavalcato l'onda della nuova generazione. Vetements ha avuto un successo immediato, ed è fantastico. Parigi è stata stagnante per troppo tempo. Ora Anna Wintour va alle sfilate di Vetements e Jacquemus. È pazzesco, è una svolta!” (Madsen, 2016)

Balenciaga firmato da Demna Gvasalia è un incredibile mix tra tradizione e successo. Un'unione tra gli archivi di Balenciaga e Vetements, che rendono la collezione la novità che tutti stavano aspettando. Il modo in cui lo stilista parla al pubblico, inoltre, sta traducendo la moda in qualcosa di nuovamente rilevante dal punto di vista culturale. Si pensi ad esempio all'estetica del brutto, alla ricollocazione del quotidiano nella sfera del *luxury*, all'effetto teatrale delle sproporzioni e al ritorno della "logo mania" in maniera esasperata. Sono tutti elementi che mettono in discussione i canoni del mondo del lusso a cui fino ad ora la gente è stata abituata. Inoltre, il suo successo ha innalzato lo *streetwear* ad *outfit* degno di serietà e ammirazione (Petty, 2017). Gvasalia ha portato, quindi, sulle passerelle maxi felpe, pantascarpe in spandex e maxi borse. Il CEO e il Direttore creativo di Balenciaga, così come succede in Gucci, fanno guidare l'intero processo, dalla creazione, alla promozione, alla vendita, al design creativo, mettendo in luce una propria idea del bello.



Figura 50 - Elevated streetwear by Balenciaga. (Sciola, 2018c)

Lo stile del nuovo lusso è diventato contemporaneo e sperimentale allo stesso tempo, in continua evoluzione. Più volte il CEO di Kering ha evidenziato come dall'arrivo di Gvasalia il marchio sia diventato dinamico ed abbia saputo posizionarsi sulla stessa lunghezza d'onda dei giovani clienti, riuscendo anche a conquistare un difficile obiettivo per una

griffe di *prêt-à-porter*, ovvero gli acquirenti maschili (Fashion Magazine, 2018). Le creazioni dell'*art director* per Balenciaga sono sarcastiche e piene di riferimenti culturali pop, che permettono di essere protagonisti del mondo digitale assumendo lo stesso *imprint* comunicativo. Così la borsa "FRAKTA" di Balenciaga ha un obiettivo chiaramente ironico e implica un inevitabile feedback da parte del pubblico, la cui maggior parte sono utenti online. Gvasalia ripropone il modello della borsa Ikea come una nuova forma di lusso, scatenando una reazione virale sul web. Numerose le risposte degli utenti che hanno presentato le loro "FRAKTA" sotto nuove vesti, come cappelli, portafogli, biancheria intima sexy e maschere anti-gas. Questo approccio ironico attira l'attenzione dei *Millennials* e parla loro lo stesso linguaggio. Altro esempio di successo online, diventato fenomeno virale, è la campagna che Balenciaga ha firmato con Yilmaz Sen, un *visual artist* di origini turche. La campagna consiste in una serie di video con modelli 3D che si contorcono in modo innaturale e indossano i capi del brand. Dopo la collaborazione con l'artista digitale Jon Rafman, un altro esempio di perfetto connubio tra artisti contemporanei e moda, che porta in scena il marchio in un contesto attuale pervaso dalla tecnologia.



Figura 51 - Balenciaga Campaign by Yilmaz Sen. (Account Instagram di Balenciaga).

Il design fresco e nuovo di Gvasalia ha senza dubbio permesso al marchio di raggiungere alti livelli e di essere tra i nomi più chiacchierati del momento. Tuttavia, il brand ha ancora molto margine di crescita, si pensi all'espansione della rete di vendita e all'offerta di prodotti, e porta, quindi, con sé un altissimo potenziale di sviluppo (Sciola, 2018c).

4.5.4 Balenciaga: *Business Model*

In questo paragrafo finale si cerca di riassumere e sintetizzare quelli che sono gli elementi chiavi del brand Balenciaga, in maniera strutturata e schematica, utilizzando il *Business Model Canvas*.

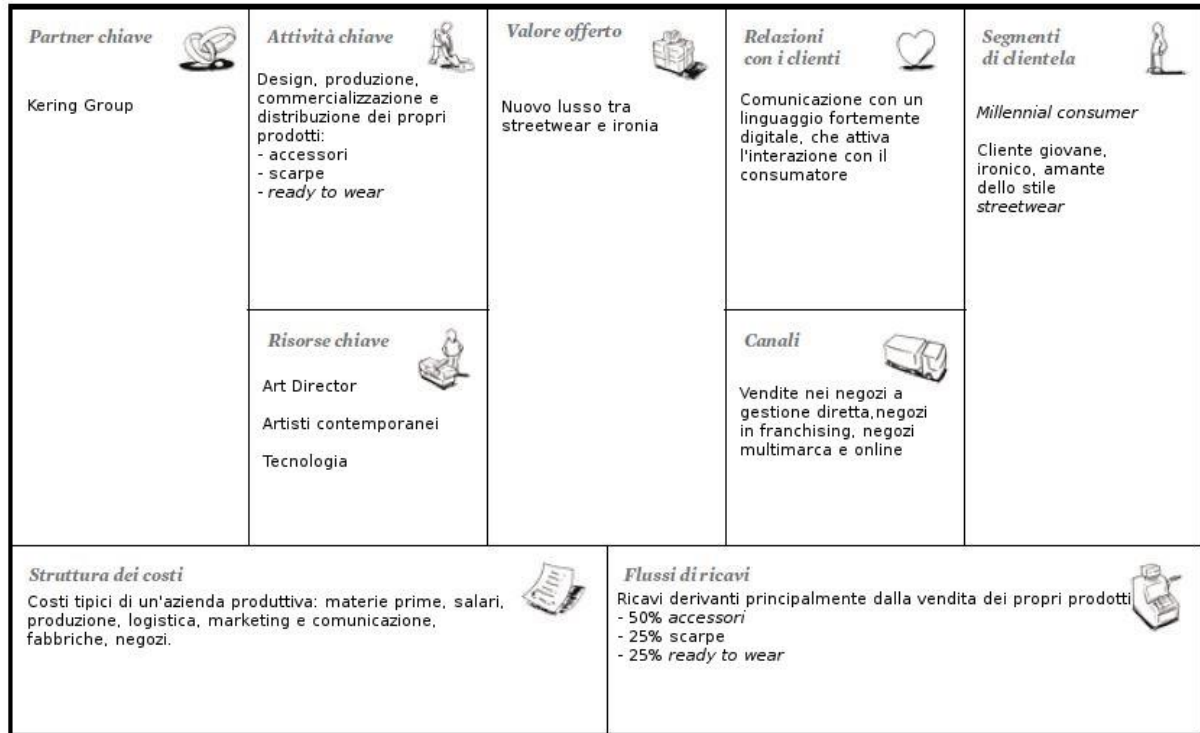


Figura 52 - Modello di Business di Balenciaga. (Elaborazione personale)

DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

Il contesto della ricerca è il mondo del lusso, mercato in continua crescita ed espansione, che vede come personaggi di primo piano le grandi holding, quali LVMH, Kering Group e Richemont. Il settore nella totalità dei suoi segmenti ha registrato nell'ultimo anno un incremento globale del +5%, cifra peraltro destinata ad aumentare secondo gli esperti. Il focus dell'analisi è stato il mercato dei beni di lusso personali che nel 2017 ha raggiunto il livello record di 262 miliardi di euro e ha confermato il trend positivo anche nel 2018. Si tratta di una crescita che non affonda semplicemente le sue radici in un terreno fertile e prospero per lo sviluppo, ma ha come contesto un mercato in forte mutamento. In primis, si sottolinea il radicale cambiamento dal lato della domanda: nuovi consumatori giovani, eclettici, assetati di novità, che vivono in un mondo perennemente connesso. Questo ha implicato l'adozione di nuove idee e nuovi approcci da parte dei brand, e chi ha avuto più successo è stato proprio chi ha saputo reinventarsi e adottare il "*Millennial state of mind*". Nell'obiettivo di individuare le strategie che si nascono dietro lo sviluppo dei marchi del lusso, è stato preso come punto di riferimento il Gruppo Kering, la cui performance è stata senza dubbio straordinaria. Il 2017 viene definito dal CEO della holding un anno fenomenale, con una crescita del fatturato del +25%, che supera i 15 miliardi di euro. L'analisi si è concentrata sui primi quattro brand per fatturato di Kering: Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent e Balenciaga. I brand oggetto di studio senza dubbio presentano storie, peculiarità e stili diversi tra loro, ma al contempo sono accomunati dall'appartenenza allo stesso Gruppo. Obiettivo di questo excursus nei preziosi archivi e nel *core* strategico delle *maisons* è stato quello di individuare quali sono i fattori competitivi che li hanno portati a crescere e a catturare l'attenzione dei tanto ambiti *Millennials*. In prima linea e sulle testate di tutti i giornali Gucci, senza rivali, è stato il marchio che è esploso con un tasso di crescita organica del fatturato superiore al 40%, una leadership digitale e una quota del 62% di vendite ai *Millennials* registrate nel 2018. A seguirlo, Saint Laurent con un incremento a doppia cifra dei ricavi, anno dopo anno costante, e una strategia di *rebranding* alla base, che offre al marchio un'immagine di libertà, modernità e gioventù. Non da meno Balenciaga, considerato il brand con il più alto tasso di crescita, si propone ai giovani consumatori in veste ironica e completamente nuova. In coda, Bottega Veneta, brand con un forte *heritage* che negli ultimi anni ha vissuto un'inversione di marcia nei ricavi, nonostante l'investimento sull'espansione dei punti

vendita a gestione diretta. Si può pensare che un ancoramento troppo solido ai valori dell'artigianalità, dell'intrecciato e del lusso classico non abbiano permesso di entrare e conquistare quella fascia di nuovi consumatori giovani e digitali che popolano la domanda dei *luxury goods*. Avendo la possibilità di confrontare risultati eccellenti, quali quelli di Gucci, e performance meno brillanti come quelle che hanno caratterizzato il marchio vicentino, si è pensato di ripercorre gli eventi e le iniziative dei vari brand per portare alla luce strategie vincenti o meno. Attraverso un'analisi comparativa dei casi aziendali sono stati individuati alcuni fattori chiave che hanno rilevanza in questo contesto socio-culturale e si è cercato di valutare quanto i singoli brand siano riusciti a farli propri nel tentativo di conquistare le prime posizioni nelle preferenze dei consumatori. Tra i fattori individuati per la comparazione:

- *Millennials* ai vertici: all'interno del gruppo il cambio strategico dei direttori creativi ha puntato per tutti i brand, ad eccezione di Gucci, su artisti appartenenti alla stessa generazione dei nuovi consumatori, cresciuti quindi con uno stesso *mindset*.
- Direttore creativo: tutti i brand sono accomunati da un cambio al vertice creativo, che senza dubbio sottende una strategia di fondo del gruppo nel suo insieme. Oltre alla sostituzione degli stilisti, è importante anche la rilevanza che stanno assumendo gli *art director* nell'impostazione dell'immagine del marchio e nell'aura attrattiva che essi stessi ricreano attorno al proprio brand.
- Valore dell'*heritage*: inteso come appello dei brand alle origini, al DNA e alla storia del proprio marchio per comunicare. La domanda a cui si vuole cercare di rispondere è quanto conti ancora per i nuovi consumatori l'*heritage* del brand.
- Collaborazioni artistiche: da sempre rilevante il legame tra lusso e arte, oggi i marchi fanno ricorso alla collaborazione con artisti contemporanei che permettano di ottenere alti livelli di spettacolarità, di vivere esperienze sensoriali e, non meno importante, siano condivisibili sui social media.
- Esperienza *omni-channel*: è particolarmente importante raggiungere il consumatore attraverso tutti i *touch-points* con il brand, dal mondo fisico al mondo digitale, facendo vivere al cliente una vera e propria esperienza da condividere e da comunicare.
- Presenza sui social media: rappresenta tassello immancabile al giorno d'oggi per essere in linea con i *Millennials*, nativi digitali e *hypersocial*.

- *Streetwear*: il nuovo fenomeno del lusso, la contaminazione tra il *casual wear* e il *luxury*. Un segmento in forte crescita, caratterizzato da nuovi codici estetici che attraggono sempre di più i nuovi consumatori.

Partendo da quanto raccolto sulla storia e sulla strategia dei vari brand, si è cercato di dare in giudizio in base alla presenza più o meno rilevante delle diverse variabili. Il risultato visivo di questa comparazione è dato dal seguente grafico:

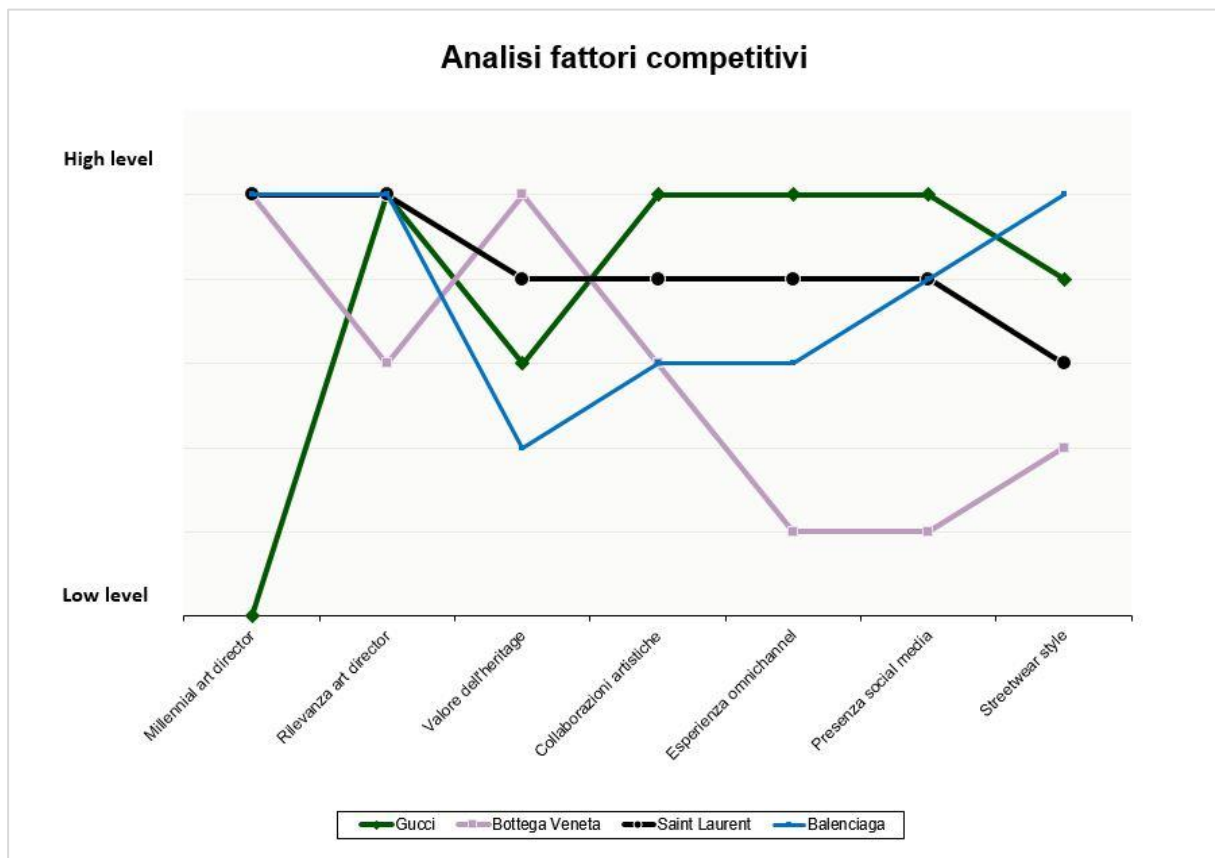


Figura 53 - Analisi fattori competitivi dei brand. (Elaborazione personale)

Come si può notare i brand del Gruppo stanno seguendo una strategia comune nella scelta di chi mettere a capo della direzione creativa. Nonostante l'eccezione di Gucci, il cui cambio di direttore creativo è stato comunque un inaugurale successo, a dare inizio a questo disegno è stato l'arrivo ad ottobre 2015 di Demna Gvasalia in Balenciaga, seguito da Anthony Vaccarello nell'aprile del 2016 in Saint Laurent, e, infine, la nomina di Daniel Lee da luglio 2018 alla guida di Bottega Veneta. Nel mondo del lusso non è raro che i marchi cambino i propri *art directors*, ma cosa c'è in realtà dietro a questa comune scelta di nuovi volti? Senza dubbio il Gruppo Kering, che ha fatto del segmento del lusso il

principale obiettivo, mira a catturare il motore di crescita del mercato, ovvero le nuove generazioni Y e Z. Questi talenti creativi condividono con la domanda di mercato la stessa mentalità, che li porta a capire con facilità il gusto e l'etica della loro stessa generazione. Alessandro Michele, direttore creativo di Gucci dal 2015, pur non rientrando anagraficamente nella canonica definizione di *Millennial*, ne ha compreso a pieno titolo le esigenze, ed è capace di comunicare direttamente con i nuovi consumatori in maniera efficace. Strettamente correlato al primo fattore, è l'importanza rivestita dai direttori creativi. I marchi Gucci, Balenciaga e Saint Laurent sono l'immagine riflessa dei loro designer, che hanno un potere attrattivo tanto forte quanto il brand che rappresentano. Al momento non si può dire la stessa cosa di Bottega Veneta, che si trova in una fase di transizione e lascia tutti in attesa della sfilata di debutto di Daniel Lee. Il punto, invece, che caratterizza Bottega Veneta e che la vede in prima posizione rispetto agli altri brand è il valore dell'*heritage*. Saldamente ancorata alla propria storia di artigianalità e qualità, Bottega Veneta comunica ai suoi clienti attraverso il linguaggio discreto ed esclusivo che da sempre la contraddistingue. Oggi, però, la storia del marchio sembra non aumentare il valore percepito del brand da parte dei nuovi consumatori. L'*heritage* pare abbia lasciato spazio a ciò che è ha una rilevanza culturale in un dato momento. I *Millennials* e le generazioni più giovani dimostrano un approccio antitetico rispetto a chi li ha preceduti. Più che alla storia del marchio sono interessati a ciò che il marchio esprime e raffigura nell'immediato contesto di riferimento, vogliono che i marchi raccontino il presente. Così Balenciaga irrompe con canoni completamente nuovi rispetto al passato, Gucci ne prende gli elementi essenziali per poi reinventarli e riproporli sotto vesti inedite e mai osate. Saint Laurent, non dimentica i principi di qualità, design e innovazione del suo fondatore, ma è grazie all'elemento innovativo sempre presente che riesce ad essere una risposta rilevante per le esigenze che emergono nel mercato. Altro fattore chiave sono le collaborazioni con gli artisti contemporanei. In un contesto in cui la velocità e la rapidità dei movimenti della domanda e dell'offerta ostacolano l'artigianalità, il tempo e la maestria utilizzata per rendere i prodotti unici come opere, il lusso fa appello all'*artificazione*. I brand richiedono il tocco di famosi artisti per impregnare il prodotto di lusso di rilevanza culturale e creare una sorta di elitarismo e rarità artificiale. Si pensi ad esempio alle *Capsule collection* o alle edizioni limitate in collaborazione con gli artisti più rilevanti del momento. Ancora una volta il primo della classe risulta essere Gucci, con oltre 150 collaborazioni artistiche solo nell'ultimo anno. Ciò che contraddistingue il marchio

fiorentino insieme a Saint Laurent, è che entrambi hanno saputo lasciar carta bianca agli artisti, in modo che potessero reinterpretare i loro brand secondo il loro sguardo. È così che sono nati la campagna #GucciGram di Gucci ed il progetto SELF di Saint Laurent. La capacità aggiuntiva di Gucci è che, oltre alle collaborazioni con gli artisti più affermati ed anticonvenzionali, riesce a fare dei propri progetti dei contenuti virali. Le sfilate sulle passerelle rimbalzano sui giornali e sui media per lungo tempo, creando *buzz* intorno al brand anche molto dopo la fine dell'evento. Si ricorda la sfilata dell'Autunno/Inverno 2018, dove le modelle ornate da cuccioli di drago e teste tagliate hanno attirato l'attenzione globale. Parlare ai *Millennials* significa anche far vivere loro un'esperienza unica, raggiungendoli sia offline che online. Si può affermare che tutti i brand del Gruppo abbiano perseguito una strategia di ampliamento dei propri negozi fisici a gestione diretta, oltre che a una ristrutturazione di quelli già presenti per garantire coerenza nel messaggio comunicazionale. A fianco a ciò, ci sono stati investimenti anche nel potenziamento dell'e-commerce. In particolare Yves Saint Laurent, presente online già in 50 Paesi, ha stretto una collaborazione con Farfetch per fare ingresso nella *Greater China*. Balenciaga, dal canto suo, ha strutturato una rete online che lo porta ad essere presente in oltre 100 Paesi. Un passo indietro rispetto agli altri brand rimane Bottega Veneta, la cui esperienza digitale risulta piuttosto scarna. Tra gli *outlook* per il 2019 lo stesso marchio intende fornire ai giovani consumatori un'esperienza *omni-channel* coinvolgente. Non si può poi pensare ai *Millennials* senza pensare di rimando ai social media. Questa generazione cresciuta in un mondo fatto di connessioni e condivisioni, si aspetta di ritrovarsi a confronto con i brand anche nella realtà virtuale. Se Bottega Veneta non ha ancora messo a frutto la sua strategia, Balenciaga, Saint Laurent e Gucci hanno già tutte le carte in regola. In modo particolare, Gucci con i suoi 32 milioni di follower, ha fatto di Instagram l'estensione del proprio brand. Infine, ad attirare l'attenzione dei *Millennials* c'è lo *streetwear*, di cui Balenciaga può esserne considerato il marchio più rappresentativo. Maxi felpe, sneakers, t-shirts e jeans di lusso ritornano in passerella, portando in scena una cultura *underground* e un *look casual*. I brand devono saper dimostrare, quindi, grande versatilità, cercando di elevare a *luxury goods* capi prettamente sportivi. Un passo verso questa direzione si è potuto vedere nella Pre Fall 2019 di Daniel Lee, segno che anche Bottega Veneta strizza l'occhio ai nuovi consumatori. Con il rilancio di quest'ultimo brand si potrebbe forse assistere ad una sorta di convergenza all'interno del Gruppo, sinonimo del fatto che tutti i marchi di lusso stiano

puntando nella stessa direzione nonostante le proprie peculiarità storiche e stilistiche. Un primo punto di incontro che accomuna tutti i quattro brand è l'utilizzo delle *co-ed*, ovvero delle sfilate uomo-donna congiunte. Questa trasformazione porta con sé anche un cambiamento nei processi di creazione e produzione delle collezioni. Si riducono, infatti, le sfilate di *prêt-à-porter* a due occasioni all'anno. Gucci, Balenciaga, Saint Laurent e Bottega Veneta si dimostrano in linea con quella che è diventata ormai una tendenza del mercato del lusso. Se da una parte si limitano le classiche collezioni stagionali, dall'altra c'è un emergere di sempre nuove collezioni che occupano i momenti di vuoto tra una stagione e l'altra. Il tempo, infatti, impiegato per la presentazione, la produzione e la distribuzione di un capo di *prêt à porter* è di circa sei mesi. Oggi il mercato ha ritmi molto più veloci, e i brand necessitano di essere sempre presenti per soddisfare il bisogno di novità dei nuovi consumatori. È per tale motivo che aumenta l'attenzione verso le pre-collezioni, le *Resort o Cruise collection* e le *Capsule collection*. Gucci, ad esempio, presenta le *Resort e Cruise collection* in location esclusive, rendendosi protagonista di un grande evento con un fortissimo rimbalzo su tutti i media. Occorre sottolineare che non si tratta solo del far parlare di sé, ma i consumatori di oggi del mercato del lusso hanno sempre il bisogno di qualcosa di nuovo da comprare. Questa è una vera e propria sfida per un mondo basato su creatività e qualità come quello dei *luxury goods*. Il valore aggiunto che ne può derivare dall'appartenere allo stesso Gruppo può essere dato dalle sinergie che senza dubbio si sviluppano all'interno, permettendo ai brand di essere più efficienti e più performanti per dedicare le energie al vero *core business*: la creatività. Il supporto dato dal Gruppo può includere quindi l'attività di produzione e il network logistico, elemento davvero importante in questo mercato a rapido tasso di crescita. Un esempio rilevante che riguarda le sinergie del Gruppo oggetto di studio è l'annuncio fatto da Kering dell'internalizzazione entro il 2020 della gestione delle piattaforme digitali: e-commerce, data science, crm. L'e-commerce è il canale in più veloce aumento a livello globale e rappresenta circa il 6% delle vendite del Gruppo nel primo trimestre del 2018. L'obiettivo di portare *in-house* il digitale è quello di offrire la miglior esperienza possibile ai clienti in ogni punto di contatto. La scelta strategica del focus sui canali digitali si rifletterà anche sui propri brand, permettendo un discreto allineamento su questo piano. Inoltre, sarà possibile per i marchi sfruttare le risorse dei team centralizzati e dei risultati degli studi su vari progetti pilota realizzati per offrire ai clienti comunicazioni ed esperienze altamente personalizzate.

LIMITI DELLA RICERCA E FUTURI SVILUPPI

La presente ricerca si è basata sull'utilizzo del metodo del *multiple case studies*, attraverso il quale sono stati analizzati quattro diversi brand del settore del lusso, facenti parte del Gruppo Kering.

Un primo limite della ricerca risiede nella difficoltà di reperire sostanziose risorse per lo studio dei casi nella loro interezza. Infatti, sono state utilizzate principalmente fonti secondarie quali articoli di giornale, riviste, online e siti web. Non è stato possibile usufruire di materiale interno dell'azienda o di poter intervistare i principali protagonisti, ma ci si è avvalsi solamente dei dati pubblici ufficiali reperibili online. Nel caso di Balenciaga, inoltre, una barriera rilevante è stata la mancanza di dati scorporati che riguardassero il singolo brand. Un altro possibile limite dell'analisi è la mancata comparazione con altri *luxury brands* al di fuori del Gruppo Kering. Partendo da questa considerazione, potrebbe risultare interessante rilevare quale sia il comportamento di altri marchi appartenenti ad altri grandi conglomerati del lusso, come ad esempio LVMH, per verificare se all'interno sussistano le stesse variabili di crescita.

ELENCO FIGURE

FIGURA 1 - ELEMENTI CHIAVE DELLA LUXURY BRAND EXPERIENCE.(CORBELLINI AND SAVIOLO, 2015)	9
FIGURA 2 - LA PIRAMIDE DEI LIVELLI DI MARCA. (KAPFERER, 2012)	12
FIGURA 3 - TREND BENI DI LUSO PERSONALI 1994-2016. (D'ARPIZIO, 2016)	13
FIGURA 4 - LIVELLO DI CRESCITA PER LE DIVERSE CATEGORIE DI SETTORE. (D'ARPIZIO AND LEVATO, 2017)	15
FIGURA 5 - IL CONSUMO DI BENI PERSONALI DI LUSO NEI DIVERSI PAESI. (D'ARPIZIO AND LEVATO, 2017)	16
FIGURA 6 - IL CONSUMO DEI BENI DI LUSO ONLINE. (D'ARPIZIO AND LEVATO, 2017)	17
FIGURA 7 - GENERAZIONI A CONFRONTO NEL CONSUMO DEI BENI DI LUSO PERSONALI. (D'ARPIZIO AND LEVATO, 2017)	19
FIGURA 8 - FUSIONI ED ACQUISIZIONI NEL SETTORE DEL LUSO. (DELOITTE, 2018)	22
FIGURA 9 - TENDENZE ATTESE DEL SETTORE FASHION AND LUXURY NEI PROSSIMI TRE ANNI.(DELOITTE, 2018)	23
FIGURA 10 - INFLUENZA DEL DIGITALE NEL CONSUMO DEI BENI DI LUSO. (ABTAN, BARTON AND OTHERS, 2016)	25
FIGURA 11 - APPLE WATCH HERMÈS. FIGURA 12 - MEMORY MIRROR MEMOMI	25
FIGURA 13 - FRAGRANCE EXPERIENCE GUERLAIN	25
FIGURA 14 - TOUCH POINTS NEL PROCESSO DI ACQUISTO. (ABTAN, BARTON AND OTHERS, 2016)	26
FIGURA 15 - LOUIS VUITTON, CAMPAGNA PUBBLICITARIA "SAVOIR FAIRE", 2009.	28
FIGURA 16 - GUCCI, CAMPAGNA PUBBLICITARIA "FOREVER NOW", 2010.	28
FIGURA 17 - YSL, CAMPAGNA PUBBLICITARIA "MANIFESTO", 2012.	29
FIGURA 18 - COLLEZIONE SS2017, CÈLINE. FIGURA 19 - YVES KLEIN, TECNICA DEL BODY PAINTING.	30
FIGURA 20 - BALENCIAGA, SFILATA SS2019	30
FIGURA 21 - COPERTINA DELLA RIVISTA TIME DEDICATA ALLA MILLENNIAL GENERATION, 2013.	35
FIGURA 22 - PROSPETTIVE DI CRESCITA PER IL CONSUMO DI BENI DI LUSO PERSONALI. (D'ARPIZIO AND LEVATO, 2017)	39
FIGURA 23 - QUOTA DI PENETRAZIONE GENERAZIONALE SULLA POPOLAZIONE DEI SINGOLI PAESI. (CAPECI, 2017)	40
FIGURA 24 - MILLENNIALS IN CODA FUORI DALLA BOUTIQUE HERMÈS AD HONG KONG. (SOLOMON, 2017)	42
FIGURA 25 - ELEMENTI DEI LUXURY BRAND RILEVANTI PER I MILLENNIALS. (DELOITTE, 2017)	44
FIGURA 26 - CAMPAGNA PER IL NUOVO NOME E LOGO DI KERING (KERING, 2013)	49
FIGURA 27 - KERING'S TIMELINE. (ELABORAZIONE PERSONALE)	50
FIGURA 28 - MERCATI PRINCIPALI DEL GRUPPO KEIRNG (KERING, 2017)	51
FIGURA 29 - KERING GROUP SEMPLIFIED ORGANIZATIONAL CHART 2017 (KERING, 2017)	52
FIGURA 30 - LUXURY BRAND DEL GRUPPO KERING (KERING, 2018B)	54
FIGURA 31 - CAMPAGNA FOREVER NOW 2013 FOULDARD FLORA (MATARRESE, 2014)	65
FIGURA 32 - REALIZZAZIONI COCO CAPITÁN PER GUCCI. (WGSN, 2017)	71
FIGURA 33 - LA FIRMA DI TROUBLE ANDREW SULLE COLLEZIONI GUCCI. (GRAZIA, 2016)	72
FIGURA 34 - DIPINTO DELL'ARTISTA SPAGNOLO IGNASI MONREAL PER GUCCI BLOOM. (MASCETTI, 2017)	72
FIGURA 35 - REACTION MEME FOR GUCCI BY WILLIAM NDATA. (HTTP://DIGITAL.GUCCI.COM/TFWGUCCI)	73
FIGURA 36 - THE MOST FAMOUS ARTIST CALEIDO COLLECTION. (HTTP://DIGITAL.GUCCI.COM/GUCCI-GRAM)	74
FIGURA 37 - MODELLO DI BUSINESS DI GUCCI. (ELABORAZIONE PERSONALE)	75
FIGURA 38 - <i>KNOT BAGS</i> BOTTEGA VENETA: ESEMPIO DI <i>TIMLESS DESIGN</i> . (PRESENTAZIONE A CURA DI MARCO BIZZARRI)	77
FIGURA 39 - STORE BOTTEGA VENETA VIA MONTENAPOLEONE 27 MILANO. (CORRIERE DELLA SERA, 2017)	82
FIGURA 40 - STORE BOTTEGA VENETA AD AMSTERDAM. (WWW.BOTTEGVENETA.COM)	82
FIGURA 41 - DANIEL LEE PRE FALL 2019. (BLASIGH, 2018)	84

FIGURA 42 - MODELLO DI BUSINESS DI BOTTEGA VENETA. (ELABORAZIONE PERSONALE).....	84
FIGURA 43 - "LE SMOKING" E IL FAMOSO "VESTITO MONDRIAN" DI YVES SAINT LAURENT. (SEELING, 2000)	85
FIGURA 44 - ANGELINA JOLIE CON LA NUOVA BORSA " SAC DE JOUR" IN DUE COLORI: "POWDER" E "BLACK". (SOWRAY, 2013)	86
FIGURA 45 - SFILATA SAINT LAURENT SS 19 BY ANTHONY VACCARELLO. FOTOGRAFIA DI MITCHELL SAMS. (SALTER, 2018)	90
FIGURA 46 - SELF 01 BY DAIDO MORIYAMA.(CAMPAGNA, 2018)	91
FIGURA 47 - SELF 02 BY VANESSA BEECROFT. (SBUTTONI, 2018)	92
FIGURA 48 - MODELLO DI BUSINESS DI SAINT LAURENT PARIS. (ELABORAZIONE PERSONALE)	93
FIGURA 49 - "MARBLE ERA" AT BALENCIGA .(FUMO, 2015).....	95
FIGURA 50 - ELEVATED STREETWEAR BY BALENCIAGA. (SCIOLA, 2018C).....	98
FIGURA 51 - BALENCIAGA CAMPAIGN BY YLMAZ SEN. (ACCOUNT INSTAGRAM DI BALENCIAGA).	99
FIGURA 52 - MODELLO DI BUSINESS DI BALENCIAGA. (ELABORAZIONE PERSONALE)	100
FIGURA 53 - ANALISI FATTORI COMPETITIVI DEI BRAND. (ELABORAZIONE PERSONALE).....	103

ELENCO TABELLE

TABELLA 1 - DEFINIZIONE DELLA GENERAZIONE Y SECONDO ALCUNI AUTORI.....	34
TABELLA 2 - ANALISI DEL FATTURATO DAL 2015 AL 2017 (KERING ANNUAL RESULTS).....	56
TABELLA 3 - INDICI ECONOMICI KERING 2015-2017. (KERING ANNUAL REPORT 2015-2017).....	57
TABELLA 4 - RISULTATI DI GUCCI 2017 (KERING ANNUAL REPORT).....	66
TABELLA 5 - GUCCI ANDAMENTO DEL FATTURATO NEI QUATTRO TRIMESTRI DEL 2017, DATI IN MILIONI € (KERING ANNUAL REPORT 2017).....	66
TABELLA 6 - GUCCI ANDAMENTO DEL FATTURATO NEI PRIMI TRE TRIMESTRI DEL 2018, DATI IN MILIONI € (KERING QUARTER REPORT 2018).....	67
TABELLA 7 - BOTTEGA VENETA ANDAMENTO FATTURATO PERIODO 2011-2016, DATI IN IN MILIONI DI €. (KERING ANNUAL REPORT 2011-2016)	79
TABELLA 8 - BOTTEGA VENETA ANDAMENTO DEL FATTURATO NEI PRIMI TRE TRIMESTRI DEL 2018, DATI IN MILIONI €. (KERING QUARTER REPORT 2018).....	80
TABELLA 9 - YVES SAINT LAURENT ANDAMENTO FATTURATO PERIODO 2011-2016, DATI IN IN MILIONI DI €. (KERING ANNUAL REPORT 2013-2017)	87

BIBLIOGRAFIA

Abtan, O., Barton, C. and Others (2016) *Digital or Die. The choice for luxury brands*.

Allèrès, D. (2003) *Luxe...Stratégies-Marketing*. Paris: Economica.

Brun, A. and Castelli, C. (2013) 'The nature of luxury: A consumer perspective', *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(11-12), pp. 823-847. doi: 10.1108/IJRDM-01-2013-0006.

Capeci, F. (2017) *Post Millennial Marketing. Marketing di nuova generazione*. FrancoAngeli S.r.l.

Corbellini, E. and Saviolo, S. (2015) *Managing Fashion and Luxury Companies*. Rizzoli ETAS.

Crampton, S. M. and Hodge, J. W. (2009) 'Generation Y : Unchartered Territory', *Journal of Business & Economics Research*, 7(4), pp. 1-6. doi: 10.1080/02723638.2013.778647.

D'Arpizio, C. (2016) *Worldwide Luxury Market Monitor*.

D'Arpizio, C. and Levato, F. (2017) *Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2017*.

D'Arpizio, C. and Levato, F. (2018) *WORLDWIDE LUXURY ALTAGAMMA 2018 MARKET MONITOR THE FUTURE OF LUXURY : A LOOK INTO TOMORROW TO UNDERSTAND TODAY*.

Danziger, P. N. (2005) *Let them eat cake: marketing luxury to the masses - as well as the classes*. Dearborn Trade Publishing.

Deloitte (2018) *Fashion Luxury Private Equity and Investors Survey 2018*.

Dubois, B., Laurent, G. and Czellar, S. (2001) 'Consumer rapport to luxury: analyzing complex and ambivalent attitudes', *Working Paper*, 33(0), pp. 1-56. doi: <https://doi.org/10.1007/s11002-005-2172-0>.

Eisenhardt, K. M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research', *The Academy of Management Review*. Academy of Management, 14, p. pp.532-550. Available at: <https://www.jstor.org/stable/258557>.

Fabris, G. (2003) *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Milano: FrancoAngeli S.r.l.

- Howe, N. and Strauss, W. (2000) *Millennial Rising. The next great generation*. New York: VINTAGE BOOKS.
- Howe, N. and Strauss, W. (2007) 'The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve-', *Harvard Business Review*, 85 (7-8), pp. 41–52.
- Kapferer, J.-N. (2012) *The new strategic brand management*. Fifth edit. London: KoganPage.
- Kapferer, J.-N. (2017) *Lusso. Nuove sfide, nuovi sfidanti*. Ed.italian. FrancoAngeli.
- Kering (2013) 'PPR BECOMES KERING'. Kering Press, p. 11.
- Kering (2017) 'Kering Financial Document 2017'.
- Kering (2018b) 'Kering Investor Presentation November/December 2018', p. 54.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2010) *Principi di Marketing*. 13a edizio. Pearson.
- Lipovetsky, G. and Roux, E. (2003) *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*. Paris: Gallimard.
- Mattia, G. (2013) *Il neo-lusso*. Milano: FrancoAngeli S.r.l.
- Napoli, C. (2017) 'US: Marketing Luxury to Gen Z'. WGSN, p. 7.
- Nigel, T. (2018) 'Kering ker-ching! Luxury pace "unprecedented" as Gucci sales go stratospheric again', *WGSN*.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2012) *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*. Edizioni FAG Milano.
- Ryder, N. B. (2008) 'The Cohort as a Concept in the Study of Social Change', *American Sociological Review*, 30(6), pp. 843–861.
- Seeling, C. (2000) *MODA. IL SECOLO DEGLI ARTISTI. 1900-1999*. Ed.Italian. Könemann verlagsgesellschaft mbh.
- Silverstein, M. J., Fiske, N. and Butman, J. (2005) *Trading up : why consumers want new luxury goods and how companies create them*. New York: Portfolio.
- Sombart, W. (2014) *Il capitalismo moderno*. Ledizioni.
- Sullivan, P. and Heitmeyer, J. (2008) 'Looking at Gen Y shopping preferences and

intentions: Exploring the role of experience and apparel involvement', *International Journal of Consumer Studies*, 32(3), pp. 285–295. doi: 10.1111/j.1470-6431.2008.00680.x.

The Nielsen Company (2015) *THE SUSTAINABILITY IMPERATIVE*.

Tonfi, S. (2017) *Super Brands. Da grandi poteri, grandi responsabilità*. FrancoAngeli S.r.l.

Twitchell, J. B. (2002) *Living It Up: Our Love Affair with Luxury*. Columbia University Press.

Vallin, E. (2013) 'Vi presento Renzo Zengiaro: l'artigiano che fondò Bottega Veneta nel 1966', *Giornale di Vicenza*.

WGSN (2017) 'Gucci. Marketing Case Study', p. 11.

Yin, R. K. (2009) *Case study research: design and methods*. 4th ed. SAGE Publication Ltd.

SITOGRAFIA

Attanasio, D. (2017) *Cristóbal Balenciaga dimenticava l'amore perduto vestendo le donne più chic (e ricche) del pianeta*, 01/10/2017, *Marie Claire*. Available at: <https://www.marieclaire.com/it/moda/fashion-news/a19453325/cristobal-balenciaga-biografia/> (Accessed: 14 February 2019).

Baudo, G. (2018) 'BLACKSTAGE: Art Saint-Laurent', *MF Fashion*, 226, p. 1. Available at: <https://www.mffashion.com/news/backstage/blackstage-art-saint-laurent-201811151947049298>.

Beauloye, F. E. (2018) *Why Luxury Brands Are Investing In Online Retail*, *Luxe Digitale Digital*. Available at: <https://luxe.digital/digital-luxury-reports/online-luxury-retail-transformation/> (Accessed: 22 January 2019).

Di Bello, P. (2016) *La società liquida e il caffè istantaneo – Intervista a Zygmunt Bauman*, 01/12/2016, *CTRL Magazine*. Available at: <http://www.ctrlmagazine.it/zygmunt-bauman-intervista/> (Accessed: 21 January 2019).

Blasigh, D. (2018) *BOTTEGA VENETA: L'ESSENZIALITÀ MODERNA DI DANIEL LEE*, 19/12/2018, *Style*. Available at: https://style.corriere.it/moda/protagonisti/bottega-veneta-pre-fall-2019-lessenzialita-moderna-di-daniel-lee-native-adv/?refresh_ce-cp (Accessed: 12 February 2019).

Campagna, M. (2018) *Saint Laurent SELF 01: Anthony Vaccarello presenta Daido Moriyama*, 08/11/2018, *Amica*. Available at: <https://www.amica.it/2018/11/08/saint-laurent-self-01-anthony-vaccarello-presenta-daido-moriyama/> (Accessed: 14 February 2019).

Capodaglio, O. (2016) *I MILLENNIALS NEL MONDO: NON SOLO SOCIAL*, 25/07/2016, *Nielsen insights*. Available at: <https://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2016/the-millennials-in-the-world-not-only-social.html> (Accessed: 7 January 2019).

Casadio, M. (2016) *Gucci 4 Rooms a Tokyo*, 11/10/2016, *Vogue*. Available at: <https://www.vogue.it/news/vogue-arte/2016/10/11/gucci-4-rooms-inaugurazione-mostra-tokyo> (Accessed: 8 February 2019).

Ciancio, A. (2016) How luxury brands can revitalize stagnating sales. 05/12/2016, Retaildive. Available at: <https://www.retaildive.com/news/how-luxury-brands-can-revitalize-stagnating-sales/431682/> (Accessed: 2 January 2019).

Colas, C. (2010) *Quand les marques de luxe valorisent l'artisanat : décryptage des récentes campagnes publicitaires de Louis Vuitton et Gucci*, 08/03/2010. Available at: <https://clairecolas.wordpress.com/2010/03/08/quand-les-marques-de-luxe-valorisent-l'artisanat-decryptage-des-recentes-campagnes-publicitaires-de-louis-vuitton-et-gucci/> (Accessed: 3 January 2019).

Corriere della Sera (2017) *Bottega Veneta, due borse «Knot» per celebrare Montenapoleone*, 12/06/2017, *Corriere della sera*. Available at: https://www.corriere.it/foto-gallery/moda/news/17_giugno_12/bottega-veneta-due-borse-knot-celebrare-montenapoleone-3525a356-4f9b-11e7-b3da-d63487cd15a9.shtml (Accessed: 12 February 2019).

Crivelli, G. (2016) *Luxury goods enter the age of "new normal"*, 20/10/2016, *Il Sole 24 ore*. Available at: <http://www.italy24.ilsole24ore.com/art/business-and-economy/2016-10-20/moda-altagamma-130012.php?uuid=ADGJrCgB> (Accessed: 26 January 2019).

Crivelli, G. (2017) *Lusso, il rilancio di Ysl con la «ricetta» dell'italiana Francesca Bellettini*, 31/07/2017, *Il sole 24 ore*. Available at: <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-07-31/lusso-rilancio-ysl-la-ricetta-italiana-francesca-bellettini-102310.shtml?uuid=AEGNPE3B> (Accessed: 14 February 2019).

Dauriz, L. et al. (2014) *Digital luxury experience: Keeping up with changing customers*, 01/04/2014, *McKinsey*. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/digital-luxury-experience-keeping-up-with-changing-customers> (Accessed: 3 January 2019).

Deeny, G. (2018) *Balenciaga: una sfilata sontuosa e ricca di LED*, 30/09/2018, *Fashion Network*. Available at: <https://it.fashionnetwork.com/news/Balenciaga-una-sfilata-sontuosa-e-ricca-di-LED,1019518.html#.XCxrnlxKhPY> (Accessed: 3 January 2019).

Deloitte (2017) *'Bling it on: What makes a millennial spend more?'* Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-young-luxury-shopper-2017.pdf>.

DeMarco, A. (2016) *Interview: Albert Bensoussan, Kering CEO of Luxury -- Watches & Jewelry*, 04/04/2016, *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/anthonydemarco/2016/04/04/interview-albert-bensoussan-kering-ceo-of-luxury-watches-jewellery/#61fa3c7f7289> (Accessed: 3 February 2019).

Dimock, M. (2018) *Defining generations: Where Millennials end and post-Millennials begin*, 01/03/2018, *Pew Research Center*. Available at: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-end-and-post-millennials-begin/> (Accessed: 5 January 2019).

Fashion Magazine (2018) *Balenciaga: grazie a uomo e Millennials, il target del miliardo di euro è più vicino*, 25/05/2018, *Fashion Magazine*. Available at: <https://www.fashionmagazine.it/business/STRATEGIE-Balenciaga-grazie-a-uomo-e-Millennials-il-target-del-miliardo-di-euro--pi-vicino-87273> (Accessed: 15 February 2019).

Fashion Network (2016) *Svolta da Bottega Veneta, dal 2017 presenterà due sfilate l'anno*, 28/11/2016, *Fashion Network*. Available at: <https://it.fashionnetwork.com/news/Svolta-da-Bottega-Veneta-dal-2017-presentera-due-sfilate-l-anno,758126.html#.XGA1DVxKhPY> (Accessed: 12 February 2019).

Ferrè, G. (2016) *Lusso, l'industria accusa il colpo E si mette sulla strada dei millennials*, 31/10/2016, *Corriere della sera*. Available at: https://www.corriere.it/moda/business/16_ottobre_31/lusso-l-industria-accusa-colpo-si-mette-strada-millennials-9bd4f974-9f58-11e6-9daf-5530d930d472.shtml (Accessed: 22 January 2019).

Fumo, N. (2015) *A Look Back at Alexander Wang's Brief Stint at Balenciaga*, 02/11/2015, *Racked*. Available at: <https://www.racked.com/2015/10/2/9436029/alexander-wang-balenciaga> (Accessed: 15 February 2019).

Fury, A. (2015) *ALESSANDRO MICHELE IS THE NEW CREATIVE DIRECTOR OF GUCCI*, 22/01/2015, *The Independent*. Available at: <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/news/alessandro-michele-is-the-new-creative-director-of-gucci-9994483.html> (Accessed: 5 February 2019).

Gervasio, M. (2018) *Il gruppo Kering accelera sul digitale: porta l'e-commerce in-house e lascia Ynap*, 26/11/2018, *Il sole 24 ore*. Available at: <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-26/il-gruppo-kering-accelera-digitale-e-lascia-ynap-104342.shtml?uuid=AEIO9MnG> (Accessed: 26 January 2019).

Grazia (2016) *Gucci celebra la collezione GucciGhost*, 03/11/2016, *Grazia*. Available at: <https://www.grazia.it/moda/party-eventi/gucci-collezione-guccighost> (Accessed: 8 February 2019).

Holgate, M. (2018) *How Anthony Vaccarello Is Making Saint Laurent His Own*, 13/02/2018, *Vogue*. Available at: <https://www.vogue.com/article/anthony-vaccarello-interview-vogue-march-2018-issue> (Accessed: 14 February 2019).

Kering (2016) *THE DYNAMIC DUO*, *Kering Magazine*. Available at: <http://www.kering.com/en/magazine/dynamic-duo> (Accessed: 10 February 2019).

Kering (2018a) *DANIEL LEE APPOINTED CREATIVE DIRECTOR OF BOTTEGA VENETA*, 15/06/2018, *Kering Press Release*. Available at: http://www.kering.com/en/press-releases/daniel_lee_appointed_creative_director_of_bottega_veneta (Accessed: 12 February 2019).

Lanzoni, L. (2015) *Guccigram: quando la moda incontra l'arte su Instagram*, 29/10/2015, *Elle*. Available at: <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/news/g1253535/gucci-moda-instagram-guccigram/> (Accessed: 9 February 2019).

Madsen, A. C. (2016) *2016: l'anno in cui i gvasalia hanno conquistato la moda*, 06/12/2016, *i-D Magazine*. Available at: <https://i-d.vice.com/it/article/a3g5ag/2016-lanno-in-cui-i-gvasalia-hanno-conquistato-la-moda> (Accessed: 15 February 2019).

Mancinelli, A. (2017) *Look'n'roll: intervista ad Anthony Vaccarello*, 13/10/2017, *Marie Claire*. Available at: <https://www.marieclaire.com/it/mclikes/a19414465/anthony-vaccarello-intervista/> (Accessed: 14 February 2019).

Mascetti, F. (2017) *GUCCI ART WALL*, *Flawless*. Available at: <https://www.flawlessmilano.com/gucci-art-wall/> (Accessed: 8 February 2019).

Matarrese, G. (2014) *FRIDA GIANNINI E GUCCI: UNA LUNGA STORIA D'AMORE*, *Icon Magazine*. Available at: <https://www.iconmagazine.it/donne/frida-giannini-gucci-lunga-storia-damore/> (Accessed: 5 February 2019).

Meliado, E. (2018) *I brand italiani dominano il mondo digitale, Gucci in testa, 29/05/2018*, *Fashion Network*. Available at: <https://it.fashionnetwork.com/news/I-brand-italiani-dominano-il-mondo-digitale-Gucci-in-testa,982130.html#.XF18eVxKhPY> (Accessed: 9 February 2019).

Murek, D. M. (2016) *INSPIRATION Yves Klein 1960... Céline SS||2017, 02/10/2016, Into the Fashion*. Available at: <http://www.intothefashion.com/2016/10/inspiration-yves-klein-1960-celine.html> (Accessed: 3 January 2019).

Muret, D. (2018) *Tomas Maier chiude il suo marchio di prêt-à-porter, 25/06/2018*, *Fashion Network*. Available at: <https://it.fashionnetwork.com/news/Tomas-Maier-chiude-il-suo-marchio-di-pret-a-porter,991370.html#.XF1QIVxKhPY> (Accessed: 5 February 2019).

Pambianco, D. (2018) *Millennials, la sfida è sulla complessità, 03/12/2018*, *Pambianconews*. Available at: <https://www.pambianconews.com/2018/12/03/millennials-la-sfida-e-sulla-complessita-248990/> (Accessed: 26 January 2019).

Pambianconews (2001) *Pinault rileva Gucci in mano a Lvmh, 10/09/2001*, *Pambianconews*. Available at: <https://www.pambianconews.com/2001/09/10/pinault-rileva-gucci-in-mano-a-lvmh-3478/> (Accessed: 28 January 2019).

Pambianconews (2002) *Pinault e Arnault, strategie parallele, 09/09/2002*, *Pambianconews*. Available at: <https://www.pambianconews.com/2002/09/09/pinault-e-arnault-strategie-parallele-6717/> (Accessed: 28 January 2019).

Pambianconews (2003) *François Pinault pronto a passare il testimone al figlio François-Henri, 16/05/2003*, *Pambianconews*. Available at: <https://www.pambianconews.com/2003/05/16/franois-pinault-pronto-a-passare-il-testimone-al-figlio-franois-henri-5542/> (Accessed: 28 January 2019).

Pambianconews (2014) *Kering divide il lusso a metà. Bizzarri ai vertici, 28/04/2014*, *Pambianconews*. Available at: <https://www.pambianconews.com/2014/04/28/kering-divide-il-lusso-a-meta-bizzarri-ai-vertici-145555/> (Accessed: 3 February 2019).

Pambianconews (2018a) *Griffe, il valore torna a crescere nel 2018*, 04/10/2018, *Pambianconews*. Available at: <https://www.pambianconews.com/2018/10/04/il-valore-dei-marchi-di-lusso-torna-a-crescere-nel-2018-245159/> (Accessed: 26 January 2019).

Pambianconews (2018b) *Gucci supera Hermès. Davanti (per ora) c'è solo Vuitton*, 13/02/2018, *Pambianconews*. Available at: <https://www.pambianconews.com/2018/02/13/gucci-supera-hermes-davanti-per-ora-ce-solo-vuitton-230517/> (Accessed: 5 February 2019).

Pambianconews (2018c) *Kering alle grandi pulizie. Esce (anche) da Tomas Maier*, 25/06/2018, *Pambianconews*. Available at: <https://www.pambianconews.com/2018/06/25/kering-alle-grandi-pulizie-esce-anche-da-tomas-maier-239117/> (Accessed: 5 February 2019).

Pambianconews (2019) *Bottega Veneta all'Arco della Pace per la prima sfilata di Lee*, 25/01/2019, *Pambianconews*. Available at: <https://www.pambianconews.com/2019/01/25/bottega-veneta-allarco-della-pace-per-la-prima-sfilata-di-lee-252225/> (Accessed: 12 February 2019).

Passeri, E. (2017) *Bottega Veneta nuova boutique a Milano*, 16/02/2017, *Fashion Network*. Available at: <https://it.fashionnetwork.com/news/Bottega-Veneta-nuova-boutique-a-Milano,838198.html#.XGA6PVxKhPY> (Accessed: 12 February 2019).

Petty, F. (2017) *Come balenciaga e demna hanno rivoluzionato l'estetica della nostra generazione*, 20/12/2017, *i-D Magazine*. Available at: <https://i-d.vice.com/it/article/xwvwj3/rivoluzione-streetwear-demna-gvasalia-balenciaga> (Accessed: 15 February 2019).

Phelps, N. (2018) *A New Madison Avenue Maison, a One-Off NYC Runway Show, and a Digital Campaign—Change Is Afoot at Bottega Veneta*, 31/01/2018, *Vogue*. Available at: <https://www.vogue.com/article/bottega-veneta-madison-avenue-maison> (Accessed: 12 February 2019).

Pike, H. (2016) *Bottega Veneta Combines Women's and Men's S/S 2017 Shows to Celebrate Anniversary*, 02/05/2016, *Business Of Fashion*. Available at: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/bottega-veneta-combines-womens-and-mens-ss-2017-shows-to-celebrate-anniversary> (Accessed: 12 February 2019).

2019).

Primo, D. (2018) *What Can Luxury Brands Learn From Gucci About Millennials?*, 02/11/2018, *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/11/02/what-can-luxury-brands-learn-from-gucci-about-millennials/#7969cd6a5e5b> (Accessed: 26 January 2019).

Rozario, K. (2016) *Global lux sales fall as Chinese share slips to 30%*, 22/11/2016, *TR Business*. Available at: <https://www.trbusiness.com/regional-news/international/global-lux-sales-fall-as-chinese-slip-below-30-share/112295> (Accessed: 26 January 2019).

Salter, S. (2018) *Saint Laurent ha fatto camminare le sue modelle sull'acqua*, 26/09/2018, *i-D Magazine*. Available at: <https://i-d.vice.com/it/article/9kv33e/saint-laurent-review-sfilata-ss-19> (Accessed: 14 February 2019).

Sarica, F. (2018) *Marco Bizzarri and the Gucci Revolution*, 20/06/2018, *Rivista Studio*. Available at: <https://www.rivistastudio.com/marco-bizzarri-gucci/> (Accessed: 8 February 2019).

Sbuttoni, B. (2018) *A look at Saint Laurent and Vanessa Beecroft's Self 02 photography exhibition*, 05/12/2018, *Vogue*. Available at: <https://www.vogue.fr/fashion/fashion-news/story/self-02-saint-laurent-anthony-vaccarello-artistic-project-vanessa-beecroft/4828> (Accessed: 14 February 2019).

Sciola, G. (2016) *NY, luxury revolution*, 24/02/2016, *Pambianconews*. Available at: <https://www.pambianconews.com/2016/02/24/ny-luxury-revolution-191556/> (Accessed: 21 January 2019).

Sciola, G. (2018a) *L'Hard Luxury è il nuovo tesoro del web*, 03/10/2018, *Pambianconews*. Available at: <https://www.pambianconews.com/2018/10/03/lhard-luxury-e-il-nuovo-tesoro-del-web-244763/> (Accessed: 22 January 2019).

Sciola, G. (2018b) *La Cina è ancora lì a trainare il lusso*, 06/12/2018, *Pambianconews*. Available at: <https://www.pambianconews.com/2018/12/06/la-cina-e-ancora-li-a-trainare-il-lusso-249405/> (Accessed: 22 January 2019).

Sciola, G. (2018c) *Tutti vogliono Balenciaga*, 03/04/2018, *Pambianconews*. Available at: <https://www.pambianconews.com/2018/04/03/tutti-vogliono-balenciaga-233277/> (Accessed: 15 February 2019).

Solomon, M. (2017) *How Millennials Will Reshape the Luxury Market*, 20/06/2017, *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/msolomon/2017/06/20/how-millennials-will-reshape-the-luxury-goods-market-bain-luxury-report-2017/#5a09f7852f86> (Accessed: 7 January 2019).

Solomon, M. (2018) *For Small Business Week: All About Millennial Consumers And Millennial-Friendly Customer Experiences*, 03/05/2018, *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2018/05/03/for-small-business-week-all-about-millennial-consumers-and-millennial-friendly-customer-experiences/#9bd7c812f91a> (Accessed: 22 January 2019).

Sowray, B. (2013) *Saint Laurent's Sac De Jour becomes the bag du jour*, 17/10/2013, *Fashion Telegraph*. Available at: <http://fashion.telegraph.co.uk/news-features/TMG10385947/Saint-Laurents-Sac-De-Jour-becomes-the-bag-du-jour.html> (Accessed: 14 February 2019).

Stein, J. (2013) *Millennials: The Me Me Me Generation*, 20/05/2013, *Time*. Available at: <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/> (Accessed: 20 January 2019).

De Vecchi, G. (2017) *Gucci e Coco Capitan: la collaborazione tra moda e arte*, 03/07/2017, *Amica*. Available at: <https://www.amica.it/2017/07/03/gucci-e-coco-capitan-la-collaborazione-tra-moda-e-arte/> (Accessed: 8 February 2019).

Vogue (2018) *Tomas Maier lascia Bottega Veneta, arriva Daniel Lee*, 14/06/2018, *Vogue*. Available at: <https://www.vogue.it/moda/news/2018/06/14/tomas-maier-lascia-bottega-veneta> (Accessed: 10 February 2019).

<http://www.kering.com>

<http://www.cfaogroup.com>

<https://www.gucci.com>

<http://digital.gucci.com>

<https://www.bottegaveneta.com>

<https://www.ysl.com>

<https://www.balenciaga.com>

<https://searchsalesforce.techtarget.com/definition/Phygital>