Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

LA GESTIONE STRATEGICA DI UN BRAND DEL LUSSO IN CINA

Mostre top brand e pubblico cinese tra cultura e comportamenti di consumo

Relatore
Ch.ma Prof.ssa Monica Calcagno

Laureando
Valentina Bellenzier
Matricola 801057

Anno Accademico
2011 / 2012

Alla mia mamma Laura, perché senza il suo aiuto non avrei potuto fare tutto quello che ho fatto in questi anni.
E ai miei nonni, Nina e Giusto, perché hanno sempre tenuto moltissimo alla mia istruzione. Grazie per tutto quello che mi avete dato.

INDICE

ELENCO DELLE TABELLE E DELLE FIGURE ……..i

METODOLOGIA ……ii

INTRODUZIONE ……...iii

CAPITOLO 1. IL SETTORE DEL LUSSO: SFIDE E OPPORTUNITA'

1.1 **Analisi e andamento del mercato** ……1

1.2 **Parco clienti e nuove abitudini di consumo: un mercato che cambia** 5

1.2.1 Il comportamento di consumo studiato in letteratura……7

1.2.2 La capacità economica dei clienti potenziali ……..10

1.2.3 Una possibile individuazione dei gruppi socioeconomici target ……13

1.3 **I trend caratterizzanti il mercato del lusso a livello globale** 16

1.4 **L'importanza del brand per le aziende del settore** ……..19

1.4.1 Sviluppare la propria Brand Identity ……..21

1.4.2 Il crescente valore dei brand del lusso negli anni 2000 e la loro risposta alla crisi.....……...23

1.4.3 La gestione strategica del brand nel prossimo futuro…….....……...26

CAPITOLO 2. IL SETTORE DEL LUSSO IN CINA E LA GESTIONE STRATEGICA DEL BRAND ALL'INTERNO DEL PAESE

2.1 Contesto economico, sociale e culturale del Paese ……...31

2.2 Il mercato dei beni di lusso in Cina ……...36

2.3 Il consumatore cinese del lusso: peculiarità e abitudini di consumo ……41

2.3.1 Il profilo del consumatore ……..42

2.3.2 Elite cinese e classe media ……45

2.4 I trend fondamentali riscontrabili nel mercato ……...48

2.5 La gestione strategica della marca: ripensare il proprio brand per vincere in Cina ……...51
2.5.1 Problematiche insite nel contesto cinese per i brand del settore ……53
2.5.2 Fattori critici di successo per i brand del lusso occidentali ……55
La definizione del pattern di espansione adeguato ……56
La maggiore conoscenza del consumatore e delle sue esigenze ……58
Le attività di brand building ……...60
Lo sviluppo delle piattaforme digitali ……65

CAPITOLO 3. LO SVILUPPO DELL'IDENTITA' E DELL'IMMAGINE DEL BRAND ATTRAVERSO MOSTRE E MUSEI DI PROPRIETA'

3.1 L'heritage del brand come fonte di vantaggio competitivo ……..…..……...68
3.2 Musei d'Impresa nel settore lusso ……71
3.2.2 Due casi nel sistema moda: il Museo Ferragamo e il Gucci Museo ……..73
3.3 Il fenomeno delle mostre top brand nei più importanti musei di tutto il mondo…....……...……79
3.3.1 Il punto di vista delle aziende di moda ….……...81
3.4 Mostre top brand nella Repubblica Popolare Cinese ……85
3.4.1 Lusso vs sobrietà …….....87
3.4.2 Analisi di un caso: la mostra Bulgari "125 Years of Italian Magnificence" …..90
Cronologia mostre top brand nel mondo ……...95

CONCLUSIONI ……....98

Appendice 1. Intervista integrale al Dott. Lelio Gavazza ……...101

SITOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ELENCO DELLE TABELLE E DELLE FIGURE

Tabella 1. *Trend caratterizzanti il mercato del lusso a livello globale nel passato e nuovi trend a confronto.*

Tabella 2. *Brand del lusso tra i primi 100 del ranking annuale fornito da Interbrand/Business Week 2011,2010,2009,2002 (valore stimato in miliardi di dollari, posizione nel ranking e crescita rispetto all'anno precedente).*

Tabella 3. *Trend fondamentali caratterizzanti il mercato cinese.*

Tabella 4. *Cronologia mostre top brand nel mondo.*

Figura 1. *Consumi di beni di lusso personali suddivisi per area geografica e crescita percentuale, 2010-2011.*

Figura 2. *Ranking dei Paesi, suddivisi sulla base del consumo di beni di lusso personali, 2010.*

Figura 3. *Popolazione HNWI per Paese, 2010.*

Figure 4 e 5. *Popolazione HNWI per area/regione, 2007-2010 e Distribuzione della ricchezza tra HNWI, 2007-2010.*

Figura 6. *Gruppi socio-economici target.*

Figura 7. *Crescita dei consumi di beni di lusso in Cina dal 1998 al 2010 e previsioni per il 2015.*

Figura 8. *Spesa cinese per beni di lusso personali ripartita per luogo, 2010.*

Figura 9. *Crescita percentuale suddivisa per categorie di prodotto, 2008-09/09-10/10-11.*

METODOLOGIA

La metodologia con la quale è stato condotto questo lavoro comprende diverse tipologie di attività oltre alla ricerca bibliografica, che sono state svolte nel corso del tempo a partire da settembre 2011, svolte in parte a Shanghai e in parte in Italia.
In ordine cronologico si riportano:

- Periodo di ricerca (tre mesi) presso il Museo d'Arte Contemporanea-MoCA di Shanghai;

- Intervista al Dott.Lelio Gavazza, Membro del Comitato Scientifico di Osservatorio Asia e manager di successo nel settore del lusso da molti anni, presso il Suo ufficio di Shanghai in data 24 Novembre 2011;

- Visita alla mostra "Culture Chanel" presso il Museo NAMOC di Pechino in data 26 Novembre 2011;

- Partecipazione al Convegno "Diana Vreeland After Diana Vreeland. The discipline of fashion between the museum and the curating", organizzato da Judith Clark e Maria Luisa Frisa, tenutosi a Venezia il 10 Marzo 2012;

- Visita al Museo Salvatore Ferragamo (Firenze) in data 13 Aprile 2012 e contatti con lo Staff del Museo per informazioni riguardo le attività svolte;

- Visita al Museo Gucci (Firenze) in data 13 Aprile 2012 e contatti con il Dott. Niccolò Moschini, Direttore della Comunicazione di Gucci, che gentilmente mi ha fornito informazioni e materiale riguardo il Museo da poco inaugurato e riguardo le attività di valorizzazione del brand in Asia che si sono svolte nel corso di questi mesi;

- Intervista alla Prof.ssa Rastelli, docente presso l'Università Cà Foscari di Venezia, che ha contribuito alla traduzione del catalogo della mostra Bulgari per il mercato cinese.

INTRODUZIONE

Nel gennaio 2011 quando decisi di fare domanda per partecipare al Globalization Program della Venice International University (VIU) mai avrei pensato che nove mesi più tardi mi sarei trovata dall'altra parte del mondo, in Cina, in un luogo così diverso e così lontano da quella che è la cultura italiana e occidentale in generale.

Oggi posso dire che l'esperienza vissuta a Shanghai sia stata certamente la più interessante, sfidante e intensa della mia vita e mi sento molto fortunata per l'opportunità che mi è stata data.

L'idea di sviluppare questa tesi di laurea nasce quindi a seguito della mia partecipazione al Programma, nel semestre primaverile del 2011, e successiva vincita di una borsa di studio per uno stage presso il Museo d'Arte Contemporanea (MoCA) di Shanghai, da settembre a dicembre dello stesso anno.

Lo scopo di questo lavoro è fornire una visione d'insieme riguardo la gestione strategica di un brand del lusso in Cina, andando poi a focalizzare l'attenzione sul fenomeno delle mostre top brand allestite nei più importanti Musei del Paese da parte degli stessi brand del settore, come asset strategico fondamentale per la valorizzazione del proprio heritage e il miglioramento della brand awareness all'interno del mercato.

Le considerazioni svolte in merito sono emerse dallo studio di quelle che sono le pratiche che già stanno attuando i brand di maggiore successo nel mercato cinese, dall'utilizzo di studi di settore effettuati da centri di ricerca importanti a livello internazionale, ma anche attraverso l'esperienza diretta sul campo durante il mio soggiorno in Cina per scoprirne la cultura e comportamenti di consumo al suo interno, oltre a ciò che è emerso dall'intervista al Dott.Lelio Gavazza, che tra le altre cose ha espresso più volte l'importanza della conoscenza approfondita del consumatore e della cultura all'interno del Paese.

Il primo capitolo fornisce una visione del settore del lusso a livello globale, andando quindi a presentare l'analisi riguardante i consumi e il nuovo pattern geografico emerso negli ultimi anni a seguito della globalizzazione, al fine di mettere in luce i mercati di riferimento per le aziende operanti nel settore.

Il paragrafo 1.2 e suoi sottoparagrafi sono dedicati allo studio del consumatore; in particolare vengono definiti i comportamenti di consumo studiati in letteratura, la capacità economica dei clienti potenziali e infine una possibile identificazione di quelli che sono i gruppi socioeconomici target nel mercato.

Al paragrafo 1.3 vengono presentati quelli che sono i trend trasversali fondamentali, comuni ai diversi mercati, che sono andati sviluppandosi negli ultimi anni e che si presume li caratterizzeranno anche nei prossimi, considerando comunque la difficoltà di generalizzazione dei trend stessi a causa delle importanti differenze a livello culturale e quindi anche di comportamento di consumo riscontrabili nei consumatori dei vari mercati.

Il capitolo si conclude con gli ultimi paragrafi dedicati allo studio del brand, considerando in primo luogo l'importanza dello stesso per le aziende del settore e la sua evoluzione nel tempo, l'importanza dello sviluppo della brand identity, la loro risposta alla crisi globale scoppiata nel 2008 e infine la gestione futura del brand; in particolare per quest'ultimo punto sono stati individuati tre importanti trade off che i brand devono saper affrontare e bilanciare (accessibilità vs esclusività, classicità vs contemporaneità, fidelizzazione vs acquisizione) e le aree fondamentali nelle quali si ritiene che essi dovrebbero concentrare i propri sforzi.

Il secondo capitolo è dedicato alla gestione strategica di un brand del lusso in Cina, economia emergente divenuta in pochissimi anni tra i più importanti mercati di riferimento per i brand del settore.

Poiché l'attività di comprensione del contesto economico, sociale e culturale del Paese di riferimento si rivela di fondamentale importanza per tutte le aziende operanti nel contesto globale e in modo particolare in Cina al fine di definire la più idonea strategia di marketing e comunicazione, il primo paragrafo vuole fornire una visione generale di quello che è divenuto il contesto economico e sociale del Paese a seguito delle riforme messe in atto una volta conclusa la Rivoluzione Culturale, oltre all'indicazione della compresenza di valori che contraddistinguono ad oggi il contesto culturale cinese.

Al paragrafo 2.1 viene svolta l'analisi del mercato del lusso domestico e la sua crescita nel tempo per comprendere le dimensioni del fenomeno, e quindi un'analisi di quello che è il profilo del consumatore cinese, che appare significativamente diverso rispetto a quello dei mercati maturi. L'analisi dei trend riscontrabili nel mercato cinese, proposta

nel paragrafo 2.4, consente poi di mettere in luce opportunità e sfide per i brand del settore nel prossimo futuro, che devono essere colte e affrontate per poter crescere all'interno di questo mercato.

La seconda parte del capitolo, dal paragrafo 2.5, è invece dedicata all'effettiva gestione strategica del brand del lusso nel Paese, andando innanzitutto ad individuare quelle che sono le problematiche insite del settore in Cina che devono essere affrontate quotidianamente nell'attività di business, e poi attraverso l'identificazione di quelli che sono gli ambiti strategici fondamentali sui quali i brand del settore dovrebbero focalizzare i propri sforzi per assicurarsi una crescita sostenibile nel lungo periodo all'interno del mercato, e cioè: la definizione del pattern di espansione adeguato, la conoscenza del consumatore e delle sue esigenze, le attività di brand building e infine lo sviluppo delle piattaforme digitali (in considerazione ovviamente delle limitazioni che il Governo opera in quest'ambito).

Infine l'ultimo capitolo è dedicato al ruolo delle mostre e dei Musei di proprietà, come asset strategici fondamentali a disposizione delle aziende del settore per l'esposizione tangibile del proprio heritage per lo sviluppo dell'identità e dell'immagine del brand, con particolare riferimento al contesto cinese.

Nel paragrafo 3.1 si è cercato innanzitutto di fornire una definizione di ciò che viene considerato heritage e del vantaggio competitivo che esso conferisce alle aziende del settore. Al paragrafo 3.2 viene quindi trattato il tema dei Musei di proprietà, considerati come modalità visiva e narrativa permanente attraverso cui esibire in maniera tangibile il proprio heritage, proponendo anche due brevi casi studio nel settore moda, il Museo Ferragamo e il Gucci Museo.

Il paragrafo 3.3 illustra la nascita e lo sviluppo della nuova metodologia museale nata negli anni ottanta e costituita dalla rappresentazione di mostre temporanee dedicate a stilisti e brand del lusso, all'interno dei più importanti musei di tutto il mondo, andando a considerare come queste siano a tutti gli effetti strumenti strategici per ambo le parti, sia per i brand che per i Musei che le ospitano. Al paragrafo 3.3.1 viene fornita in particolare una visione di quello che è il punto di vista dei brand nell'utilizzo strategico delle mostre dedicate.

L'ultima parte del terzo capitolo presenta il fenomeno delle mostre top brand in Cina sorto negli ultimi anni, in considerazione dell'importanza che tali attività rivestono per

lo sviluppo della brand awareness nel Paese. Vengono quindi descritte brevemente le mostre che si sono susseguite, alla luce dell'importanza di un adattamento alla realtà culturale locale per il loro successo, ma anche della dicotomia tra lusso e sobrietà che sottolinea la compresenza di ideologie diverse nel Paese.

A conclusione del capitolo viene infine proposto come caso studio la mostra itinerante Bulgari "125 Years of Italian Magnificence", a dimostrazione dell'importanza attribuita dai brand del settore all'attività di adattamento e di mediazione culturale nel proporre questa tipologia di eventi in Cina, a partire dalla traduzione del catalogo, così come è emerso dalla mia conversazione con la Prof.ssa Rastelli che ha personalmente contribuito a questa attività.

"Quando si oltrepassa una frontiera
è opportuno chiedere quali siano le proibizioni in vigore;
quando si fa ingresso in un Paese straniero
è opportuno informarsi sui suoi costumi"

Liji, Memorie sui riti, 1/41

Capitolo 1

IL SETTORE DEL LUSSO: RISCHI E OPPORTUNITA'

1.1 Analisi e andamento del mercato

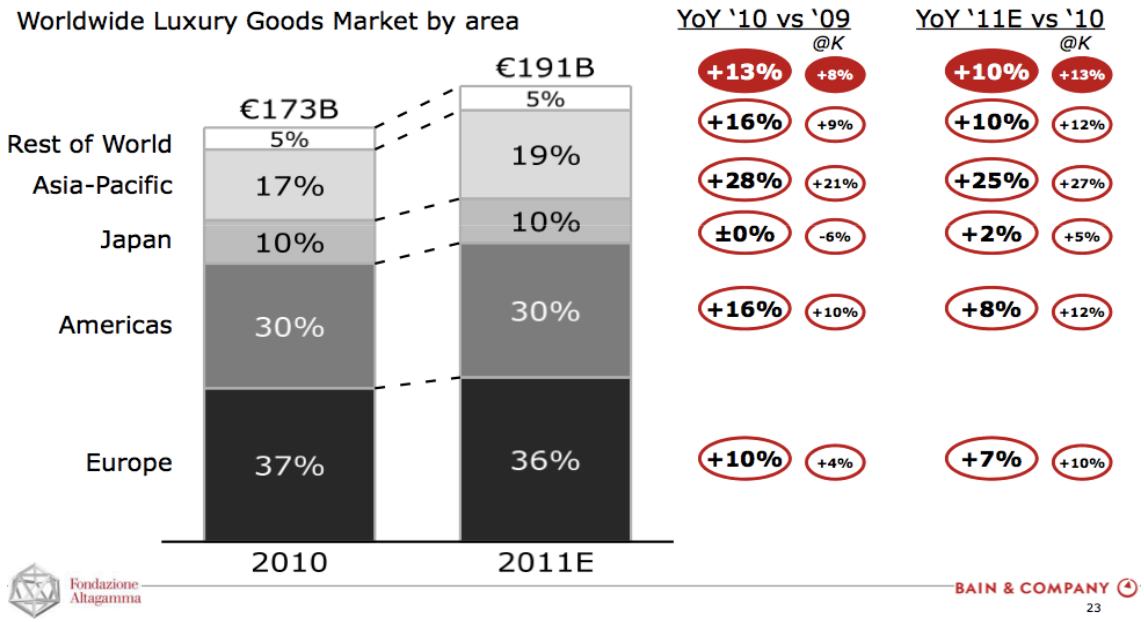
Il mercato dei beni di lusso ha subito negli ultimi vent'anni dei cambiamenti significativi, che hanno portato ad un aumento consistente dei consumi a livello globale. Il fenomeno della globalizzazione ha portato con sé una maggiore disponibilità di beni in tutto il mondo e da tutto il mondo e l'aumento nel potere di spesa degli individui all'interno di ciascun mercato ha incrementato la base di consumatori potenziali. Il pattern geografico riguardante i mercati di riferimento risulta inoltre diverso rispetto al passato. Accanto ai mercati maturi quali Europa, Stati Uniti e Giappone, che da sempre costituiscono il target fondamentale per il settore, sono presenti oggi anche i mercati emergenti BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), ma anche il Medio Oriente e la Corea del Sud, che hanno svolto un ruolo importante per il sostenimento dei consumi del settore durante e dopo lo scoppio della crisi globale del 2008 e che costituiranno il focus fondamentale per la crescita nel prossimo futuro.

Il 2011 si è rivelato un anno record per i consumi di beni di lusso personali[1], così com'era stato previsto dagli analisti del settore, nonostante gli eventi esogeni che si sono presentati durante l'anno quali il terremoto in Giappone e l'instabilità di alcune economie appartenenti all'area euro. Secondo quanto riportato da Fondazione

[1] Nella categoria considerata rientrano l'abbigliamento, le calzature, orologi e gioielli, gli accessori e infine i profumi e i cosmetici. Non rientrano invece i servizi, gli hotel, i ristoranti, gli alcolici, le auto di lusso, gli yacht e i jet privati, che vanno a costituire una categoria più ampia dei beni di lusso. Ndr.

Altagamma[2] in collaborazione con Bain & Company[3], il consumo globale dei beni di lusso nel 2011 è aumentato circa del 10% rispetto all'anno precedente, passando da 173 miliardi di Euro a circa 191 miliardi di Euro, trainato dalla forte crescita del mercato asiatico[4]. Gli studi forniti dagli analisti del settore mostrano quindi che la crescita è stata guidata in larga parte dai consumi dell'area Asia-Pacifico, in particolare dalla Cina, che sono aumentati circa del 25%, mentre nei mercati maturi quali Europa ed Americhe sono incrementati circa del 7% e 8% rispettivamente. Andando quindi a considerare la quota rappresentata da ogni area geografica sul totale dei consumi, si può notare come la differenza più importante rispetto all'anno 2010 riguardi l'incremento dell'area Asia-Pacifico dal 17% al 19%, la quota europea è diminuita dell'1% arrivando al 36% del totale, mentre le quote del Giappone, delle Americhe e del resto del mondo sono rimaste le stesse dell'anno precedente e rispettivamente del 10%, 30% e 5%. (Figura 1)

Figura 1. Consumi di beni di lusso personali suddivisi per area geografica e crescita percentuale, 2010-2011.



Fonte: Fondazione Altagamma e Bain&Company. Worldwide Markets Monitor 2011.

[2] Fondazione Altagamma (Associazione Imprese Italiane Alta Gamma) riunisce le aziende dell'eccellenza italiana i cui marchi sono famosi a livello internazionale, con l'obiettivo di rafforzare la presenza a livello internazionale delle aziende associate e di supportarne lo sviluppo. Per approfondimenti visitare il sito www.altagamma.it.

[3] Bain & Company è il consulente principale per il settore mondiale dei beni di lusso. Per approfondimenti visitare il sito www.bain.com.

[4] Tutti i dati presentati nel paragrafo sono tratti dal comunicato stampa "*Osservatorio Altagamma 2011*" e da Altagamma e Bain&Company (2011), "*Worldwide Markets Monitor*", entrambi del 17 ottobre 2011.

L'incremento avvenuto nel 2011 ha quindi quasi eguagliato il risultato del 2010, altro anno record per i consumi nel settore con un aumento del 13% circa rispetto all'anno precedente, dopo un periodo di crisi caratterizzante il biennio 2008-2009. La crisi economico-finanziaria mondiale iniziata negli Stati Uniti e poi dilagata nel resto del mondo, ha vissuto il suo momento peggiore tra settembre e ottobre 2008 e non ha risparmiato nemmeno il settore del lusso che ha smesso in quegli anni di crescere costantemente come invece avveniva ormai dagli anni ottanta grazie a diversi fattori socio-economici quali per esempio l'aumento del reddito personale disponibile, l'aumento del numero di donne lavoratrici, l'aumento nel numero di nuovi ricchi nei paesi emergenti, eccezion fatta per il periodo post 11 settembre 2001 che aveva portato ad una leggera flessione nei consumi in particolare negli Stati Uniti e l'anno 2003 in piena epidemia SARS. La fase decrescente iniziata nel 2008 ha caratterizzato in modo particolare l'anno 2009, che ha visto una diminuzione dei consumi di circa nove punti percentuali a causa della forte riduzione nei consumi all'interno dei mercati maturi. In quel momento solo la Cina vedeva aumentare i propri consumi. È quindi possibile notare come la crisi abbia evidenziato una circostanza importante: lo spostamento delle vendite verso i mercati emergenti, già ampiamente evidente negli anni precedenti, è stato ulteriormente accentuato durante e dopo la crisi. "La crisi finanziaria ha posto le basi per lo sviluppo di un mondo "a due velocità", con la crescita dei mercati maturi in ritardo rispetto alla crescita rapida delle economie in via di sviluppo"[5]. La crisi ha comportato importanti cambiamenti a livello globale sia nell'ambito competitivo del settore sia nel comportamento del consumatore, che non vedranno un'inversione di tendenza nemmeno una volta superata la crisi.

Considerando i consumi relativi ai diversi Paesi nel 2010[6], gli Stati Uniti rimangono il primo mercato di riferimento, seguito dal Giappone, dall'Italia e dalla Francia. La Cina si classifica al quinto posto, ma considerando l'area Greater China[7] nel suo complesso questa costituisce il terzo mercato di riferimento per il settore (Figura 2). Considerando la crescita dei consumi relativa all'anno 2011 del Giappone e dei Paesi che vanno a

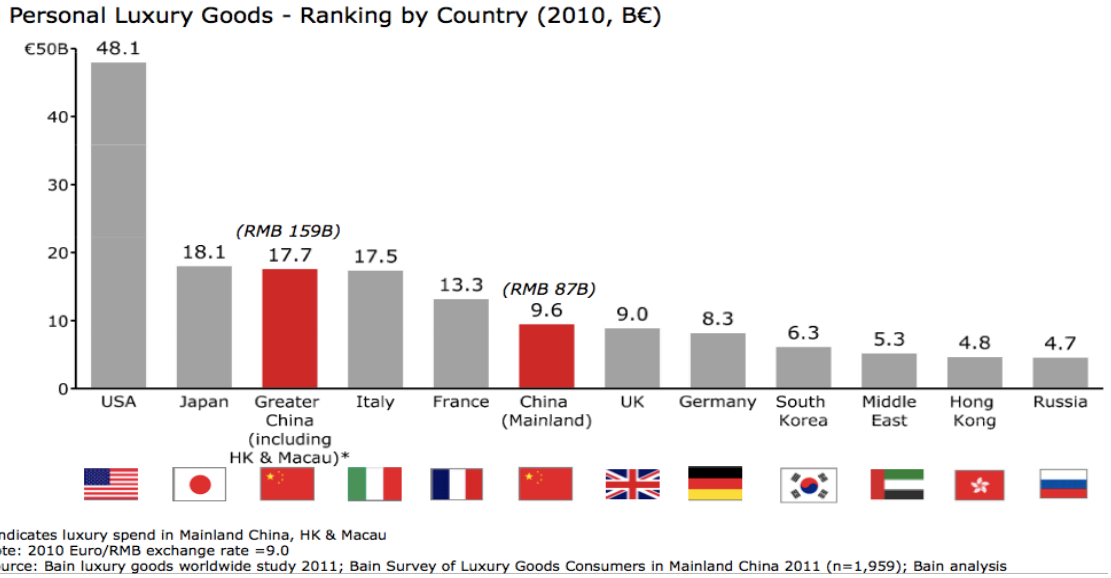
[5] Bellaiche J.M., Mei-Pochtler A., Hanisch D. (2010), "*The New World of Luxury. Caught Between Growing Momentum and Lasting Change*", The Boston Consulting Group, Cit. Pag. 2. Traduzione a cura dell'autore.

[6] Il ranking dei Paesi riguarda l'anno 2010 per mancanza di studi specifici riguardanti il 2011. Ndr.

[7] Con la definizione Greater China si intende non soltanto la Cina ma anche Macao e Hong Kong insieme, seppur solitamente venga incluso anche Taiwan. Ndr.

costituire Greater China si può supporre che questi ultimi abbiano spodestato il Giappone dal secondo posto nel ranking mondiale. Bisognerà tuttavia attendere studi di mercato più approfonditi e certi per poterlo affermare con sicurezza.

Figura 2. Ranking dei Paesi, suddivisi sulla base del consumo di beni di lusso personali, 2010.



Fonte: Bain&Company e Fondazione Altagamma. 2011 China Luxury Market Study.

Oltre all'importanza del mercato cinese, che è aumentato nell'ultimo anno del 35% ma che verrà trattato ampiamente nel capitolo 2, un altro mercato che rientra tra quelli emergenti che sta crescendo a ritmi vertiginosi e verso il quale si stanno concentrando i player del settore è quello costituito dal Brasile. Il Brasile è un mercato ancora piccolo ma in rapida crescita, i cui consumi di beni di lusso stanno aumentando costantemente da diversi anni, circa del 20% l'anno, anche se bisogna considerare che i dazi elevati risultano ancora oggi un ostacolo per l'allargamento della base dei clienti[8].

Andando infine ad analizzare il mercato per categorie di prodotto, le crescite maggiori si riscontrano nel segmento orologi e gioielli con un aumento del 18% seguito dagli accessori con un incremento del 13%. Viene poi l'abbigliamento con +8% e infine il comparto profumi e cosmetici con un +3%.

In tutto questo i canali distributivi hanno subito importanti cambiamenti considerando che la crescita nel numero di negozi di proprietà monomarca (retail) è aumentata del

[8] A questo proposito, l'azienda Italiana Luxottica ha recentemente acquistato un importante produttore di occhiali brasiliano proprio per ovviare al problema della tassazione. Ndr.

14%, oltre il 50% in più rispetto alla crescita del wholesale, andando a costituire circa il 30% delle vendite totali nel mondo.

Per il 2012 le previsioni degli analisti rimangono sempre positive nonostante la crisi che continua a pervadere alcune economie dell'area euro, grazie al ruolo trainante dei paesi emergenti, in modo particolare Cina, Brasile e Messico. Il retail rimarrà fondamentale e le categorie di prodotto più vendute continueranno ad essere gli orologi e gioielli oltre agli accessori, anche se comunque ogni categoria è prevista in crescita.

Guardando infine al medio termine, per il 2014 sono previsti consumi per 225-230 miliardi di euro, quindi una crescita prevista del 16% circa, e i paesi emergenti continueranno a ricoprire un ruolo chiave nella crescita. L'area Asia-Pacifico guiderà questa tendenza, in particolare la Cina, ma altri mercati importanti saranno il Brasile, l'Europa Centrale e il Medio Oriente, in particolare l'Arabia Saudita; il mercato Giapponese è visto in forte ripresa e si assisterà ad un consolidamento dei mercati maturi.

1.2 Parco clienti e nuove abitudini di consumo: un mercato che cambia

In generale, il comportamento di consumo può essere identificato come quel processo decisionale e di azione delle persone coinvolte nell'acquisto e nell'utilizzo dei prodotti. Esso è quindi definito dalle "attività che una persona svolge nella scelta, acquisto e uso di prodotti e servizi per soddisfare i bisogni"[9]. Il processo d'acquisto che viene generalmente descritto in letteratura[10] presenta una serie di step che l'individuo compie: percezione di un bisogno, ricerca di informazioni, valutazione delle alternative, acquisto, valutazione ex post. Ciò che contraddistingue da sempre questo processo per i beni di lusso è che l'individuo è guidato nella scelta non tanto dalla ragione che deriva dall'attenta analisi delle informazioni ottenute, quanto dall'emozione. L'emozione è quindi il driver fondamentale che guida l'acquisto di beni di lusso e sul quale i brand del settore devono riuscire a fare leva, considerando anche che nel processo d'acquisto il consumatore è influenzato da fattori psicologici, personali e da fattori socioculturali; i

[9] Collesei U. (2006), "*Marketing*", Cedam, Padova. Cit. Pag. 52.
[10] Wilkie W. (1990), "*Consumer behavior*", Wiley, New York.

primi si identificano in motivazioni e personalità, valori, credenze e atteggiamenti, stile di vita; i secondi invece, che dipendono dalle relazioni formali/informali con le altre persone, sono tipicamente la famiglia, la classe sociale, la cultura, i gruppi di riferimento. Fabrizio Mosca (2010) osserva inoltre come "il consumatore di beni ad alto valore simbolico è influenzato nel suo processo d'acquisto da fattori endogeni ed esogeni che non cambiano a seconda della categoria merceologica. Questo significa che i fattori che influenzano l'acquisto sono identici quando il consumatore acquista, per esempio, un capo di abbigliamento o un vino di elevata qualità e prezzo. […] In questo mercato allargato si assiste ad una forma di convergenza dal lato della domanda nel senso che il consumatore, tradizionale o occasionale, di prodotti e servizi di prestigio manifesta un comportamento di acquisto omogeneo rispetto alla categoria merceologica del bene che acquista" [11].

Gli studi riguardanti il consumatore, i suoi gusti e il suo comportamento di consumo e d'acquisto, risultano fondamentali per qualunque azienda poiché le strategie da essa deliberate devono essere formulate ed eventualmente modificate sulla base di queste informazioni. Tuttavia bisogna considerare anche che le analisi e i trend riguardanti il consumatore variano in base al mercato di riferimento e quindi in base al contesto sociale e culturale a cui si riferiscono, poiché queste circostanze incidono sul significato e sul valore simbolico che il consumatore attribuisce ai prodotti di lusso e modificano il modo in cui il consumatore si relaziona con i prodotti stessi[12]. La complessità è inoltre aumentata a partire dagli anni ottanta-novanta, e cioè da quando nuovi mercati sono divenuti cruciali per le aziende del settore, ognuno dei quali presenta culture, abitudini di consumo e credenze estremamente diversi tra di loro con i quali i brand del lusso devono sapersi interfacciare.

Queste considerazioni sono state confermate dalla crisi economico-finanziaria del 2008, che ha messo in luce ancor di più le differenze nei diversi mercati. Tutte le informazioni riguardanti i consumatori andranno di conseguenza contestualizzate nel tempo e nello spazio perché si possano rivelare utili.

[11] Mosca F. (2010) "*Marketing dei beni di lusso*", Pearson Italia, Milano. Cit. Pag.34.
[12] Corbellini E., Saviolo S. (2009), "*L'esperienza del lusso. Mondi, Mercati, Marchi*", Etas, Milano.

1.2.1 I comportamenti di consumo studiati in letteratura

I comportamenti di consumo sono strettamente legati al significato attribuito al termine lusso e a come esso è cambiato nel corso del tempo. Essi, così come sono stati trattati in letteratura, possono quindi essere distinti in: forme di consumo ostentative, forme di consumo edonistiche e democratizzazione del lusso. Attraverso la breve spiegazione di queste tre forme sarà quindi possibile notare come il comportamento di consumo per beni di alta gamma abbia subito a partire dal XX secolo e fino ad oggi un importante cambiamento di tendenza, per lo meno nei mercati maturi perché in quelli emergenti e specialmente in Cina questo non può ritenersi valido, poiché l'acquisto di beni di lusso è divenuto nel tempo qualcosa che aiuta l'individuo a gratificare se stesso più che ad impressionare gli altri.

I comportamenti di consumo ostentativi, ai quali si fa riferimento anche con il termine "lusso eteroriferito", vengono classificati da Leibeinstein[13] in tre tipologie fondamentali che egli chiama effetto Bandwagon, effetto Snob ed effetto Veblen. L'effetto Bandwagon rappresenta il desiderio delle persone di acquistare un bene per essere parte di un gruppo, per far parte di una certa cerchia sociale[14]; è quindi un comportamento che fa in modo che la domanda di un certo prodotto aumenti solo perché altre persone lo hanno acquistato o lo stanno acquistando. L'effetto Snob rappresenta il desiderio delle persone di essere esclusive, "to be different", per cui la tendenza è quella di non comprare o comprare meno un prodotto che viene acquistato dalle altre persone e porta quindi ad una diminuzione della domanda di quel bene. Infine l'effetto Veblen, che prende il nome e fa riferimento quindi agli studi di Thorstein Veblen[15], si riferisce al fenomeno dei consumi cospicui, "conspicuous consumption" per usare il termine specifico inglese, e cioè alla spesa per beni e servizi che vengono acquistati principalmente con lo scopo di dimostrare il proprio reddito e la propria ricchezza, e quindi al fatto che le persone acquistino determinati beni per ostentare il proprio status

[13] Leibeinstein H. (1950), "*Bandwagon, Snob and Veblen effects in the theory of consumers' demand*", The Quarterly Journal of Economics, Vol.64, N.ro 2, 183-207.
[14] Vigneron F., Johnson L.W. (2004), "*Measuring Perceptions of Brand Luxury*", Journal of Brand Management, Vol.11, N.ro 6, 484-506.
[15] Veblen T. (1981), "*La teoria della classe agiata*", Einaudi, Torino (titolo originale (1899) "*The Theory of The Leisure Class: An Economic Study of the Evolution of Institutions*", Macmillan).

sociale; i consumatori sarebbero alla ricerca di brand molto visibili e grande importanza sarebbe attribuita al prezzo, come indicatore del proprio prestigio[16].

Le forme di consumo edonistiche, identificabili come "lusso autoriferito", vengono fatte ricondurre alla teoria del recreational shopping e del consumo edonistico. La prima "ha sottolineato come nelle motivazioni che spingono all'acquisto si debbano collocare in primo luogo la gratificazione e la soddisfazione derivante dall'atto d'acquisto indipendentemente dal bene-servizio oggetto della transazione"[17]. La teoria del consumo edonistico invece focalizza l'attenzione sulla capacità dei prodotti e dei brand stessi di suscitare emozioni e quindi il fulcro del processo d'acquisto è costituito dalla dimensione emozionale. Secondo questa teoria i consumatori sarebbero più interessati ai propri sentimenti e alle proprie sensazioni piuttosto che all'importanza per esempio del prezzo come indicatore di prestigio. Numerosi studi hanno inoltre mostrato come i consumi di prodotti di alta gamma consentano all'individuo di ottenere vantaggi intangibili, soggettivi, e a questo proposito Doubois e Laurent[18] hanno sottolineato come il valore emotivo associato ad un prodotto sia effettivamente una caratteristica essenziale dell'utilità percepita nell'acquistare un bene di lusso.

La democratizzazione del lusso, infine, è un fenomeno particolarmente importante per il settore. A partire dagli anni novanta, il mercato dei beni di lusso è cambiato consistentemente e un numero sempre maggiore di individui iniziarono in quel momento ad avvicinarsi a questa tipologia di beni, allargando di conseguenza la dimensione del mercato rilevante per le aziende del settore. Da un lato molte aziende del lusso iniziarono a rendere i propri prodotti accessibili a un pubblico più ampio rispetto ai propri clienti abituali; dall'altra molti consumatori, tradizionalmente esclusi da questo mercato, espressero il desiderio crescente di acquistare beni di lusso, che vengono visti da Fabris[19] come "premio per le fatiche sostenute". Questa doppia spinta, una dal lato della domanda e l'altra dal lato dell'offerta, rese quindi possibile l'emergere

---

[16] Si tratta dell'approccio tipico adottato attualmente dai consumatori dei paesi emergenti. Ndr.
Dubois B., Duquesne P. (1993), "*The Market for Luxury Goods: Income vs Culture*", European Journal of Marketing, Vol.27, N.ro 1, 35-44.

[17] Aiello G., Donvito R. (2006) "*L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi quantitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca, e su un prodotto di lusso*", presentato al Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Cà Foscari Venezia. Cit. Pag. 4.

[18] Dubois B., Laurent G. (1994) "*Attitudes towards the concept of luxury: an exploratory analysis*", Asia Pacific Advances in Consumer Research, Vol.1, 273-278.

[19] Fabris G., (1999), "*Verso nuovi modelli di consumo*", in Riccardo Varaldo (a cura di), Il marketing negli anni Duemila, Guerini e associati. Sfide per il nuovo secolo, Milano.

di un nuovo gruppo di consumatori, che Doubois e Laurent (1996) definirono "escursionisti del lusso": "noi li chiamiamo escursionisti perché a differenza degli esclusi, che non hanno fondamentalmente accesso a nessun bene di lusso, e degli affluenti (cioè i ricchi, ndr) il cui accesso è più o meno permanente, la loro acquisizione e consumo di oggetti di lusso è occasionale. […] Per loro l'acquisto e consumo di un bene di lusso non è espressione della loro "art de vivre" ma piuttosto un momento eccezionale, in contrasto con il loro stile di vita quotidiano"[20]. Sono quindi individui appartenenti alla middle class, che si avvicinano a questi prodotti "ad intermittenza", che hanno portato ad una evoluzione della struttura della domanda di beni di lusso e seppur risulti difficile fornire una stima precisa, sembra che essi rappresentino un'importante parte della popolazione considerata nei paesi industrializzati. La democratizzazione del lusso viene anche definita da Silverstein e Fiske (2003) come "il selettivo "trading up" da parte dei consumatori medi verso beni con un più alto livello di qualità, gusto e aspirazioni"[21], che essi chiamano "nuovo lusso"[22]. In altre parole, è il fenomeno per il quale i consumatori sono disposti ad acquistare prodotti che presentano un prezzo superiore, un premium price, rispetto a quello a cui solitamente si rivolgono. Il cambiamento nei comportamenti di consumo ha quindi costretto i manager delle aziende del settore a pensare in modo nuovo alla relazione tra esigenze di consumo e beni, ma ha consentito anche di aumentare incredibilmente i loro fatturati.

Ad oggi, con l'aumentare dei mercati di riferimento e quindi dei consumatori con culture, abitudini di consumo e visioni del concetto lusso estremamente diverse, si assiste alla compresenza di almeno due tipologie di comportamento di consumo.

Da una parte i consumatori dei mercati maturi, quelli occidentali, interessati maggiormente alla ricerca di emozioni, rassicurazione e gratificazione personale, e artefici quindi del cambiamento nelle tendenze riguardanti il comportamento; dall'altra i consumatori dei mercati emergenti, in particolare quelli asiatici, alla ricerca invece di ostentazione, status sociale, esclusività, e quindi ancora ancorati al concetto di consumo

[20] Doubois B., Laurent G. (1996), "*The functions of luxury: a situational approach to excursionism*", Advances in Consumer Reserach, Vol.23, N.ro 1, 470-477. Cit. Pag. 470. Traduzione a cura dell'autore.
[21] Silverstein M., Fiske N. (2002), "*Trading up: The New Luxury and Why We Need It*", Oppurtunities for Action in Consumer Market, The Boston Consulting Group. Cit. Pag. 2. Traduzione a cura dell'autore.
[22] Silverstein M., Fiske N. (2003), "*Trading up to New Luxury", Oppurtunities for Action in Consumer Market*", The Boston Consulting Group.

ostentativo di beni di lusso tipico degli anni ottanta e novanta[23], anche se per alcuni di loro il trend sta progressivamente cambiando.
I comportamenti di consumo andranno quindi relativizzati sulla base del mercato di riferimento, ma anche sulla base del reddito, dell'età e del tempo.

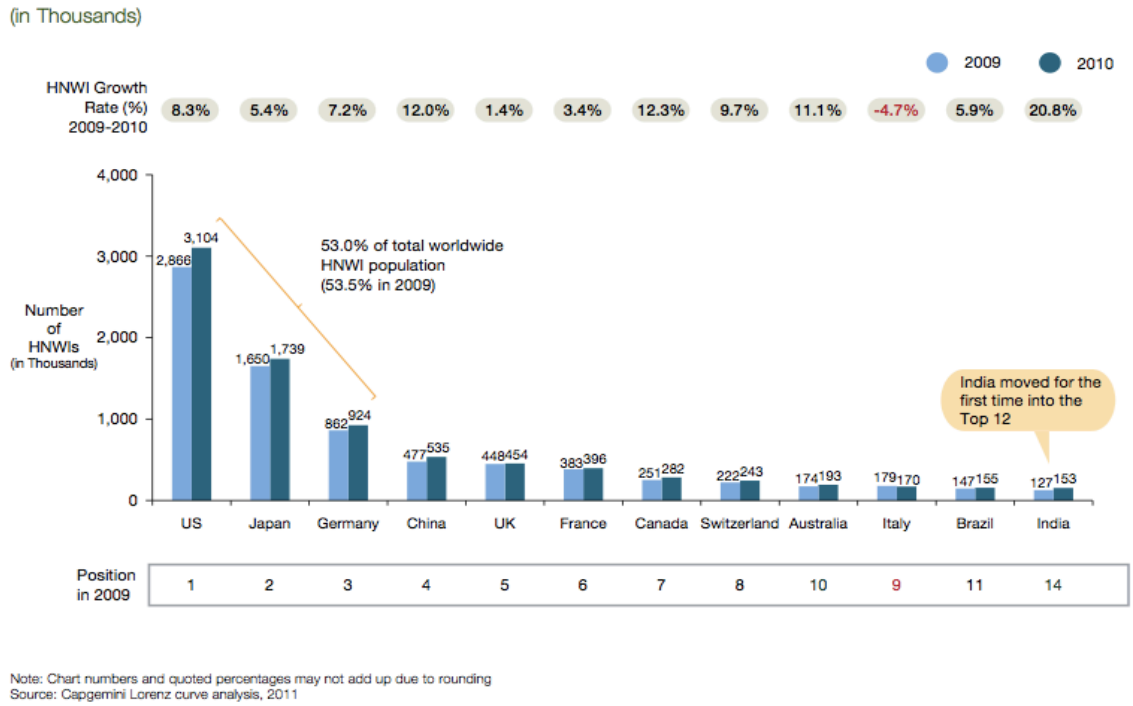
1.2.2 La capacità economica dei clienti potenziali

Al fine di individuare i clienti potenziali è necessario analizzare la loro capacità economica per far fronte agli acquisti. Infatti, a prescindere da bisogni e comportamenti, solo individui con disponibilità economiche piuttosto elevate potranno permettersi di acquistare effettivamente prodotti di alta gamma in modo continuativo.
Secondo gli studi condotti dagli analisti il numero di ricchi e super-ricchi sta progressivamente aumentando e quindi è lecito presumere che sempre più individui potranno divenire nel corso dei prossimi anni clienti potenziali, clienti target fondamentali a cui le aziende operanti nel settore si rivolgono, aumentando in questo modo i fatturati delle aziende coinvolte.
Nel loro World Wealth Report 2011[24] Cap Gemini e Merrill Lynch mostrano come il numero di High Net Worth Individuals[25] (HNWI), letteralmente individui con un patrimonio netto elevato, e che vengono identificati nel settore con il termine *affluenti*, sia cresciuto a livello globale dell'8,3% nel 2010 per arrivare ad una quota di 10,9 milioni di individui e una ricchezza totale di 42.7 trilioni di dollari. La popolazione mondiale di HNWI è sempre dominata dagli Stati Uniti, dal Giappone e dalla Germania, anche se la loro quota sta diminuendo gradualmente considerando che nel 2010 essi rappresentavano circa il 53% sul totale, in calo rispetto al 53,5% del 2009 e al 54,7% del 2006. Questa quota continuerà a diminuire se le popolazioni HNWI dei mercati emergenti continueranno a crescere più rapidamente di quelli dei mercati sviluppati; infatti, gli studi mostrano come nel 2010 la crescita della popolazione HNWI per Paese

[23] Kapferer J.N., Bastien V. (2008), "*The specificity of luxury management: Turning marketing upside down*", Journal of Brand Management, Vol.16, N.ro 5/6, 311-322.
[24] Cap Gemini e Merrill Lynch (2011), "*World Wealth Report 2011*". Scaricabile dal sito http://www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/world-wealth-report-2011/. Ultimo accesso in data 20 Marzo 2012.
[25] Si definiscono HNWI gli individui che possiedono più di 1 milione di dollari in asset finanziari. Ndr.

veda la Cina con un +12% e l'India con +20,8%, mentre gli Stati Uniti, il Giappone e la Germania con un aumento dell'8,3%, 5,4% e 7,2% rispettivamente. (Vedi Figura 3)

Figura 3. Popolazione HNWI per Paese, 2010



Note: Chart numbers and quoted percentages may not add up due to rounding
Source: Capgemini Lorenz curve analysis, 2011

Fonte: World Wealth Report 2011.

A livello regionale una circostanza importante riguarda l'area Asia-Pacifico, che è divenuta oggi la seconda più grande al mondo dopo il Nord America sia in termini di numero di individui HNWI, circa 3,3 milioni, con una crescita del 9,7% rispetto al 2009, che in termini di ricchezza con 10.8 trilioni di dollari (+12,1%). In questo contesto la popolazione HNWI cinese è aumentata del 12% arrivando a 924mila individui nel 2010.

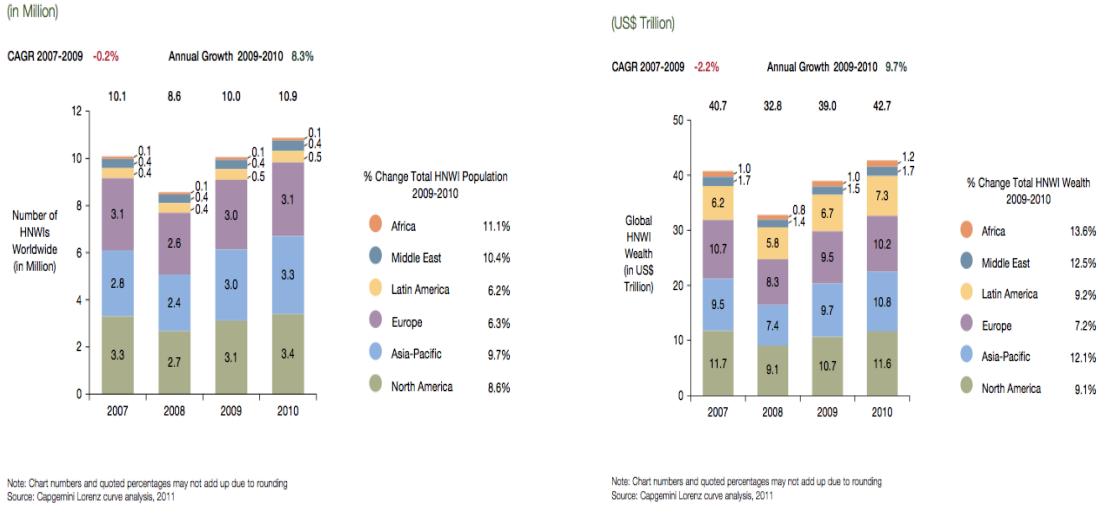
L'area Asia-Pacifico ha scalzato per la prima volta l'Europa la cui popolazione HNWI tra il 2009 e il 2010 è cresciuta del 6,3% arrivando a 3.1 milioni di individui e una ricchezza complessiva di 10.2 trilioni di dollari (+7.2%).

Il Nord America è da sempre la regione che detiene il primato per numero di individui HNWI, che vanno a costituire il 28,6% delle popolazione globale, e per ricchezza detenuta. Nel 2010 la popolazione era aumentata dell' 8,6% attestandosi a 3,4 milioni mentre la ricchezza era incrementata del 9.1% per arrivare a 11,6 trilioni di dollari.

La regione del Medio Oriente presentava nel 2010 una popolazione di 0.4 milioni di individui HNWI e una ricchezza complessiva di 1.7 trilioni di dollari, in crescita rispettivamente del 10.4% e del 12.5% rispetto all'anno precedente.

Infine per quanto riguarda l'area dell'America Latina la popolazione HNWI rimane sempre ridotta, circa 0,5 milioni di individui nel 2010 con una crescita del 6.2% rispetto all'anno precedente e una ricchezza pari a 7,3 trilioni di dollari,+9,2%. L'elevata ricchezza deriva dal fatto che in questa regione vi è un numero molto elevato di Ultra-HNWI[26], che fanno di conseguenza aumentare di molto questo dato. Gli Ultra-HNWI rappresentano lo 0.9% della popolazione mondiale HNWI, si concentrano in maniera particolare nel Nord America e possiedono il 36,1% della ricchezza totale; nel 2010 il numero di individui appartenenti a questa categoria è aumentato del 10,2% e la ricchezza da essi detenuta è incrementata dell' 11,5%. (Vedi Figura 4 e 5

Figure 4 e 5. Popolazione HNWI per area/regione, 2007-2010 e Distribuzione della ricchezza tra HNWI, 2007-2010.



Fonte: World Wealth Report 2011.

Nella società attuale però i consumatori di beni di alta gamma non sono solo ricchi e super ricchi, anche se questi certamente potranno permettersi acquisti con maggiore continuità e frequenza e quindi andranno considerati e seguiti con particolare attenzione perché costituiscono il segmento di clientela più importante del settore. Accanto a loro, come già affermato nel paragrafo precedente, ad aver contribuito ad alimentare

[26] Gli Ultra-HNWI sono coloro i quali possiedono più di 30 milioni di dollari in asset finanziari. Ndr.

l'incredibile aumento dei consumi osservato a partire dagli anni novanta vi sono individui appartenenti alla cosiddetta middle class, quelli che sono stati definiti "escursionisti del lusso", che possono cioè permettersi di acquistare beni appartenenti a questa categoria "ad intermittenza", occasionalmente. Nel mercato è avvenuta una democratizzazione del lusso, per cui un maggior numero di individui hanno potuto avvicinarsi a questi prodotti e il mercato rilevante ha assunto dimensioni maggiori. A questo proposito Fabrizio Mosca come altri, sostiene che i consumatori occasionali rappresentino un importante target di riferimento per le aziende del settore e che alcuni studi abbiano mostrato come almeno la metà del loro fatturato sia attribuibile proprio a questa categoria. Tuttavia è bene che i brand del lusso non si focalizzino troppo su di loro, poiché il rischio potrebbe essere quello di venire screditati tra gli HNWI che costituiscono il vero e proprio mercato e per i quali solo i marchi abbastanza distanti dalla massa sono attrattivi.

1.2.3 Una possibile identificazione dei gruppi socio-economici target

La segmentazione del mercato risulta essere un'attività necessaria per le aziende del settore al fine di conoscere i propri clienti e quindi formulare le strategie più appropriate, ma allo stesso tempo sfidante[27]. La scelta della base di segmentazione appropriata non risulta affatto un'attività semplice poiché raggruppare tutti i consumatori all'interno di gruppi omogenei dal punto di vista dei comportamenti di consumo, professione, stile di vita o altri fattori potrebbe fornire una semplificazione della realtà in esame. Nonostante questo, "esistono ancora dei fattori demografici, quali potere d'acquisto ed età che nel caso del lusso assumono una certa rilevanza e di cui tenere conto"[28].

Lo studio condotto da The Boston Consulting Group in collaborazione con Concept M[29] offre un interessante metodo di segmentazione della base di clienti e individua cinque gruppi socio-economici target all'interno dei quali sono state fatte rientrare le famiglie

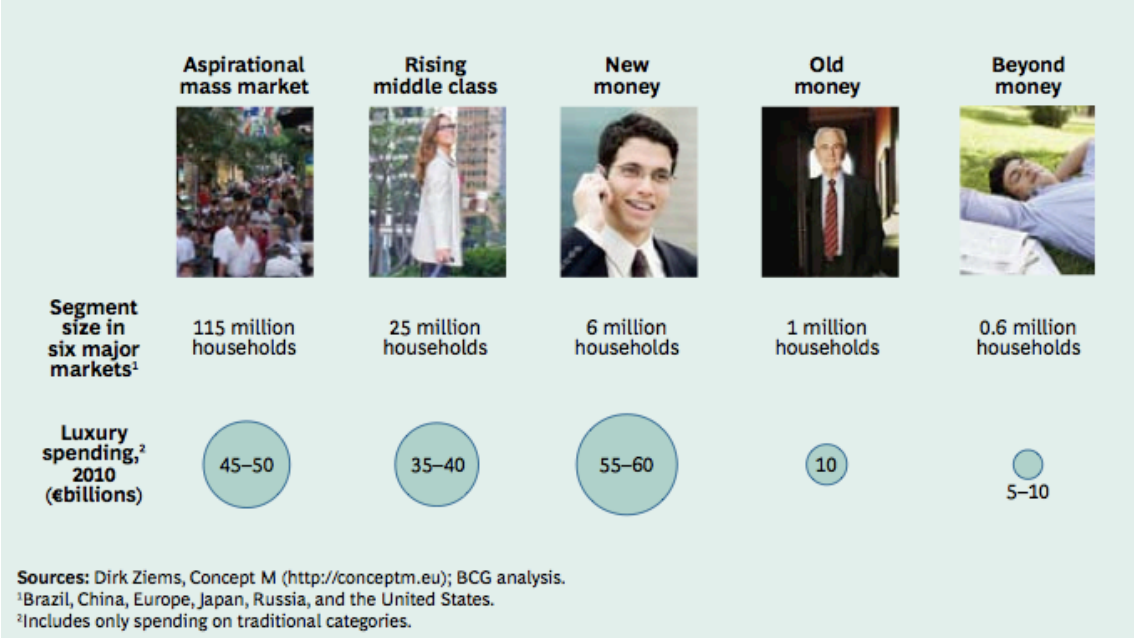
[27] Dubois B., Duquesne P. (1993), *Ibidem*.
[28] Corbellini E., Saviolo S. (2009) "*L'esperienza del lusso. Mondi, Mercati, Marchi*", Etas. Cit. Pag. 47.
[29] Bellaiche J.M., Mei-Pochtler A., Hanisch D. (2010) "*The New World of Luxury. Caught Between Growing Momentum and Lasting Change*", The Boston Consulting Group.

di sei mercati di riferimento del settore (Brasile, Cina, Europa, Giappone, Russia e Stati Uniti) che unitamente vanno a costituire circa il 90% della spesa globale di beni di lusso nel 2010, sulla base della loro ricchezza e in base a quanto essi spendono in beni di lusso ogni anno[30].

- Aspirational Mass-Market Households, costituiscono un gruppo di dimensioni molto significative, circa 115 milioni di famiglie, con un reddito annuo di almeno 55,000 Euro nei mercati maturi e 18,000 Euro nei mercati emergenti, tendono ad avere un posto di lavoro e beckground medi ma aspirano ad uno stile di vita superiore alla media; le stime mostrano come essi rappresentino approssimativamente il 30% del fatturato globale.
- Rising Middle Class Households, sono un gruppo più ridotto, circa 25 milioni di famiglie, con un reddito di almeno 110,000 Euro nei mercati maturi e 35,000 Euro nei mercati emergenti, provenienti dal ceto medio. Questo segmento rappresenta circa un quarto delle vendite globali di lusso, 35-40 miliardi di Euro.
- New Money Households, costituito da circa sei milioni di famiglie che possiedono almeno 725,000 Euro in asset finanziari e hanno ottenuto la loro ricchezza attraverso investimenti e attività imprenditoriali. Essi costituiscono più di un terzo delle vendite, tra i 55-60 miliardi di Euro.
- Old Money Households, è un gruppo costituito da circa un milione di famiglie che hanno ereditato la loro ricchezza e vanno a costituire il 7% delle vendite totali, circa 10 miliardi di euro.
- Beyond Money Households è un gruppo molto simile agli old-money ma ciò che li distingue è che questa categoria evita manifestazioni ostentative di ricchezza e quindi il disprezzo per i marchi troppo visibili è affermazione del loro status di elite. Essi rappresentano circa il 5% del consumo di beni di lusso tradizionali.

[30] Lo studio include solo le spese nelle categorie tradizionali di beni di lusso, non comprende la definizione più ampia. Ndr.

Figura 6. Gruppi socio-economici target.



Fonte: The Boston Consulting Group.

In generale, è quindi possibile ricondurre il comportamento riguardo i beni di lusso da parte degli individui appartenenti ai segmenti individuati in due tipologie fondamentali. Da una parte i consumatori Old Money e Beyond Money, che sono molto simili tra di loro, non hanno mai sentito la necessità di mostrare il proprio status sociale, preferiscono da sempre brand autentici, con una storia, oltre che di qualità, poichè essi acquistano beni di lusso per il loro valore intrinseco e li considerano come un vero e proprio investimento. Dall'altra invece i consumatori appartenenti agli altri tre segmenti (Aspirational Mass-Market, Rising Middle Class e New Money), che hanno considerato per molto tempo i beni di lusso esclusivamente come dei beni status symbol fino a quando, specialmente dopo la crisi del 2008 hanno iniziato ad acquistare prodotti con un valore vero.

In ogni caso è necessario considerare come i consumatori dei mercati emergenti all'interno di ogni gruppo considerato, poiché non hanno subito un forte impatto dalla crisi, non abbiano cambiato molto il loro atteggiamento tanto che i consumi molto evidenti non sono ancora passati di moda.

1.3 I trend caratterizzanti il mercato del lusso a livello globale

È possibile riscontrare alcuni trend trasversali, comuni ai diversi mercati, che sono andati sviluppandosi negli ultimi anni e che si presume li caratterizzeranno anche nei prossimi. Tuttavia è necessario considerare anche che ogni mercato risulta in parte a sé stante poiché permeato da culture e abitudini di vita molto diversi, e presenta di conseguenza consumatori con abitudini di consumo e comportamenti propri, rendendo in questo modo difficile una generalizzazione dei trend e dei comportamenti a livello globale. Ciò che è certo è che la crisi economico-finanziaria avvenuta nel 2008 ha portato ad una modifica strutturale e generale rispetto a come il consumatore del lusso si relaziona con il consumo.

Il primo trend riguarda la perdita d'importanza degli acquisti d'impulso, che hanno lasciato invece il posto ad una maggiore enfasi sul valore del prodotto, che si esplica nel rapporto qualità/prezzo. Qualità del prodotto vuol dire prodotti "timeless" cioè senza tempo, che siano però contemporanei e cioè che prendano spunto dal passato proiettandosi nel futuro, prodotti ad alto contenuto di creatività e innovazione ma sempre nell'ambito del dna del marchio stesso e possibilmente nel core business dell'azienda a cui si riferiscono; ma qualità vuol dire anche prodotti customizzati, cioè pensati appositamente per il cliente[31] e presentati in negozi più coinvolgenti. Questo significa che i consumi molto evidenti, status symbol, che erano in voga alla fine degli anni novanta e primi anni duemila, hanno lasciato il posto invece al valore effettivo dei prodotti poiché il consumatore ad oggi ha bisogno di un motivo per acquistare, e il loro volume non tornerà mai ai livelli pre crisi[32]. I consumatori hanno quindi modificato il modo rispetto al quale pensano ai loro acquisti, che vengono sempre più visti come dei veri e propri investimenti per il futuro[33].

Il secondo trend riguarda la crescente importanza del servizio offerto al consumatore, che non può più essere standardizzato. È necessario creare una relazione con il cliente,

---

[31] Tratto dall'intervista video fatta al Dott. Maurizio Beffa nell'ambito di "Luxury Consumer Insight 2011" organizzato da Fondazione Altagamma e visualizzabile al sito http://www.youtube.com/watch?v=I0IUzw38xww&feature=relmfu. Ultimo accesso in data 30 Marzo 2012.

[32] Cit. Bellaiche J.M., Mei-Pochtler A., Hanisch D. (2010), "*The New World of Luxury. Caught Between Growing Momentum and Lasting Change*", The Boston Consulting Group.

[33] Hooper B., Mazzù M., Pinsent D., Remy N. (2010), "*What's next: re birth of luxury*", McKinsey Consumer and Retail, McKinsey&Company.

che esige un rapporto uno a uno con il brand ed è quindi alla ricerca di una relazione con il brand stesso[34].

Il terzo trend riguarda l'età media del consumatore che sta progressivamente diminuendo. Questa circostanza è dovuta in larga parte ai consumatori dei paesi emergenti, con un'età media molto inferiore rispetto a quella dei consumatori dei mercati sviluppati i quali sono invece più maturi, adulti.

Il quarto trend è stato creato dall'avvento delle nuove tecnologie che hanno cambiato il modo in cui il consumatore si approccia ai brand e ai loro prodotti, con particolare riferimento ad internet. Ad oggi è divenuto fondamentale per qualunque brand del lusso essere presente sul web con un proprio sito che racconti la propria storia, mostri le nuove collezioni e le nuove attività intraprese dall'azienda stessa ma che presenti anche la possibilità di fare degli acquisti direttamente online. Studi Altagamma mostrano come lo shopping online di beni di lusso personali sia progressivamente cresciuto negli ultimi anni ad un tasso del 20% circa all'anno e nel 2011 esso ha rappresentato circa il 3% delle vendite totali[35]. Le vendite tramite web sono quindi in continuo aumento, ma ciò che risulta ancora più importante è il fatto che molti consumatori visitino il sito prima di recarsi in negozio e acquistare di persona, al fine di ottenere maggiori informazioni riguardo i prodotti. Tutte le attività di marketing digitale promosse dalle aziende e lo sviluppo sempre più diffuso dei social media hanno consentito di migliorare l'esperienza vissuta dai clienti e di influenzare positivamente le vendite online. Si tratta quindi di una vera e propria sfida per i brand del settore, che devono saper bilanciare sempre più trasparenza e accessibilità al web proteggendo allo stesso tempo la loro posizione di prestigio ed esclusività[36].

Il quinto trend riguarda la diminuzione nel numero di consumatori occasionali, che rende ancora più importante e fondamentale il tema della fidelizzazione dei clienti che seguono il brand. La fidelizzazione si sviluppa in molti modi, stando vicini ai clienti, facendo conoscere l'azienda, spiegando come devono essere usati i prodotti, ma anche

---

[34] Tratto dall'intervista video fatta alla Dott.ssa Stefania Saviolo nell'ambito di "Luxury Consumer Insight 2010" organizzato da Osservatorio Altagamma e visualizzabile al sito http://www.youtube.com/watch?v=-I4zuf1ks38&feature=relmfu. Ultimo accesso in data 30 Marzo 2012.

[35] Altagamma (2011), "*Digital Luxury Experience*".

[36] Atsmon Y., Pinsent D., Sun L. (2010), "*Five trends that will shape the global luxury market*", McKinsey&Company scaricabile dal sito http://csi.mckinsey.com/Knowledge_by_topic/Consumer_and_shopper_insights/globalluxury, ultimo accesso in data 17 Marzo 2012.

praticando un prezzo che risponde alle aspettative del cliente per quel determinato prodotto[37]. Rientrano in quest'ambito le pratiche di Customer Relationship Management (CRM), divenute tanto importanti negli ultimi anni.

Infine studi condotti da McKinsey&Company[38] hanno mostrato come il consumatore sia oggi alla ricerca di significato per gli acquisti e quindi come ci sia una crescente consapevolezza e desiderio di un consumo responsabile, in particolare per quanto riguarda tematiche relative all'ambiente, la sostenibilità, questioni sociali, commercio etico, benessere dei dipendenti.

Tabella 1. Trend caratterizzanti il mercato del lusso a livello globale nel passato e nuovi trend a confronto.

Trend passati	**Nuovi Trend**
Acquisti d'impulso e status symbol	Enfasi sul valore del prodotto
Servizio standardizzato	Relazione cliente-brand
Età media piuttosto elevata	Diminuzione dell'età media
Acquisti e informazioni nel negozio	Acquisti e informazioni tramite web
Molti clienti occasionali	Fidelizzazione dei clienti
Consumi sconsiderati	Consumi responsabili

Alla luce di questi trend che sono stati proposti risulta evidente come il grado di complessità che le aziende del settore devono affrontare risulti sempre più elevato e quindi monitorare in maniera continuativa le evoluzioni del mercato risulta fondamentale per risultare profittevoli nel medio-lungo periodo.

[37] Tratto dall'intervista video fatta al Dott. Maurizio Betta nell'ambito di "Luxury Consumer Insight 2011" organizzato da Fondazione Altagamma e visualizzabile al sito http://www.youtube.com/watch?v=I0IUzw38xww&feature=relmfu. Ultimo accesso in data 30 Marzo 2012.

[38] Atsmon Y., Pinsent D., Sun L. (2010), *Ibidem*.

1.3 L'importanza rivestita dal brand per le aziende del settore

In letteratura sono presenti numerose definizioni di ciò che viene considerato brand[39]; non esiste invece una corrispondente identificazione, una definizione univoca, riguardo ciò che viene definito brand del lusso e non esiste nemmeno una chiara concettualizzazione dei diversi tipi di marchi.

Cercando quindi di raggruppare le caratteristiche che sono state individuate da diversi autori[40] per identificare i brand del lusso, possiamo dire che questi si distinguono per: prezzo e qualità elevati attribuiti ai prodotti, scarsità e/o unicità, una storia che li caratterizza, servizio qualificato, esclusività, brand identity, una distribuzione selettiva, una comunicazione d'èlite, customer loyalty, elevata notorietà, creatività e innovazione.

Inoltre parte della letteratura offre una concettualizzazione dei brand del lusso utilizzando la prospettiva del consumatore, secondo la quale si cerca di spiegare il consumo di beni di lusso in termini di funzioni simboliche[41] che operano a livello individuale e collettivo; in quest'ambito i brand del lusso vengono associati ad un valore psicologico, un'esperienza altamente coinvolgente per il consumatore, il concetto di sé della persona e alla funzione dei beni di lusso come status symbol[42].

In ambito manageriale lo scopo fondamentale delle pratiche di gestione del brand è quello di creare l'identità del brand stesso e incrementare le vendite, migliorando quindi la quota di mercato posseduta dall'azienda. Tuttavia, poiché nel tempo è cambiato il modo di concepire i brand del lusso, è cambiato anche il modo in cui la loro gestione impatta sulle vendite.

Se in passato il focus fondamentale all'interno delle aziende era costituito dal prodotto e il brand costituiva poco più che un suo attributo atto a distinguere un prodotto da un altro, negli anni ottanta la crescita senza precedenti delle vendite nel settore e il

---

[39] Aaker D.A. (1997), "*Brand Equity. La gestione del valore della marca*", Franco Angeli, Milano; Kapferer J.N. (1992), "*Strategic Brand Management*", Free Press, New York.

[40] Phau I., Prendergast G. (2000), "*Consuming luxury brands: the rilevance of the 'Rarity Principle'*", Journal of Brand Management, Vol. 8, N.ro 2, 122-138; Doubois B., Laurent G., Czellar S. (2001), "*Consumer rapport to luxury: analyzing complex and ambivalent attitudes*", Working paper 736, HEC School of Management, France; Corbellini E., Saviolo S. (2009), "L'esperienza del lusso. Mondi, Mercati, Marchi", Etas, Milano; Uché Okonkwo (2007), "*Luxury Fashion Branding. Trends, Tactics, Techniques*", Palgrave MacMillan, New York.

[41] Vigneron F., Johnson L.W. (1999), "*Review and conceptual frame work of prestige-seeking consumer brhavior*", Academy of Marketing Science Rewiew

[42] Nia A., Zaichkowsky J.L. (2000), "*Do counterfieit de-value the ownership of luxury brands?"*, Journal of Brand Management , Vol.9, N.ro 7, 485-497.

passaggio dalla logica padronale mono-business alla logica manageriale multi-business hanno reso necessario lo spostamento del focus dal prodotto all'intero sistema di offerta e quindi anche una profonda modifica del ruolo rivestito dal brand, il cui scopo fondamentale è divenuto quello di riprodurre l'intero set di valori e garanzie, creare il mito utilizzando la correlazione tra imprenditore e brand e attraverso un'attenta e pesante attività di PR e di comunicazione[43]. All'incredibile crescita nel numero di brand caratterizzante quel periodo segue quindi negli anni novanta il concetto di brand postmoderno dove si assiste al consolidamento dei portafogli di marca e l'estensione delle sue logiche, per cui il brand "propone significati e "mondi possibili", stabilisce complicità con il consumatore al di la del prodotto e ed è spesso ancorata ai servizi. La marca è diventata un progetto di significato, e il prodotto è solo una delle sue manifestazioni"[44].

A partire dagli anni duemila il focus si è nuovamente spostato, questa volta verso il ruolo rivestito dal negozio e l'esperienza d'acquisto che sommato con l'ulteriore aumento delle vendite ha portato tre importanti cambiamenti, non privi di conseguenze, all'interno delle aziende del settore: l'espansione del canale retail, la modifica nel modo di concepire e strutturare l'offerta e infine le metodologie di comunicazione[45]. Tutto ciò che conta ad oggi è quindi come il brand offre la sensazione di lusso o l'esperienza di lusso promessa al consumatore ed è quindi estremamente importante riuscire a connettere il brand con i valori emotivi, le speranze, i desideri, i sogni dei consumatori.

Nel tempo il brand e le sue pratiche di gestione hanno conquistato importanza crescente e se al principio esso costituiva un semplice attributo del prodotto ad oggi invece rappresenta il più importante asset intangibile a disposizione delle aziende per la creazione di valore nel mercato e per l'ottenimento del vantaggio competitivo a lungo termine. Nel contesto attuale in cui il mantenimento di una relazione duratura e profonda con la clientela obiettivo risulta fondamentale per la redditività a lungo termine, il brand gioca un ruolo centrale perché rappresenta quello strumento capace di stabilizzare la relazione tra l'azienda e quel segmento di consumatori che si identificano

[43] Corbellini E., Saviolo S. (2009), *Ibidem*.
[44] Chevalier M., Mezzavolo G. (2008), "*Luxury Brand Management. Una visione completa sull'identità e la gestione del lusso*", Franco Angeli, Milano. Cit. Pag. 207.
[45] Corbellini E., Saviolo S. (2009), *Ibidem*.

con l'azienda stessa[46]. Le pratiche di gestione del brand sono quindi divenute di fondamentale importanza, al fine di mantenere nel tempo il mix di attributi fisici e valori intangibili che consentono di distinguere la propria brand identity da quella delle altre aziende operanti nel settore[47].

1.4.1 Sviluppare la propria Brand Identity

Nelle tradizionali metodologie di marketing ogni brand specifica il proprio posizionamento, differenziandosi in questo modo dagli altri brand; nel settore del lusso però non è propriamente corretto parlare di posizionamento in quanto tale, poiché ogni brand coltiva la propria unicità, nel senso che preferisce essere fedele ad una sua identità piuttosto che preoccuparsi della propria superiorità rispetto ad un competitor[48].
Per qualunque brand operante nel settore del lusso risulta quindi fondamentale sviluppare una propria identità (Brand Identity), può essere definita come "la capacità di una marca di essere riconosciuta come unica, nel tempo, senza confusione, grazie agli elementi che la individualizzano"[49]; "l'identità esprime le specificità tangibili e intangibili del brand, ciò che definisce il brand per ciò che è, senza il quale esso sarebbe qualcos'altro"[50]. Queste definizioni spiegano quindi come l'identità di un brand non sia qualcosa che può essere improvvisato; essa costituisce invece la strada che il brand ha percorso, la sua storia, il suo patrimonio, rappresenta ogni cosa le conferisca autorità e legittimità, essa traduce il dna del brand. Da questo punto di vista risulta quindi impossibile gestire un brand come per esempio Gucci confrontandolo con Chanel o altri perché ognuno di essi presenta una propria storia, un'identità creativa unica che dev'essere mantenuta.
Ciò che risulta fondamentale per le aziende del settore è conoscere il proprio brand e attenersi ad esso, in modo tale da costruire un'identità del brand che sia coerente nel suo

[46] Saviolo S., "*Brand and Identity Management in Fashion Companies*", SDA Bocconi.
[47] Saviolo S., "*Brand and Identity Management in Fashion Companies*", SDA Bocconi.
[48] Kapferer J.N., Bastien V. (2009), "*The luxury strategy. Break the rules of marketing to build luxury brands*", Kogan Page Limited; Kapferer J.N., Bastien V. (2009) "*The specificity of luxury management: turningmarketing upside down*", Journal of Brand Management, Vol.16, N.ro 5/6, 311-322.
[49] Chevalier M., Mezzavolo G. (2008), *Ibidem*. Cit. Pag. 110.
[50] Kapferer J.N., Bastien V. (2009), *Ibidem*. Cit.Pag. 121. Traduzione a cura dell'autore.

evolversi nel tempo, aderendo alle richieste del mercato senza alterare la propria sostanza[51].

L'identità del brand può quindi essere vista come un sistema di attributi, sui quali è possibile fare leva al fine di renderla coerente e forte. Per i brand del lusso questi attributi si possono identificare in: storia e competenze chiave, identità stilistica e identità visiva[52].

La storia e le competenze chiave costituiscono il punto di partenza e il legame per la costruzione di un'identità di marca credibile; in particolare la storia costituisce uno dei più preziosi asset appartenenti ad un brand poiché consente di specificare le competenze originali su cui il brand è cresciuto nel tempo e ha costruito il proprio posizionamento. Con questo non si intende dire che la storia sia indispensabile per creare un brand del lusso, poichè esistono molti brand nati relativamente tardi rispetto ad altri ma che sono divenuti comunque brand di successo, pensiamo per esempio a Dolce e Gabbana; tuttavia il fatto che un brand possieda una storia e riesca anche a trasformarla in heritage e quindi a ricondurla ad un racconto da proporre alla propria clientela, costituisce una fonte di vantaggio competitivo molto importante poiché il passato interessa molto, e in questo momento più che in altri interessa i consumatori asiatici, cinesi in testa, i quali non hanno una conoscenza del brand e dei prodotti così raffinata ma sono estremamente ambiziosi e guardano con attenzione a ciò che i brand hanno fatto nel loro passato[53]. È la strada che hanno percorso molti brand del lusso negli ultimi anni, considerando la nascita di Musei di proprietà ma anche delle mostre temporanee presentate nei più importanti Musei di tutto il mondo. Quindi storia e competenze consentono di ottenere legittimazione e di crescere nel mercato, ma sono anche un efficace strumento di differenziazione.

L'identità stilistica, punto focale per i brand del lusso, definisce invece "l'insieme di codici stilistici permanenti che caratterizzano in modo continuativo i diversi prodotti di un'impresa, sia pure nell'evoluzione dell'offerta stagionale. Tali codici possono riguardare loghi, forme, materiali utilizzati, colori, dettagli e anche tipologie di

[51] Chevalier M. e Mezzavolo G. sottolineano l'importanza dell'evoluzione coerente del brand nel tempo, in contrapposizione alla staticità. Vedere a questo proposito Chevalier M., Mezzavolo G. (2008), *Ibidem*.
[52] Saviolo S., "*Brand and Identity Management in Fashion Companies*", SDA Bocconi.
[53] Tratto dall'intervista al Dott. Lelio Gavazza svolta a Shanghai in data 24 Novembre 2011. Ndr.

prodotto"[54]; pensiamo per esempio al motivo iconico flora di Gucci, ai vestiti a maglia di Missoni, alla zeppa in sughero di Ferragamo.

Infine l'identità visiva costituisce il terzo attributo fondamentale per la costruzione coerente dell'identità; essa è definita da quei codici a lungo termine che caratterizzano la comunicazione, quali messaggio, tono, atmosfera ecc. che possono rendere l'immagine aziendale distintiva e che alimentano i contenuti simbolici; ne è un esempio la comunicazione di Ralph Lauren basata sullo stile di vita dell'aristocrazia americana.

Quindi poiché le aziende non possono gestire direttamente il senso che sta dietro il loro brand, esse devono gestirlo attraverso l'identità del brand, così come percepita nel mercato, considerando che essa risulta soggetta a molteplici interpretazioni che variano sulla base dell'identità degli individui e dall'insieme di valori, giudizi ecc. i quali si sviluppano in relazione anche all'ambiente in cui si trovano. L'identità del brand è quindi strettamente interrelata alla sua immagine, cioè alla percezione del brand al di fuori dell'organizzazione e in particolare alla percezione del brand da parte del consumatore che gli consente di formulare una scelta[55]. Chiaramente, operando a livello globale, le aziende dovranno tenere in considerazione l'amplificazione di significati che si verranno a determinare e che aumenterà in maniera direttamente proporzionale con l'estensione geografica di riferimento.

Per le aziende del settore quindi l'identità del brand costituisce una delle risorse più importanti da gestire e rappresenta il punto fondamentale attorno al quale sviluppare la propria comunicazione, ma anche la logistica, la produzione, la distribuzione e in generale tutte le attività svolte in azienda[56].

1.4.2 Il crescente valore dei brand del lusso negli anni 2000 e la loro risposta alla crisi

Come conseguenza dell'esplosione del mercato dei beni di lusso a partire dagli anni ottanta anche i brand hanno assistito ad un aumento consistente del loro valore. Negli

[54] Corbellini E., Saviolo S. (2009), *Ibidem*. Cit. Pag. 138.
[55] Ballantyne R., Warren A., Nobbs K. (2005), "*The Evolution of Brand Choice*", Journal of Brand Management, Vol.13, N.ro 4/5, 339-352.
[56] Chevalier M., Mezzavolo G. (2008), *Ibidem*.

ultimi anni infatti nel mercato del lusso è avvenuto un aumento incredibile dei consumi e i brand del settore, che in ampia parte sono confluiti nelle tre grandi holding leader del mercato quali LVMH, PPR e Richemont per gli ovvi vantaggi che l'aggregazione può fornire per emergere nella competizione globale, hanno visto incrementare enormemente il loro valore e costituiscono ad oggi uno dei segmenti più redditizi e in rapida crescita tra i brand.

La classifica fornita ogni anno da Interbrand in collaborazione con Business Week riguardo i migliori 100 brand al mondo in termini di valore[57] mostra come numerosi brand del lusso siano una parte importante di questo ranking già da molto tempo.

In questa sede ci si limita ad osservare la situazione negli ultimi dieci anni; l'importante crescita del valore dei brand rispetto all'anno 2002, è stata frenata solo nel 2009 a causa della crisi economico-finanziaria globale. (Tabella 2)

Tabella 2. Brand del lusso tra i primi 100 del ranking annuale fornito da Interbrand/Business Week 2011,2010,2009,2002 (valore stimato in miliardi di dollari, posizione nel ranking e crescita rispetto all'anno precedente)

Top Brands	Gruppo	2011	2010	2009	2002
Louis Vuitton	LVMH	23,172 (18)+6%	21,86 (16)+4%	21,120 (16)-2%	7,05 (42)
Gucci	PPR	8,763 (39) +5%	8,346 (44)+2%	8,182 (41) -1%	5,30 (52)
Hermès	Hermès Int.	5,356 (66) +12%	4,782 (69) +4%	4,598 (70) +1%	/
Cartier	Richemont	4,781 (70) +18%	4,052 (77) +2%	3,968 (77) -6%	/
Tiffany&Co.	Tiffany	4,498 (73) +9%	4,127 (76) +3%	4,000 (76) -5%	3,48 (72)
Armani	Armani	3,794 (93) +10%	3,443 (95) +4%	3,303 (89) -6%	/
Burberry	Burberry	3,732 (95) +20%	3,110 (100) 0%	3,095(98) N/A	/
Chanel	Chanel	/	/	6,040 (59) -5%	4,27 (64)
Prada	Prada	/	/	3,530 (87) -2%	2,48 (86)

Fonte: Interbrand/Business Week

La crisi del 2008 non ha comportato solo la contrazione dei ricavi ma anche del valore stesso dei brand del lusso che nel 2009, *hannus horribilis* del settore, hanno subito un calo, anche se non esageratamente elevato grazie ad un ripensamento delle logiche interne di gestione e all'effetto mitigante della crescita dei mercati emergenti, che hanno

[57] La classifica Interbrand adotta uno specifico modello di valutazione. Per approfondimenti visitare il sito http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Overview.aspx , oppure vedere Chevalier M., Mazzavolo G. (2008) "*Luxury Brand Management. Una visione completa sull'identità e la gestione del lusso*", Franco Angeli, Milano.

consentito poi la rapida ripresa nel 2010[58]. Dalla Tabella 2 si può quindi notare come durante il 2009 anche il valore dei migliori brand al mondo del settore subirono importanti rallentamenti, salvo poi riprendersi rapidamente nel 2010 e crescere a ritmi significativi nel 2011.

Nella fase successiva alla crisi il settore è quindi entrato in una nuova fase di crescita, grazie al cambio di paradigma osservato all'interno delle organizzazioni che si sono immerse nel modo di pensare, vivere e comportarsi delle persone le quali avevano nel frattempo modificato in qualche modo le loro abitudini di consumo.

Lo studio Interbrand individua quindi quattro "forme di dinamismo" che hanno consentito questo rapido cambiamento[59].

La prima forma di dinamismo riguarda la presenza, nel senso che i brand del lusso che si sono rivelati migliori hanno capito l'importanza di trovarsi dove si trovano i loro clienti, che nell'era della connessione significa sul web; hanno quindi sviluppato siti internet multifunzionali e sono entrati a far parte di social network.

In secondo luogo i brand si sono impegnati nello sviluppo di nuovi ambiti di interazione con i clienti combinati nelle strategie a lungo termine; per esempio Gucci ha portato con successo i propri artigiani all'interno dei proprio negozi nel mondo per mostrare il loro talento, l'artigianalità e quindi la qualità che caratterizza i loro prodotti.

La terza forma di dinamismo riguarda la sfera etica, poiché molti brand del lusso si sono impegnati in programmi di sostenibilità al fine di interpretare il mood post crisi; ne è un esempio la collaborazione di Gucci con l'Unicef.

Infine, i migliori brand hanno cercato di andare incontro alle aspirazioni dei clienti, utilizzando come chiave per il successo dell'offerta la personalizzazione dei prodotti; Louis Vuitton offre oggi la possibilità di personalizzare le proprie borse con le iniziali del proprietario; Zegna offre la possibilità ai propri clienti di scegliere stoffe, colori, modelli di abiti e di polsini per creare personalmente il proprio outfit.

Sostanzialmente quindi ciò che Interbrand ha osservato è stato il necessario ripensamento delle pratiche di branding all'interno delle aziende del settore, in particolare un'attenzione maggiore verso la sfera emotiva dei consumatori; i brand

[58] Interbrand (2011), "*Best Global Brands 2011*", scaricabile dal sito http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx. Ultimo accesso 25 marzo 2012.
[59] Interbrand (2011), *Ibidem*.

hanno cercato di comprendere come viene definito il lusso nella sfera sociale al fine di fare leva su questo concetto e migliorare in questo modo i propri profitti.

1.4.3 La gestione strategica del brand nel prossimo futuro

Nel tempo i brand del lusso hanno ottenuto una crescita eccezionale e duratura grazie alla loro capacità di combinare prestigio e creatività, affari e heritage, artigianalità e qualità. Nel contesto attuale di elevata complessità a livello globale i brand si trovano tuttavia di fronte a delle continue sfide. La competizione si è fatta più accesa, il mercato è in continua evoluzione ed espansione e operando a livello globale la necessità è quella di dover agire in contesti completamente diversi tra loro per poter continuare a crescere, per i quali non è possibile adottare le medesime strategie e all'interno dei quali ci si trova a dover lavorare con partner non famigliari. Essi si trovano inoltre di fronte all'esigenza di dover gestire e quindi realizzare al loro interno un bilanciamento tra importanti trade off, interrelati tra loro[60]. In particolare, tre sono i trade off che appaiono più rilevanti. Il primo riguarda la necessità di dover gestire esclusività e accessibilità, nel senso che i brand del lusso devono continuare ad essere visti e vissuti come qualcosa di speciale, al di fuori dell'ordinario ma allo stesso tempo devono risultare accessibili (in termini logistici) ad un numero sufficiente di consumatori al fine di assicurarsi la crescita e quindi l'aumento delle vendite nel tempo. È in questo senso che bisogna valutare le strategie di espansione nell'ambito retail, che devono risultare dall'equilibrio tra esclusività che guida l'immagine e accessibilità che guida invece le vendite.
In secondo luogo la necessità è quella di gestire la classicità e la contemporaneità relative all'immagine. I brand del lusso possiedono una storia, un patrimonio alle spalle ed esperienza che sono frutto del loro passato e a cui devono necessariamente rimanere fedeli per non perdere l'identità che li caratterizza e che ricopre un ruolo fondamentale nella costruzione dell'immagine nella mente del consumatore. Allo stesso tempo però essi necessitano di adattare queste caratteristiche a quello che è il contesto attuale, alla contemporaneità, attraverso l'utilizzo combinato di classicità e innovazione, al fine di

[60] Keller K.L. (2009), "*Managing the growth trade off: Challenges and opportunities in luxury branding*", Journal of Brand Management, Vol.16, 290-301.

non restare semplicemente ancorati al passato andando quindi a minare la prospettiva di crescita nel tempo.

Infine il terzo trade off riguarda la dicotomia tra fidelizzazione e acquisizione di nuovi consumatori che, pur non essendo tra di loro due obiettivi mutuamente esclusivi, portano alla necessaria determinazione di una allocazione ottima delle risorse e degli sforzi di marketing da parte dell'azienda, che consenta di bilanciare quelli che sono i profitti derivabili nel breve periodo con i clienti attuali e quelli derivanti da potenziali clienti in una prospettiva di lungo periodo[61].

Osservando quindi come stanno procedendo i brand del settore, possiamo dire che non esiste un unico modo per avere successo nel mercato; esistono però alcuni elementi generali che risultano ad oggi particolarmente importanti per tutte le aziende del settore e che lo saranno anche nel futuro.

Il primo elemento sul quale i brand devono focalizzare la loro attenzione al fine di sostenere la crescita nel lungo periodo è senza dubbio la conoscenza e il rispetto del consumatore[62]. Informazioni riguardo i consumatori possono essere ottenute attraverso ricerche di mercato ma anche attraverso pratiche di Customer Relationship Management (CRM), divenute molto importanti negli ultimi anni, che consentono di definire delle metodologie di raccolta, condivisione e utilizzazione dei dati riguardanti i clienti[63], utili per fidelizzarne il rapporto, scoprendo modi nuovi e differenti per rispondere alle loro esigenze. A questo proposito è stato rilevato come i clienti del settore del lusso richiedano sempre più un miglioramento della *customer experience* sia durante che dopo l'acquisto. Si tratta di un'esigenza riscontrata un po' in tutto il mondo, quindi non solo tra i clienti dei mercati maturi ma anche tra quelli dei mercati emergenti, che in parte stanno divenendo sempre più sofisticati. "Attraverso pratiche di *marketing esperienziale* è quindi possibile cogliere l'essenza di un prodotto e amplificarlo attraverso una serie di esperienze concrete, fisiche e interattive che rafforzano

[61] Keller K.L. (2009), *Ibidem*.

[62] KPMG (2006), "*Managing Luxury Brand Growth*", Consumer Markets, KPMG International; Bellaiche J.M., Mei-Pochtler A., Hanisch D. (2010), "*The New World of Luxury. Caught Between Growing Momentum and Lasting Change*", The Boston Consulting Group. Spencer Stuart (2009), "*Leadership in the Luxury Industry. Are the rules changing?*", Spencer Stuart, scaricabile dal sito http://www.spencerstuart.com/research/1403 ultimo accesso in data 30 Marzo 2012.

[63] Cailleux H., Mignot C., Kapferer J.N. (2009), "*Is CRM for Luxury Brands?*", Journal of Brand Management, Vol. 16, N.ro 5/6, 406-412.

l'offerta"[64]. È in questo senso che i brand devono concentrare i propri sforzi per avere successo, e per farlo diverse sono le "zone esperienziali"[65] sulle quali è possibile agire. In primo luogo bisogna considerare il ruolo di prim'ordine giocato dal punto vendita nell'esperienza d'acquisto complessiva vissuta dal consumatore, che deve quindi rimanere uno degli elementi chiave su cui puntare all'interno delle strategie attuate dai brand del lusso. La visita al negozio, l'atmosfera creativa che si può percepire al suo interno, l'ambiente prestigioso, l'atmosfera di vendita e il fatto di poter interagire con i prodotti toccandoli, sentendo la qualità dei tessuti, odorandoli, fanno in modo che l'esperienza vissuta all'interno del punto vendita influenzi in ampia parte la decisione d'acquisto del consumatore. In particolare per quanto riguarda l'attenzione all'ambito estetico nel quale avviene l'attività di acquisto, negli ultimi anni i brand del settore hanno puntato molto sul design delle loro boutique, al fine di ottenere ammirazione da parte dei propri clienti. Si pensi per esempio al flagship store di Hermès a Tokyo, realizzato nel 2001 dal famoso architetto italiano Renzo Piano; esso rappresenta molto più di un semplice negozio di proprietà del brand poiché la sua struttura architettonica, originale, creativa e innovativa, che gioca con il contrasto tra la luce e la trasparenza del vetro di cui è interamente costituita, permea il negozio di un'aura creativa e d'ammirazione nei confronti del brand stesso[66].

In secondo luogo la chiave per migliorare la customer experience è quella di applicare un approccio maggiormente olistico, il che significa incorporare lo spettacolo al di fuori dell'esperienza immediata. Risultano sempre più importanti in quest'ambito gli eventi organizzati dai brand del lusso per celebrare particolari appuntamenti quali sfilate, anteprime delle collezioni, ricorrenze importanti per il brand, all'interno dei mercati maggiormente rilevanti. Ne sono degli esempi la sfilata organizzata da Fendi sulla Grande Muraglia cinese nel 2007 oppure la sfilata di Ferragamo organizzata nella zona del Bund a Shanghai per celebrare gli ottant'anni del brand nel 2008. Tali attività possono coinvolgere il consumatore anche in ambito conoscitivo, andando in questo modo a svolgere l'importante funzione educativa in merito al brand stesso oppure alla

[64] Atwal G., Williams A. (2009), "*Luxury Brand Marketing – The Experience Is Everything*", Journal of Brand Management, Vol. 16, N.ro 5/6, 338-346. Cit. Pag. 339. Traduzione a cura dell'autore.
[65] Atwal G., Williams A. (2009), *Ibidem*.
[66] Il flagship store Hermès di Tokyo è inserito all'interno dell'headquarter del brand in Giappone; la struttura, interamente realizzata in mattoni di vetro e con una particolare metodologia antisismica, è definita da una superficie di 6,000 metri quadrati e al suo interno presenta anche uffici, aree espositive, giardino pensile. Ndr.

cultura del lusso in generale. In questo senso possono essere considerate le mostre organizzate per celebrare la propria storia e il proprio heritage, come moltissimi brand del settore stanno facendo negli ultimi anni, pensiamo a Chanel, Bvlgari, Dior e altri. Si può inoltre notare come sulla scia della recente crisi molti brand del settore abbiano scelto di rivendicare proprio la loro storia e/o unicità attraverso queste metodologie di comunicazione, costruendo in questo modo una risorsa fondamentale nei confronti di qualsiasi crisi economica futura[67].

In secondo luogo per crescere nel tempo i brand del settore necessitano di avere una visione chiara del proprio brand, quindi di focalizzarsi sulla conoscenza intrinseca del proprio brand e della posizione che occupa nel mercato[68]. A questo proposito, un'attività che risulterà sempre più importante è l'annuale valutazione sullo stato di salute del brand, attraverso la raccolta di un target di consumatori adeguato, che favorisca un dialogo il più possibile franco; il dialogo con i consumatori rappresenta una fonte di apprendimento vitale per le aziende, sia per quanto riguarda la conoscenza del consumatore in sé ma anche per quanto riguarda il confronto con i competitors, al fine di ottenere le giuste informazioni per l'evoluzione del business nel tempo e di evitare di investire in attività inutili[69]. Sempre in riferimento al brand, ciò che sempre più sarà importante per le aziende del settore sarà la costruzione di una solida piattaforma di brand, al fine di orientare le attività di crescita in tutti i canali e le aree geografiche; sempre più i brand dovranno cercare di codificare il loro patrimonio e la loro storia, insieme alla loro mission e ai loro valori, al fine di stabilire un credibile, convincente posizionamento che sia anche perseguibile e misurabile[70].

La capacità di innovare diverrà sempre più una condizione fondamentale per avere successo, non soltanto a livello di prodotto ma anche innovazione per quanto riguarda nuovi metodi per comunicare il prestigio e l'esclusività del brand attraverso la pubblicità, attraverso lo sviluppo di negozi che consentano di far vivere l'esperienza tanto ricercata dai consumatori, attraverso un eccezionale livello di servizio, attraverso l'innovazione sul web[71]. In riferimento al web in particolare, è importante che i brand del settore focalizzino i loro sforzi nello sviluppo di piattaforme online adatte al proprio

[67] Si veda a questo proposito il paragrafo 1.4.3. Ndr.
[68] KPMG (2007), *Ibidem*.
[69] Luxury Institute (2011) "*Wealth and Luxury trends 2012 and Beyond*", White Paper.
[70] Luxury Institute (2011), *Ibidem*.
[71] Spencer Stuart (2009), *Ibidem*.

business. I siti web di proprietà offrono la possibilità di soddisfare quelle che sono le aspettative della clientela e di mantenerne la fedeltà attraverso l'utilizzo di una serie di strumenti innovativi di differenziazione. Il sito web può quindi essere considerato come la trasposizione digitale di quella che è l'esperienza dello shopping tradizionale, le quali tra l'altro si influenzano vicendevolmente, per cui la creazione di un ambiente online che richiami quello caratterizzante i punti vendita del brand risulta molto importante. Un esempio di innovatività nella realizzazione del proprio sito web è quello del brand inglese Burberry, che utilizza sapientemente il proprio sito per trasmettere quelli che sono i propri valori e il proprio heritage, e oltre alla tradizionale attività di vendita online offre anche la possibilità ai clienti di personalizzare il proprio trench coat, capo simbolo del brand, durante l'acquisto, attraverso un'applicazione multimediale che consente di scegliere colore, tessuto, tipologia di colletto piuttosto che di manica, fodera, bottoni e parti metalliche, apporre le proprie iniziali.

Accanto ai siti dedicati, vi sono poi da considerare blog e social network, che influenzano significativamente il comportamento d'acquisto dei consumatori e che vanno di conseguenza attentamente gestiti; i primi attraverso un monitoraggio costante e la ricerca dei più influenti al fine di educarli nei riguardi del brand, i secondi attraverso una presenza diretta al loro interno a fini di comunicazione.

Risulta oggi evidente ma sempre più lo sarà nel futuro come l'innovazione sul web sia un driver fondamentale per le vendite ma anche per la costruzione dell'immagine, che deve rimanere coerente con quelle che sono le peculiarità del brand[72].

Per crescere ma soprattutto per sopravvivere i brand del lusso dovranno agire a livello globale nella gestione del brand, non tralasciando tuttavia gli aspetti locali necessari per formulare le migliori strategie di marketing. Ciò che risulta evidente in tutto questo, anche considerando come hanno reagito i brand durante la crisi, è in ogni caso la centralità del ruolo assunto dal consumatore non più soltanto come elemento finale al quale l'azienda si rivolge nella creazione del valore ma anche e soprattutto come partner da ascoltare e con cui dialogare per la messa a punto dei piani e delle strategie nel breve e nel lungo termine, senza che questo paralizzi gli aspetti della natura del brand.

[72] Si veda a questo proposito il quarto trend osservato al paragrafo 1.3. Ndr.

Capitolo 2

IL SETTORE DEL LUSSO IN CINA E LA GESTIONE STRATEGICA DEL BRAND ALL'INTERNO DEL PAESE

2.1 Contesto economico, sociale e culturale del Paese

L'analisi del contesto è un'attività di fondamentale importanza per qualunque azienda decida di operare in un mercato straniero, tanto più in quello cinese, poiché fattori economici, sociali e culturali[73] influenzano il modo di agire e i comportamenti di consumo degli individui. Così anche i consumatori del settore del lusso, pur facendo parte di un unico segmento globale[74], risultano tra loro fortemente influenzati dall'ambiente all'interno del quale si trovano ad agire e che è frutto della storia passata.
La Cina è un Paese estremamente complesso da analizzare. Il territorio su cui si estende è vastissimo e non è possibile formulare assunzioni di carattere generale poiché esistono importanti differenze e squilibri all'interno del Paese che devono essere tenuti in considerazione, ma che sono tuttavia ancora poco conosciuti, specialmente dalle aziende straniere. Significative differenze si riscontrano in particolare tra aree urbane e aree rurali, le quali hanno assistito a diversi livelli di sviluppo economico e di conseguenza anche sociale, ma che appaiono significativamente diverse anche a livello

[73] In particolare Ghemawat P. (2007) considera quattro dimensioni della distanza, che bisogna tenere in considerazione nelle decisioni di espansione verso nuovi mercati: la distanza culturale, economica, geografica e infine amministrativa/politica. Per approfondimenti si veda Ghemawat P. (2007), "*Difference Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion*", Harvard Business Review.
[74] Il segmento globale che racchiude i consumatori target per le aziende del settore viene solitamente definito da fattori demografici, quali il reddito e l'età, come visto nel capitolo 1. Ndr.

culturale, linguistico (in Cina la lingua ufficiale è il cinese mandarino, ma esistono poi altre lingue parlate tra cui i dialetti, molto diversi tra loro), di abitudini di lavoro, di valori, di gusti e quindi di comportamenti di consumo[75]. A questo proposito un fenomeno molto rilevante in Cina è quello dell'urbanizzazione, che ha caratterizzato gli ultimi vent'anni, durante i quali circa 300 milioni di persone si sono spostate dalle campagne cinesi verso le città. Ad oggi, approssimativamente 153 città in Cina presentano una popolazione di più di un milione di abitanti.

Nell'arco di soli trent'anni la Cina ha profondamente cambiato se stessa, passando dall'essere una nazione economicamente e tecnologicamente arretrata ad una delle più dinamiche e avanzate economie al mondo. Dal punto di vista economico essa rappresenta oggi la seconda più grande economia dopo gli Stati Uniti, con un Pil pari a 47,156.4 miliardi di Yuan nel 2011[76], tre volte più grande rispetto all'anno 2000; in questo arco di tempo il Pil cinese è cresciuto in media del 10% l'anno e gli analisti prevedono che nei prossimi dieci anni continuerà a crescere di circa 7.9 punti percentuali l'anno (quattro volte in più rispetto alle previsioni di crescita del Pil statunitense), andando a costituire nel 2020 il 19% del totale mondiale[77]. A differenza di quanto avvenuto finora però, la crescita nel prossimo decennio in Cina sarà guidata dai consumi personali anziché dagli investimenti, circostanza determinata da una serie di fattori quali la continua e rapida urbanizzazione, le misure del governo volte a migliorare la sicurezza sociale e aumentare i consumi privati[78], il settore finanziario e le riforme industriali che porteranno alla creazione di occupazione nel settore dei servizi e ad un aumento dei redditi[79].

L'incredibile crescita economica che ha investito il paese è stata resa possibile dal programma socialista di modernizzazione e quindi dal periodo di forte rinnovamento e

---

[75] Deloitte (2009), "*China's Consumer Market. What's Next?*", Deloitte Research Study, Deloitte Development LLC; Casaburi I. (2011), "*China as a market: luxury brand consumer behavior*", Journal of Marketing Trends, Vol. 1, N.ro 6, 47-56.

[76] National Boureau of Statistics of China (NBSC), dato tratto dal sito http://www.stats.gov.cn/english/newsandcomingevents/t20120222_402786587.htm, ultimo accesso in data 27 Aprile 2012.

[77] Atsmon Y., Magni M., Li L., Liao W. (2012), "*Meet the 2020 Chinese Consumer*", McKinsey Consumer e Shopper Insights, McKinsey&Company.

[78] Forbes Insight (2011),"*Marketing to the New Chinese Consumer*", Forbes 2011.

[79] Atsmon Y., Magni M., Li L., Liao W. (2012), *Ibidem*.

di apertura verso gli altri stati iniziato dopo la Rivoluzione Culturale[80], alla fine degli anni settanta; le importanti riforme messe in atto, che hanno portato tra l'altro rilevanti conseguenze a livello sociale, riguardavano la strategia di sviluppo, l'organizzazione del lavoro, il sistema educativo, la politica di internazionalizzazione e quella del controllo delle nascite[81]. Poi nel 2001 la svolta, con l'entrata della Cina nel WTO, che "ha dato al paese un impulso decisivo per implementare la regolamentazione dell'economia ed allineare l'ambiente economico cinese con il mondo globalizzato"[82], visto che prima di allora la Cina non si era realmente integrata con l'economia del resto del mondo[83]; da quel momento la Cina sarebbe diventata il focus fondamentale per tutto il mondo, in modo particolare di aziende attratte dalla prospettiva di poter ottenere vantaggi in termini di costo del lavoro, centri distributivi e manifatturieri, terreni industriali.

La crescita economica ha quindi comportato una serie di effetti, piuttosto rilevanti; con il cambiamento politico ed economico sono infatti avvenuti dei cambiamenti anche nella società (divenuta più complessa e stratificata), nella cultura, nell'educazione, che hanno portato ad un sistema di valori unico, che mescola valori tradizionali, comunisti e occidentali.

Dal punto di vista del benessere economico, si è assistito ad un aumento considerevole del reddito pro capite a disposizione degli individui, naturalmente con significative differenze tra popolazione urbana e rurale. Nel 2011 il reddito netto per capita dei residenti rurali si è attestato a 6,977 Yuan mentre il reddito per capita a disposizione dei residenti urbani 21,810 Yuan, in aumento rispettivamente dell'11,4% e dell'8,4% rispetto all'anno precedente, e un rapporto tra i due del 3,13:1[84].

---

[80] La Rivoluzione Culturale aveva distrutto la cultura tradizionale e l'armonia sociale, paralizzato l'economia e ridotto in estrema povertà la popolazione. L'ideologia e i valori comunisti divennero da quel momento incorporati nelle menti del popolo cinese. Ndr.

[81] De Giorgi G. (2006), "*La società cinese tra cambiamento e continuità*", contenuto in Abbiati M. (2006), "*Propizio è intraprendere imprese. Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese*", Libreria Editrice Cafoscarina.

[82] Zanier V. (2006), "*Il sistema economico*", contenuto in Abbiati M. (2006), "*Propizio è intraprendere imprese. Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese*", Libreria Editrice Cafoscarina. Cit. Pag.92.

[83] In particolare, alcuni studiosi hanno rilevato come i fattori chiave alla base della crescita cinese si possano riscontrare nell'abbraccio delle forze di mercato, l'apertura dell'economia al commercio e all'investimento diretto interno, alti livelli di risparmio e investimento, la trasformazione strutturale della forza lavoro e gli investimenti nella scuola primaria. Vedere a questo proposito Bergesten C.F., Gill B., Lardy N.R., Mitchell D.J. (2006), "*China: The Balance Sheet*", Public Affairs, New York.

[84] National Bureau of Statistics of China (NBSC), dati tratti dal sito http://www.stats.gov.cn/was40/gjtjj_en_detail.jsp?searchword=income&channelid=9528&record=9, ultimo accesso in data 29 Aprile 2012.

Allo stesso tempo nel Paese è stato riscontrato un aumento progressivo nel numero di nuovi ricchi e super-ricchi. Secondo Cap Gemini e Merril Lynch la Cina rappresenta oggi il secondo segmento dell'Area Pacifico per numero di individui HNWI , circa il 16%, superata solo dal Giappone, da sempre in vetta alla classifica con il 52,5% circa[85]. Secondo queste stime il numero di HNWI in Cina nel 2010 era pari a 535,000 individui, in crescita del 12% rispetto al 2009, e una ricchezza di 2,657 miliardi di dollari; la ricchezza degli HNWI nella regione risulta fortemente concentrata in poche mani e nel 2010 gli Ultra-HNWI rappresentavano il 50% della ricchezza degli HNWI della regione. I cinesi si sono arricchiti in fretta e il trend continuerà anche nel futuro.

Il reddito rappresenta oggi una di quelle variabili socio-economiche fondamentali che, insieme al patrimonio personale, alla professione e al livello d'istruzione concorrono a determinare lo status sociale tra la popolazione cinese; dunque non più soltanto l'appartenenza o la vicinanza alla classe politica[86].

A livello sociale bisogna rilevare come negli ultimi vent'anni sia emersa in Cina una nuova classe sociale, la *middle class*[87], residente principalmente nelle grandi città delle province costiere, che ricoprirà un ruolo sempre più importante nel futuro della nazione e alla quale, secondo i dati Euromonitor, nel 2010 appartenevano 153 milioni di famiglie[88]. Tuttavia, poiché non esiste una definizione univoca riguardo ciò che viene considerata classe media, le stime riportate dai vari centri di ricerca appaiono molto diverse tra loro. In generale possiamo dire che la classe media in Cina è costituita da individui molto più giovani rispetto a quella dei mercati maturi, tra i 25 e i 44 anni, che svolgono un lavoro che richiede un buon livello d'istruzione; sono consumatori che richiedono un'esperienza d'acquisto migliore e una qualità del prodotto superiore, hanno consapevolezza dei brand e sono consumatori che valutano i diversi trade off nell'acquisto di beni e servizi[89]."In concreto le famiglie della classe media sono quelle

---

[85] Cap Gemini e Merril Lynch (2011), "*Asia-Pacific Wealth Report*", scaricabile dal sito http://www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/asia-pacific-wealth-report-2011-english/, ultimo accesso in data 24 Aprile 2012.

[86] De Giorgi G. (2006), *Ibidem*.

[87] L'emergere della middle class è tuttavia un fenomeno che si riscontra in tutti i paesi emergenti, così come riportato da Euromonitor al sito http://blog.euromonitor.com/2010/03/emerging-focus-rising-middle-class-in-emerging-markets.html, ultimo accesso in data 24 Aprile 2012.

[88] Euromonitor, visualizzabile al sito http://blog.euromonitor.com/2011/08/expanding-middle-class-and-digital-technology-drive-chinas-beauty-market-to-a-new-level.html, ultimo accesso in data 24 Aprile 2012.

[89] Euromonitor, *Ibidem*.

che possono contare su un reddito stabile, hanno comprato o programmano di acquistare casa e auto privata e vivono nei nuovi quartieri residenziali, sono in grado di sostenere i costi di un'istruzione elitaria per i figli e aspirano a consumi di lusso come vacanze e viaggi"[90].

La rapida espansione della classe media e della sua capacità di spesa costituisce un potenziale enorme per la crescita dei consumi futuri in Cina, per i quali le previsioni indicano come trend la crescita nella spesa discrezionale (cibo, cura personale, prodotti per la casa, educazione, trasporto ecc.); il progressivo trading up, spinto da consumatori che sempre più desiderano migliorare se stessi, il loro modo di vivere e la loro posizione sociale percepita; l'emergere di un mercato adulto, come conseguenza dell'invecchiamento demografico; l'aumento nelle differenze geografiche, nel senso che le differenze riscontrate già da molti anni riguardo potere d'acquisto e profili economici in generale tra aree urbane e rurali rimarranno significative e persisteranno anche le differenze nei gusti e negli atteggiamenti dei consumatori[91].

A livello culturale infine, ciò che risulta importante ai fini della tesi in oggetto, è la compresenza di una parte dei valori tradizionali caratterizzanti il confucianesimo con valori appartenenti alla nuova ideologia nata con il periodo delle riforme e altri tipicamente occidentali, che insieme concorrono alla definizione del comportamento sociale e di consumo della popolazione cinese del ventunesimo secolo[92].

In particolare tra i valori tradizionali sono da considerare la famiglia, il valore più importante in assoluto poiché cellula della società, necessaria al fine di mantenere la stabilità sociale; la frugalità, nel senso di semplicità, modestia nel modo di vivere la quotidianità, l'opposto di stravaganza; l'umiltà; la perseveranza; il "saving face" cioè il salvare la faccia nel senso di non apparire "in malo modo" agli occhi degli altri, è qualcosa di strettamente conesso con il rispetto che è un altro elemento chiave della tradizione; il collettivismo, basato sulla connessione tra esseri umani e sull'idea che l'identità dell'individuo si ritrovi nelle relazioni famigliari, professionali, culturali, sociali; e infine il patriottismo.

---

[90] De Giorgi G. (2006), *Ibidem*. Cit.Pag. 56.

[91] Atsmon Y., Magni M., Li L., Liao W. (2012), "*Meet the 2020 Chinese Consumer*", McKinsey Consumer e Shopper Insights, McKinsey&Company.

[92] Xiao Lu P. (2008), "*Elite China. Luxury Consumer Behavior in China*", John Wiley & Sons (Asia) Pte.Ltd.

Tra i valori appartenenti alla nuova ideologia vi sono da considerare invece la modernità, il successo, la ricchezza, la posizione sociale, la leadership e la sicurezza, derivante dallo sviluppo economico e dall'orgoglio per il patrimonio del proprio Paese. Si tratta chiaramente di valori che sono in contrasto con quelli della cultura tradizionale, così come lo sono anche i due valori tipicamente occidentali che hanno un'influenza in Cina, in particolare nelle città più grandi e cosmopolite. Questi valori sono l'individualismo, quindi la tendenza a pensare innanzitutto a se stessi ed eventualmente alla propria famiglia più stretta, e la libertà personale, nel senso della tendenza a formulare le proprie scelte basandosi solo sulle preferenze personali piuttosto che su ciò che la gente pensa.[93]

L'accurata conoscenza di quelle che sono le caratteristiche economiche, sociali e culturali caratterizzanti attualmente il Paese risultano di fondamentale importanza per tutte le aziende al fine di determinare una efficace strategia di marketing e di comunicazione all'interno del mercato. In particolare per le aziende del settore del lusso tutti questi fattori devono essere attentamente considerati e valutati perché impattano direttamente sul comportamento d'acquisto e sul modo di relazionarsi dei consumatori nei confronti dei loro prodotti. La mancanza di una tale considerazione potrebbe portare a gravi incomprensioni e quindi più in generale al fallimento della strategia di espansione.

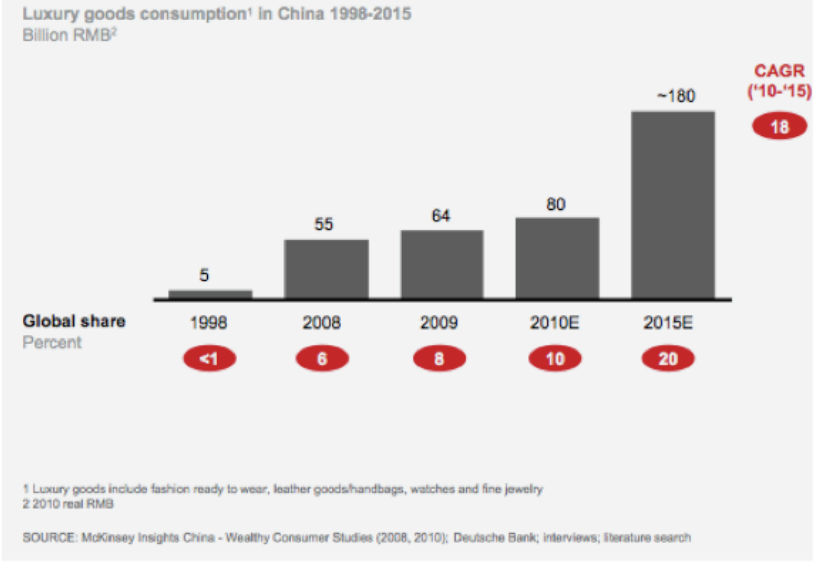
2.2 Il mercato dei beni di lusso in Cina

Fino a poco tempo fa in Cina poche persone guadagnavano abbastanza da potersi permettere beni al di fuori di quelli di prima necessità. A partire dai primi anni novanta però per milioni di persone le cose sono cambiate e lo standard di vita è migliorato notevolmente; così l'aumento dei redditi e del potere d'acquisto, l'ampia disponibilità di beni di lusso e dell'informazione a riguardo, il cambiamento nelle attitudini a mostrare ricchezza, hanno modificato il modo in cui i consumatori cinesi vedono e consumano il lusso. Poi a partire dai primi anni duemila, grazie all'entrata della Cina nel WTO e quindi all'apertura verso l'occidente, il mercato dei beni di lusso iniziò a crescere a

[93] Xiao Lu P. (2008), *Ibidem*.

ritmi rilevanti e costanti e sempre più aziende iniziarono a rivolgersi verso questi consumatori; per tutti i brand del lusso oggi il mercato cinese rappresenta uno dei più grandi mercati di riferimento e con ancora un incredibile potenziale per il futuro, tanto che alcuni sostengono diventerà ben presto il primo mercato al mondo.
Come mostrato in Figura 1, il mercato del lusso in Cina nel 1998 era estremamente limitato, pari a meno dell'1% del totale mondiale; solo dieci anni dopo, nel 2008, il mercato risultava ben undici volte più grande, contando già il 6% sul totale.

Figura 7: Crescita dei consumi di beni di lusso in Cina dal 1998 al 2010 e previsioni per il 2015.

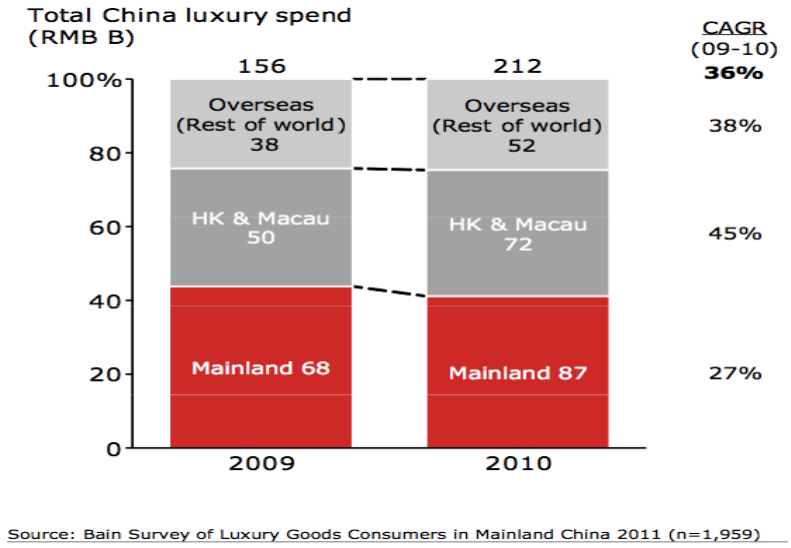


Fonte: McKinsey Insights China.

Andando ad analizzare nel dettaglio i consumi negli ultimi anni, gli studi condotti da Altagamma in collaborazione con Bain&Company[94] hanno mostrato come la spesa cinese di beni di lusso personali nel 2010 sia stata pari a 212 miliardi di RMB, circa 23,5 milioni di Euro, con una crescita rispetto all'anno precedente del 36%. Di questi, 87 miliardi RMB (9.6 milioni di Euro) sono stati spesi nel mercato domestico e quindi nella stessa Cina (+27% rispetto al 2009), 72 miliardi (8.1 milioni di Euro) tra Hong Kong e Macao (+45%) e 52 miliardi (5.79 milioni di Euro) nel resto del mondo (+38%), così come mostrato in Figura 2.

[94]Altagamma e Bain&Company (2011), "*China Luxury Market Study*".

Figura 8. Spesa cinese per beni di lusso personali ripartita per luogo, 2010.



Fonte: Altagamma e Bain&Company. China Luxury Market Study.

Nello stesso anno quindi, il mercato domestico cinese si classificava al quinto posto nel ranking mondiale dei paesi sulla base del consumo di beni di lusso personali; da notare come il 67% dell'incremento avvenuto nel mercato domestico sia stato determinato da nuovi consumatori mentre solo il 33% dai consumatori già esistenti. Considerando invece l'intera regione Greater China, questa si classificava al terzo posto con 17.7 milioni di Euro complessivi, subito dopo il Giappone, da sempre al secondo posto della classifica, superato solo dagli Stati Uniti.

È quindi possibile osservare come i consumi cinesi effettuati nel mercato domestico siano in crescita ma comunque sempre inferiori al 50% del totale; un fattore importante da considerare in questo senso è costituito dalla tassazione sui beni di lusso, ancora molto elevata nel Paese, che rende il divario tra prezzo interno ed estero piuttosto elevato (circa il 30% in più) e da cui conseguono quindi i maggiori consumi al di fuori della Cina; nonostante questo, poiché il mercato cinese è sostanzialmente *supply driven* e quindi nuove aperture generano anche nuova domanda, nel 2010 sono stati aperti numerosi nuovi negozi (la Cina da sola ha avuto almeno tante nuove aperture di Europa

e America messe insieme), in particolare nelle città di secondo e terzo livello[95] dove il mercato si sta espandendo molto.

Circa il 60% dei consumi sono quindi stati effettuati fuori dalla Cina, principalmente a Macao e Hong Kong vista la vicinanza fisica e quindi la facilità di raggiungimento, e la crescita anche in questo caso è stata molto significativa.

In generale quindi, rispetto all'anno precedente, i consumi sono molto aumentati, del 36% circa; il 2009 è stato l'anno che, a livello globale, più ha risentito della crisi economico-finanziaria scoppiata nel 2008, anche se "in Cina il settore del lusso non ha mai avuto una vera e propria crisi; ha avuto un momento di inflessione a fine 2008-inizio 2009 per cui sono rallentati un pochino i consumi ma non hanno avuto rallentamenti negativi, o per lo meno sono rallentati ma non c'è stato un decremento così forte come è avvenuto in Europa"[96]. Il rallentamento nella crescita dei consumi che si è osservato in Cina è da attribuire al fatto che il cinese, a differenza del consumatore americano tipico che spende sul credito, spende sul disponibile, ha una forte propensione al risparmio ed effettua consumi prudenti, perciò con un reddito disponibile pari a cento egli ne investirà x%, ne risparmierà y% e ne utilizzerà un altro z% e nel momento in cui si affaccia un momento di crisi, così come avvenuto nel 2009, egli è portato a ridurre i propri consumi, naturalmente anche di beni di lusso[97].

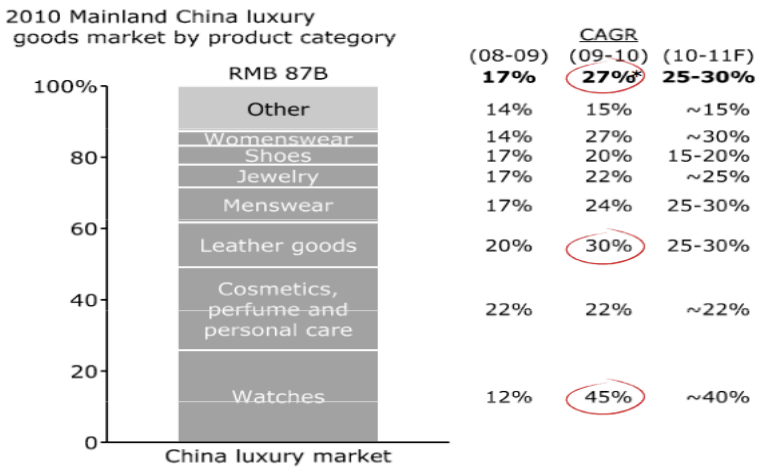
Considerando infine la crescita percentuale rispetto alle varie categorie di prodotto nel mercato domestico nell'anno 2010, tutte sono cresciute di almeno venti punti percentuali, come mostrato in Figura 9.

[95] Altagamma e Bain&Company (2011), "*Worldwide Markets Monitor*". Le città cinesi vengono solitamente distinte in città di primo, secondo e terzo livello a seconda della dimensione. Sono di solito considerate di primo livello le città di Beijing, Shanghai, Shenzen e Guangzhou; di secondo livello Nanjing, Hangzhou, Chengdu, Wuhan, Tianjin, Shenyang e in generale le province più grandi; le città di terzo livello infine sono quelle di dimensioni medio-grande e situate prevalentemente nel Sud del Paese. Ndr.

[96] Citazione tratta dall'intervista al Dott. Lelio Gavazza, svolta a Shanghai il 24 Novembre 2011. Ndr.

[97] Per approfondimenti riguardanti il consumatore cinese si rimanda al paragrafo 2.3 e suoi sottoparagrafi. Ndr.

Figura 9. Crescita percentuale suddivisa per categorie di prodotto, 2008-09/09-10/10-11.



Fonte: Altagamma e Bain&Company. China Luxury Market Study.

Da sottolineare è la crescita del comparto orologi, della pelletteria, e dell'abbigliamento donna, cresciute del 45, 30 e 27% rispettivamente.

Per quanto riguarda l'anno 2011 invece i dati provvisori mostrati a Dicembre dello stesso anno indicavano come i consumi di beni di lusso personali nel mercato cinese domestico fossero in forte crescita, con un +35% circa rispetto al 2010, arrivando quindi molto probabilmente ad un totale di 110.8 miliardi di RMB, circa 12.9 milioni di Euro; anche in questo caso il 63% della crescita era stata guidata da nuovi consumatori, mentre solo il 37% da consumatori già esistenti. Altri 12-15 milioni sembrano essere stati spesi nel resto del mondo, escluse Hong Kong e Macao. A livello di Greater China, considerando la crescita della spesa nei Paesi che la compongono e la crescita Giapponese nel 2011, possiamo supporre che quest'area abbia preso il posto del Giappone dal secondo posto del ranking mondiale, con 23.5 milioni di euro circa, anche se bisognerà attendere dati effettivi per poterlo affermare con certezza. A livello di categorie di prodotto, anche il 2011 sembra avere segnato una crescita di almeno venti punti percentuali ognuna e le categorie che maggiormente sono cresciute sono sempre gli orologi, la pelletteria e l'abbigliamento femminile.

Le previsioni per il prossimo futuro sviluppate dai vari centri di ricerca sembrano convergere sul fatto che la domanda di beni di lusso in Cina e in generale in Greater China rimarrà in forte crescita così come lo saranno il numero di consumatori; in particolare studi McKinsey (2011) rilevano come il consumo di beni di lusso in Cina sia

previsto in forte crescita, in media di diciotto punti percentuali l'anno tra il 2010 e il 2015, arrivando a rappresentare il 20% del totale globale. (Figura 7)

2.3 Il consumatore cinese del lusso: peculiarità e abitudini di consumo

Il consumo del lusso in Cina è qualcosa che esiste fin dall'antichità e ha da sempre avuto un impatto nella società del Paese. La cultura del lusso e i consumi cospicui di cui parlava Veblen alla fine dell'ottocento in riferimento alla classe agiata occidentale era quindi qualcosa di ben presente già da molti anni in Cina, ancor prima della nascita di Cristo, quando l'elite cinese si identificava con la classe dei burocrati-studiosi e il cui stile di vita incorporava il consumo di lusso nella loro quotidianità[98]. Poi durante la Rivoluzione Culturale la Cina sperimentò la paralisi di tutto quello che era consumo di lusso, con la decimazione di quella che era l'elite sociale del Paese.

Le mutate condizioni economiche e sociali che caratterizzano il contesto attuale in Cina, rese possibili dalle riforme attuate, hanno quindi cambiato l'accessibilità ai beni di lusso e hanno consentito che un maggior numero di individui potessero aspirare all'acquisto di questa tipologia di prodotti; accanto alla nuova elite cinese, categoria che da sempre costituisce il target fondamentale per le aziende del settore, e che si presenta piuttosto matura in riferimento al consumo di beni di lusso, risiede quindi oggi l'ampia categoria della classe media che pur non potendo permettersi acquisti continuati e frequenti rappresenta comunque una parte importante del mercato, considerata la ricerca di status degli individui che la compongono.

Il mercato cinese si presenta oggi complesso, nel senso di immaturo e maturo allo stesso tempo, poiché le attitudini riguardo i beni di lusso in Cina variano sensibilmente in base al segmento sociale e geografico considerato. È un mercato che si presenta estremamente competitivo e difficile perché vasto, considerando che la Cina ha un'estensione territoriale pari a quella dell'intera Europa, e non omogeneo, per cui al suo interno si riscontrano almeno quattro mercati completamente differenti, con caratteristiche e esigenze del consumatore completamente diverse[99], che richiedono

[98] Xiao Lu P. (2008), "*Elite China. Luxury Consumer Behavior in China*", John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

[99] Tratto dall'intervista al Dott. Lelio Gavazza svolta a Shanghai in data 24 Novembre 2011. Ndr.

quindi un approccio dedicato. La Cina può essere considerata quindi come "la sommatoria di una varietà di mercati locali dove i consumatori differiscono molto tra loro in termini di potere d'acquisto, stili di vita, accesso ai media e modelli di consumo"[100].

Come precedentemente visto, la cultura cinese è poi un ulteriore elemento di complessità che le aziende del settore necessitano di dover gestire e condividere, e che rende questo mercato molto diverso da quello europeo o statunitense poiché alcuni aspetti del confucianesimo rendono peculiare il modo in cui i consumatori si rivolgono ai beni di lusso. Il rapido aumento della ricchezza e al tempo stesso le sanzioni contro la sua eccessiva visualizzazione portano inoltre ad una crescente infatuazione per i beni di lusso tra i consumatori[101], in particolar modo occidentali.

2.3.1 Il profilo del consumatore

Il consumatore cinese presenta delle caratteristiche e dei comportamenti di consumo del tutto peculiari, diverse rispetto ai consumatori statunitensi, europei, ma anche giapponesi, con i quali le aziende sono abituate ad interfacciarsi ormai da molto tempo.

Il mercato cinese del lusso è un mercato estremamente giovane non soltanto di nascita ma anche dal punto di vista degli individui che lo compongono. I consumatori cinesi hanno un'età molto inferiore rispetto a quelli europei o americani, in media hanno circa 40 anni[102], e hanno avuto una forte crescita economica negli ultimi vent'anni. Si tratta di individui che non hanno mai vissuto una recessione economica, anzi hanno visto le loro famiglie aumentare costantemente il proprio reddito e sono quindi estremamente ottimisti riguardo il loro futuro e riguardo la prospettiva di diventare più ricchi. Tuttavia il consumatore cinese presenta anche una forte propensione al risparmio[103] e quindi effettua consumi che possono essere definiti "prudenti", apparentemente in contrasto con quella che è l'abitudine crescente del consumo in Cina. Conseguentemente anche i

[100] Corbellini E., Saviolo S. (2009), "*L'esperienza del lusso. Mondi, Mercati, Marchi*", Etas. Cit. Pag. 107-108.
[101] Atsmon Y., Dixit V., Leibowitz G., Wu C. (2011), "*Understanding China's Growing Love for Luxury*", McKinsey Consumer & Shopper Insights, McKinsey&Company.
[102] Il 73% ha meno di 45 anni e il 45% meno di 35. Si veda McKinsey (2011), *Ibidem*.
[103] Duro lavoro e vita semplice sono da sempre virtù per i cinesi. Ndr.

consumi per beni di lusso dipendono da questa circostanza anche se bisogna considerare che, il continuo aumento dei redditi nel Paese porta ad un aumento del risparmio ma anche del consumo stesso. Inoltre adolescenti e ventenni sembrano oggi essere meno prudenti in questo senso rispetto ai loro genitori[104].

Il cinese tipicamente non ha la cultura del consumatore occidentale, per cui, anche se il trend sta cambiando, molto spesso non è laureato, non parla inglese, fino a poco tempo fa non viaggiava all'estero, e quindi è un consumatore che sostanzialmente ha scarsa conoscenza del mercato del lusso, della moda e dei brand. Detto questo bisogna tuttavia sottolineare come il consumatore cinese sia in continua e rapida evoluzione, grazie alla possibilità di accedere a informazioni attraverso internet[105], alla crescente tendenza a viaggiare all'estero, in Europa principalmente, e a spostarsi frequentemente tra Hong Kong, Macao, Singapore. I frequenti viaggi all'estero comportano, come visto nell'analisi del mercato, la tendenza all'acquisto al di fuori del Paese, ma comportano anche una forte crescita a livello di gusto e capacità, per cui il consumatore cinese, o per meglio dire il consumatore appartenente ad un certo segmento di clientela cinese identificabile con l'élite, sta diventando sempre più sofisticato[106], sempre più raffinato, perché pretende un prodotto di qualità ed è molto pignolo nella selezione. In questo senso quindi si sta notando anche un progressivo avvicinamento da parte di questa categoria verso consumi più discreti, piuttosto che esibiti. Il consumatore cinese sarà sempre più esigente e quindi in Cina verranno proposti sempre più prodotti unici, prodotti in anteprima delle collezioni, prodotti esclusivi, con serie limitate e pensati essenzialmente per il consumatore cinese[107]. Si tratta anche di un metodo utilizzato dai player del settore per avvicinare il consumatore al proprio brand, poiché essendo molto fiero del proprio Paese e del miracolo economico che sta portando avanti, vedere per esempio che un brand come Dior lanciare la nuova Dior bag a Shanghai in anteprima

[104] KPMG (2007), "*Luxury Brands in China*", Consumer Markets, KPMG.
[105] L'accesso a informazioni tramite internet in Cina rimane tuttavia limitato, poiché il Governo opera un attento controllo delle informazioni provenienti da fuori il Paese, talvolta anche oscurando l'accesso a determinati siti web. Ndr.
[106] Atsmon Y., Dixit V., Leibowitz G., Wu C. (2011), *Ibidem*.
[107] In particolare KPMG identifica il consumo di beni di lusso in Cina come "item-driven", cioè guidato dal prodotto, nel senso che i consumatori cinesi sono alla ricerca dell'ultima collezione o dell'ultimo prodotto uscito sul mercato. KPMG (2007), *Ibidem*.

mondiale conferisce al consumatore cinese un senso di apprezzamento del brand stesso al mercato locale[108].

L'aumento continuo dei negozi di lusso all'interno del Paese e la proliferazione di riviste e siti web, ha portato il consumatore cinese verso una maggiore consapevolezza e familiarità riguardo un maggior numero di brand del lusso rispetto al passato e ricerche condotte da McKinsey rivelano come la metà dei consumatori intervistati nel 2010 fossero in grado di nominare ognuno più di tre brand ready-to-wear, rispetto al solo 23% del 2008. Questa maggiore familiarità nei confronti dei brand ha portato il consumatore cinese ad essere più interessato al rapporto qualità-prezzo rispetto al passato, quando il prezzo costituiva l'unico indicatore di un prodotto di qualità. Tuttavia ricerche condotte invece da KPMG indicano come i consumatori cinesi abbiano ancora molta difficoltà a distinguere i brand nel settore, quindi in generale i big spender sono a conoscenza solo dei brand più popolari[109], e non presentino lealtà verso il brand.

È quindi in questo senso che stanno agendo le aziende del settore all'interno del mercato cinese, cercando di incrementare la brand awareness e la brand loyalty al fine di migliorare la loro performance.

Per quanto riguarda il comportamento di consumo, bisogna sottolineare come il consumatore cinese, così come in generale tutti i consumatori dei mercati emergenti, risulti fortemente ancorato al concetto di consumo ostentativo dei beni di lusso, che ha caratterizzato invece i consumi occidentali negli anni ottanta e novanta. Questo significa che per il consumatore cinese il fatto di esibire un prodotto di lusso è essenzialmente una forma di comunicazione con gli altri che gli consente di mostrare il proprio status sociale, la posizione occupata nella società, e quindi di ostentare la propria ricchezza. A questo proposito bisogna considerare come il bisogno di autorealizzazione che costituisce la punta della piramide dei bisogni identificati da Maslow, e quindi il più importante da raggiungere, non sia presente nel modello cinese; al suo posto vi risiede invece il bisogno di status, seguito dal bisogno di ammirazione e poi di affiliazione, quindi tutti bisogni riferiti alla sfera sociale anziché personale dell'individuo[110].

[108] Tratto dall'intervista al Dott. Lelio Gavazza svolta a Shanghai in data 24 Novembre 2011. Ndr.
[109] KPMG (2007), *Ibidem*.
[110] Henriksen M. (2009), "*Luxury Fever in China: an analysis of Chinese luxury consumption*", MSc Thesis.

In questo senso il consumatore cinese risulta fortemente influenzato nel suo comportamento di consumo "cospicuo" dai valori fondamentali del confucianesimo, che tra l'altro costituiscono parte integrante del comportamento sociale del Paese[111]. In particolare, valori chiave quali la famiglia e la collettività hanno un impatto diretto riguardo il fatto che il consumatore cinese si focalizzi maggiormente sul brand piuttosto che sul prodotto, per cui più famoso è un certo brand più essi sono disposti a pagare per averlo poiché questo comporterà un maggior riconoscimento sociale; la necessità fondamentale di essere rispettati dagli altri, come indicatore di superiorità sociale, più essere facilmente e velocemente espressa attraverso i consumi cospicui, attirando in questo modo l'attenzione degli altri, poiché il valore intrinseco dei prodotti di lusso e la consapevolezza del brand tra la gente consente di impressionare gli altri e di stabilire una certa superiorità; infine la gloria e la consapevolezza della vergogna sono due elementi che spingono le persone ad avere successo nella società e che ogni individuo dovrebbe perseguire, e così mostrare i simboli visibili del successo (i brand del lusso) è un modo per dimostrarli[112].

Studi recenti hanno tuttavia osservato come sempre più consumatori si stiano progressivamente avvicinando verso una forma di consumo più personale, dove i beni di lusso rappresentano il mezzo adatto a premiare se stessi per il proprio successo e quindi per una sorta di riconoscimento personale[113].

2.3.2 Elite cinese e classe media

L'*upper class* e l'*upper-middle class* delle società di tutto il mondo costituiscono i target fondamentali per i brand del lusso a causa innanzitutto del reddito elevato, ma anche a causa di fattori sociali e culturali che spingono all'acquisto di questa tipologia di beni[114]. In Cina questa categoria di consumatori è rappresentata dalla nuova élite, nata dopo la Rivoluzione Culturale degli anni '70, costituita per l'appunto da ricchi e

[111] Xiao Lu P. (2008), "*Elite China. Luxury Consumer Behavior in China*", John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
[112] Xiao Lu P. (2008), *Ibidem*.
[113] KPMG (2011), "*Luxury Experiences in China*", Consumer Markets, KPMG.
[114] Dubois B., Duquesne P. (1993), "*The Market of Luxury Goods: Income vs Culture*", European Journal of Marketing, Vol.27, N.ro 1, 35-41.

super ricchi e da una parte di individui appartenenti alla middle class[115], entrambi in continua crescita. Essi costituiscono quella parte di popolazione che più ha tratto beneficio dal rapido sviluppo economico, grazie all'elevato livello di educazione e alla posizione professionale ricoperta.

È possibile identificare i componenti dell'élite cinese adottando criteri demografici e socio-economici[116].

Dal punto di vista demografico l'élite cinese è composta principalmente da individui con un'età compresa tra i 25 e i 45 anni, sia uomini che donne, residenti nelle più grandi città. La stima dell'età risulta ovvia, considerando che i cinesi più ricchi hanno per la maggior parte un'età compresa tra i 39 e i 43 anni. A questo proposito bisogna considerare come il background storico cinese abbia reso effettivamente impossibile l'emergere di questa categoria sociale prima del 1978, anno della fine della Rivoluzione Culturale. In questo modo i rappresentanti dell'élite cinese sono quindi individui che appartengono principalmente alle ultime generazioni, che hanno potuto usufruire degli importanti cambiamenti avvenuti nel Paese, quali la generazione sofferente, quella di transizione e quella del figlio unico[117].

Dal punto di vista socioeconomico, gli individui componenti l'élite presentano un reddito pari a circa dieci volte quello medio nazionale; sono principalmente imprenditori, manager e professionisti, con un'educazione a livello universitario.

Su un totale della popolazione di più di 1.3 miliardi di persone, Hurun[118] ha rilevato che nel 2011, erano 960,000 i milionari in Cina con una ricchezza personale di 10 milioni di RMB o più (circa 1.5 milioni di dollari) in aumento rispetto all'anno precedente del 9,7%. Il 55% di loro deriva la propria ricchezza da imprese private, il 20% sono speculatori immobiliari, il 15% guru di borsa mentre solo il 10% sono lavoratori dipendenti. Essi si concentrano principalmente nell'est della Cina (43%), nella Cina del Nord (23,8%) e del Sud (17,3%); Beijing è la città con il maggior numero di ricchi

---

[115] Come precedentemente osservato nel paragrafo 2.1, la Cina presenta una struttura sociale che, a seguito degli importanti cambiamenti avvenuti con il periodo delle riforme e l'adesione al WTO, è divenuta più complessa e stratificata ed ha assistito all'emergere di una nuova classe sociale residente nelle zone urbane; inoltre, essendo la società in continuo cambiamento, non si può ancora definire una chiara e stabile classificazione sociale. Ndr.

[116] Xiao Lu P. (2008), "*Elite China. Luxury Consumer Behavior in China*", John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

[117] Xiao Lu P. (2008), *Ibidem*.

[118] Hurun Wealth Report (2011), dati tratti dal sito http://www.hurun.net/hurun/listreleaseen548.aspx, ultimo accesso in data 2 Maggio 2012.

(170,000 individui, circa il 17,7%), seguita da Guangdong (157,000, 16,4%), Shanghai (132,000, 13,8%) e Zheijiang (126,000, 13,1%). La loro età media è estremamente bassa rispetto gli standard occidentali, pari a 39 anni appena. Nel 2011 erano invece 60,000 i super-ricchi, con 100 milioni di RMB o più, in aumento del 9% rispetto al 2010; anche in questo caso essi si concentrano maggiormente nella capitale (10,000 individui), seguita da Guangdond (9,000) e Shanghai (7,800). L'età media in questo caso è poco più alta, 43 anni.

Il mercato cinese si compone non soltanto di ricchi e super-ricchi ma anche di individui appartenenti alla middle class, seppure di livello più elevato[119]. In Cina negli ultimi vent'anni è sorta questa nuova classe sociale, prima inesistente, estremamente ampia dal punto di vista del numero di individui che la compongono e quindi eterogenei tra di loro. Le stime offerte dai vari centri di ricerca e dagli studiosi riguardo le sue dimensioni differiscono in maniera significativa perché diverso è il range di reddito che viene preso in considerazione. McKinsey divide la classe media urbana in due sottogruppi, la lower middle class alla quale appartengono individui con un reddito compreso tra i 55,000 e i 100,000 RMB, e l'upper middle class comprendente individui con un reddito tra i 100,000 e i 200,000 RMB[120]. Secondo questa impostazione sarebbero 13 milioni gli appartenenti alla upper-middle class, che costituiscono circa il 12% del mercato del lusso; le previsioni per il 2015 vedono questa categoria in forte crescita, fino ad arrivare a 76 milioni di individui, che andranno a costituire circa il 22% del mercato[121]. La continua crescita di questa classe sociale e l'incremento costante nel suo potere d'acquisto porteranno nel prossimo futuro ad una ridefinizione del mercato cinese dei beni di lusso, e quindi ulteriori opportunità di crescita che devono essere considerate attentamente. La concentrazione esclusiva su quelli che sono i ricchi e super ricchi della società potrebbe portare a trascurare una fetta importante di mercato cinese, dalla quale invece dipenderà la crescita dei brand nel prossimo futuro.

[119] Xiao Lu P. (2008) inserisce nella categoria dell'èlite anche l'upper-middle class, mentre nella scrittura di questo paragrafo si è voluto dividere le due categorie alla luce della differenza rilevata nel paragrafo 2.3.1 e cioè che i consumatori appartenenti all'èlite stanno divenendo sempre più sofisticati. Ndr.
[120] Atsmon Y., Dixit V., Leibowitz G., Wu C. (2011), "*Understanding China's Growing Love for Luxury*", McKinsey Consumer & Shopper Insights, McKinsey&Company.
[121] Atsmon Y., Dixit V., Leibowitz G., Wu C. (2011), *Ibidem*.

2.4 I trend fondamentali caratterizzanti il mercato

Nel mercato cinese si possono riscontrare una serie di trend fondamentali che sono andati sviluppandosi negli ultimi anni e che insieme consentono di mettere in luce la dinamicità del mercato cinese oltre che di osservare le opportunità che esso offre.

Il primo trend da rilevare riguarda l'aumento progressivo del mercato interno. Dai dati presentati nel paragrafo 2.2 si è riscontrato come i consumatori cinesi effettuino più del 50% dei consumi all'estero piuttosto che nel mercato domestico, a causa della tassazione. La tendenza ad acquistare all'estero rimarrà valida, anzi crescerà anche nei prossimi anni; tuttavia il trend in atto sta portando ad un aumento, con ritmi sempre più elevati, della domanda di beni interna, considerando che nel 2009 si è assistito ad una crescita del 14% e nel 2010 del 27%[122]. Si tratta di un fenomeno che continuerà a permanere almeno per i prossimi dieci anni perché voluto e portato avanti non soltanto dai brand del settore ma anche e soprattutto dal governo, che sta spingendo per l'innalzamento del benessere, dei salari, del livello sociale della popolazione (ognuno nella propria fascia)[123].

Connesso al primo trend vi è poi quello della continua espansione da parte dei brand del settore nelle città di secondo e terzo livello, dove le ricerche sul campo mostrano come i comportamenti e le preferenze riflettano quelli delle città di primo livello[124]. La rapida urbanizzazione e l'aumento della ricchezza anche al di fuori delle città di primo livello guidano l'emergenza di diversi nuovi mercati geografici con pool consistenti di consumatori; nei prossimi cinque anni studi di settore prevedono che il numero di queste città raddoppierà da 30 a 60, portando ad un sostanziale rimodellamento del panorama cinese[125]. Naturalmente le città più grandi, in particolare Shanghai e Beijing, continueranno a costituire il centro di gravità, ma anche città più piccole (relativamente parlando, considerando che si tratta comunque di città con milioni di abitanti), considerata la loro rapida crescita, diverranno grandi abbastanza da giustificare la presenza diretta da parte dei brand del settore. La rapida espansione renderà inoltre sempre più cruciale la questione della coerenza a livello di immagine.

---

[122] Altagamma e Bain&Company (2011), "*China Luxury Market Study*".
[123] Tratto dall'intervista al Dott. Lelio Gavazza svolta a Shanghai in data 24 Novembre 2011. Ndr.
[124] Tye S. (2011), "Luxury Market in China", IPSOS.
[125] Atsmon Y., Dixit V., Leibowitz G., Wu C. (2011), "*Understanding China's Growing Love for Luxury*", McKinsey Consumer & Shopper Insights, McKinsey&Company.

Il terzo trend riguarda la circostanza secondo la quale, come già precedentemente osservato, i consumatori cinesi, o almeno quelli appartenenti all'élite, stanno diventando sempre più sofisticati; di conseguenza i brand del settore in Cina stanno puntando molto sul miglioramento della *customer experience*[126] durante e dopo l'acquisto, dentro e fuori dal negozio, così come stanno facendo in tutto il mondo.

Il quarto trend riguarda le sempre più numerose attività di costruzione dell'immagine del brand focalizzate sull'heritage e in generale tutte le attività di marketing localizzato, incluse quelle sociali e non profit. Negli ultimi anni si è assistito nel Paese a degli sforzi di comunicazione più profondi, in particolare attraverso la realizzazione di mostre dedicate alla storia del brand che sono state proposte nei più importanti musei di Shanghai e Beijing e che assumono particolare importanza nel Paese visto l'interesse del consumatore verso la tradizione e l'apprezzamento dell'heritage[127]; numerosi sono stati anche gli eventi di beneficienza ai quali i brand hanno partecipato.

Il quinto trend riguarda lo sviluppo delle piattaforme online. Le aziende del settore stanno investendo molto sullo sviluppo di attività di marketing e comunicazione legate a internet, sui loro siti web, sui social media, e sempre più il digitale costituirà uno dei punti sul quale il brand creerà il proprio business. In Cina oggi internet sta crescendo a ritmi vertiginosi, basti pensare che a dicembre 2011 erano 513 milioni gli utilizzatori e circa 300 milioni i blogger. È stato riscontrato come in modo particolare i social media in Cina producano una forte influenza sulle decisioni d'acquisto dei consumatori[128]; essi vengono sempre più spesso utilizzati come fonte per l'ottenimento di informazioni prima di recarsi direttamente nel negozio ad acquistare, specialmente dai più giovani[129]. Inoltre internet viene utilizzato per effettuare direttamente degli acquisti online e anche se in Cina si tratta ancora di un'attività sul nascere per il settore del lusso si presume che questo mercato esploderà molto velocemente. La popolarità delle piattaforme online in Cina risulta quindi un elemento di fondamentale importanza per i brand, al fine di entrare in contatto con un audience così vasto e sempre più in aumento.

[126] Atsmon Y., Dixit V., Leibowitz G., Wu C. (2011), *Ibidem*.
[127] Per approfondimenti si rimanda al Capitolo 3 della tesi. Ndr.
[128] The McKinsey Group Institute (2012), " *China's social-media boom*", McKinsey & Company.
[129] KPMG (2011), "*Luxury Experiences in China*", Consumer Markets, KPMG.

Il sesto trend riguarda il fenomeno del "gifting", cioè dei regali. I regali svolgono un ruolo importante nella cultura cinese al fine di stabilire e mantenere i legami sociali[130], e consentono inoltre di contribuire al mantenimento dell'armonia all'interno del gruppo. I beni di lusso si rivelano particolarmente adatti in questo senso, specialmente nei rapporti d'affari. Il gifting costituisce un driver fondamentale per i brand del settore, che nel 2010 ha rappresentato circa il 25% dei consumi cinesi[131].

Il settimo trend riguarda l'aumento nel numero di donne che acquistano beni di lusso. Tradizionalmente il mercato cinese si presenta come dominato da consumi maschili e lo sarà ancora per molti anni; tuttavia le donne cinesi hanno guadagnato nel tempo una certa indipendenza economica, un numero consistente di loro possiede ad oggi sufficiente denaro per potersi permettere beni di questo tipo e si presume che questa tendenza continuerà nei prossimi anni[132].

Infine l'ultimo trend riscontrato riguarda l'emergere di brand del lusso cinesi[133], alcuni con il supporto delle aziende occidentali del settore[134], come per esempio Shanghai Xia, il nuovo brand del lusso cinese lanciato da Hermès e pensato su misura per i consumatori cinesi. Anche se ancora ad uno stadio sperimentale, ci si deve aspettare che nel prossimo futuro i consumatori cinesi non continueranno ad essere dei semplici acquirenti di beni di lusso occidentali ma useranno il loro patrimonio culturale per sviluppare i loro brand del lusso, aumentando di conseguenza la competizione nel mercato non solo cinese ma globale. Per questo i brand del lusso necessitano di riuscire ad ottenere un successo che sia anche sostenibile nel tempo.

Tabella 10. Trend fondamentali caratterizzanti il mercato cinese.

Trend caratterizzanti il mercato cinese
Progressivo aumento del mercato interno
Espansione nelle città di secondo e terzo livello
Consumatori sempre più sofisticati
Attività di marketing più profonde e localizzate
Sviluppo delle piattaforme online
Gifting

[130] Wong N., Ahuvia A. (1998). "*Personal Taste and Family Face: Luxury Consumption in Confucian and Western Societies*", Psychology & Marketing, Vol. 15, N.ro. 5.
[131] Altagamma e Bain&Company (2011), *Ibidem*.
[132] KPMG (2007),"*Luxury Brands in China*", Consumer Markets, KPMG.
[133] Ne sono esempi Shanghai Tang e NE Tiger. Ndr.
[134] Altagamma e Bian&Company (2011), *Ibidem*; KPMG (2007), *Ibidem*.

Aumento nel numero di consumatori donne
Emergere di brand del lusso cinesi

2.5 La gestione strategica della marca: ripensare il proprio brand per vincere in Cina

Il mercato domestico cinese costituisce ad oggi una fonte incredibile di opportunità considerando che almeno un quarto dei fatturati dei brand del lusso proviene proprio da questo mercato, senza considerare gli acquisti fatti da consumatori cinesi nel resto del mondo, e le previsioni sulla crescita dei consumi nel prossimo futuro sono ancora in forte aumento. Tuttavia la crescente presenza dei brand del lusso nel Paese ha portato con sé anche una forte competizione.

I brand del lusso che oggi operano in questo mercato sono in gran parte di origine europea, francesi e italiani in testa, e spaziano tra i vari settori di vendita al dettaglio dall'abbigliamento agli accessori, alle calzature, ai profumi, ai cosmetici, alle automobili ecc. Oggi Shanghai e Beijing[135] presentano con ogni probabilità tanti negozi di lusso per capita quanti ne hanno New York e Chicago, e alcune città di secondo livello quali per esempio Harbin e Shenyang non sono comunque molto distanti dal raggiungerle.

I primi brand del lusso europei ad investire in Cina vent'anni fa furono Salvatore Ferragamo, Ermenegildo Zegna, Louis Vuitton, Cartier, che aprirono i propri negozi già nei primi anni novanta. Oggi questi brand sono presenti nelle città cinesi di primo e in molte città di secondo e terzo livello e la loro espansione sta continuando inesorabile. Si tratta dei cosiddetti first mover, che in qualche modo possiamo dire abbiano aperto la strada e definito il pattern strategico per l'entrata nel mercato dei follower. Consapevoli

[135] A Shanghai i luoghi dove hanno sede i negozi di lusso sono la famosissima Nanjing West Road, con punto focale il grande mall Plaza66; il quartiere del Bund che è stato oggetto di recenti ristrutturazioni e che ospita palazzi importanti con al piano terra boutique di Armani, Zegna, Dolce e Gabbana e ai piani superiori locali alla moda quale per esempio il famosissimo Bar Rouge; e il *financial district* di Pudong, dall'altra parte del fiume Huangpu rispetto al Bund, caratterizzato dai suoi moltissimi grattacieli che sono stati costruiti soltanto negli ultimi cinque anni e dove tra l'altro ha recentemente aperto un altro importante mall del lusso. A Beijing invece le aree nelle quali i brand del lusso si sono stabiliti sono la Wangfujing Area dove ha sede il Peninsula Oriental Plaza, la CBD Area con il World Trade Center e il Shin Kong Place, il Seasons Plaza. Ndr.

del fatto che stavano assumendosi notevoli rischi a causa dell'instabilità del mercato, questi primi esploratori capirono anche le potenzialità insite nello stesso. Essi risultano ad oggi i brand maggiormente conosciuti nel Paese, ognuno nella propria categoria di prodotto. In particolare, nel 2011 i brand del lusso più desiderati in Cina erano Louis Vuitton, Chanel e Gucci, che erano tali anche durante la crisi economica del 2008[136].

In un secondo momento ad affacciarsi nel panorama cinese seguirono anche tutti gli altri brand del lusso, come per esempio Bvlgari, Patek Philippe, Armani, spinti dalla naturale ricerca di soddisfare questa nuova ondata di consumatori. Tuttavia oggi un brand che è arrivato in Cina meno di dieci anni fa non è ancora presente su tutto il territorio, ma solo nelle città principali e fa fatica a farsi conoscere; in questi anni quindi anch'essi si sono progressivamente espansi nelle città di secondo e terzo livello, ma lì c'è ancora molta gente che non conosce Bvlgari o altri. In questa corsa all'espansione la concorrenza per riuscire ad ottenere gli spazi commerciali migliori risulta quindi sempre più accesa, e in Cina ciò che conta è posizionarsi al piano terra dei mall più prestigiosi.

Le vendite nel mercato cinese si presentano inoltre molto concentrate. Studi effettuati da Altagamma e Bain &Company rivelano come in ogni categoria di prodotto considerata, i primi cinque brand costituiscano circa il 50% delle vendite[137]. Tale circostanza si può attribuire al fatto che il consumatore cinese trovandosi di fronte a numerosissimi brand che fino a poco tempo fa non conosceva risulta disorientato e si affida essenzialmente a quei brand che più conosce.

Per le aziende il passo più importante da compiere in Cina è stato fin da subito quello di cercare di costruire una certa notorietà della marca (brand awareness), poiché "In Cina non basta esserci: occorre essere visibili in modo diffuso e memorabile"[138].

[136] Altagamma e Bain&Company (2011), "*China Luxury Market Study*".
[137] Altagamma e Bain&Company (2011), *Ibidem*.
[138] Saviolo S. (2008), "*Strategie di posizionamento dei marchi di lusso*", in Weber M. (a cura di), "*Due anni in Cina: opportunità di business, scenari in evoluzione*", Milano, Etas. Cit. Pag. 27.

2.5.1 Problematiche insite nel contesto cinese per i brand del settore

L'accesa competizione nel mercato cinese non è l'unica fonte di complessità da considerare. Nell'ambito del lusso, le regole di accesso e operatività nel mercato svolgono un ruolo importante, in ambito sia tariffario che non tariffario. Il contesto cinese presenta quindi una serie di problematiche aggiuntive con le quali i brand devono sapersi interfacciare, e che non sono sotto il loro diretto controllo.

Innanzitutto, come già si è avuto modo di accennare precedentemente, il mercato del lusso domestico cinese è soggetto ad una importante tassazione che spinge i consumatori ad effettuare i propri acquisti al di fuori del Paese. Le attività di importazione, distribuzione e vendita infatti pongono le aziende di fronte alla difficile questione riguardante il trattamento fiscale, la logistica e i dazi doganali, che fanno alzare mediamente del 17% il prezzo dei loro prodotti, anche se ultimamente sembra che il Governo cinese stia attuando una riduzione della tassazione per arrivare al 10-12%.

La Cina presenta poi il grande problema della contraffazione, il cui tasso è con ogni probabilità il più alto al mondo[139]. I cosiddetti "*fake market*" spopolano in città come Shanghai e Pechino e il livello qualitativo dei prodotti raggiunge a volte livelli altissimi; si tratta di una forte tentazione non solo per i potenziali consumatori cinesi ma anche per i moltissimi turisti venuti da tutto il mondo che trovano il suggerimento di fare visita a questi luoghi anche nelle guide turistiche come esperienza da non farsi mancare, tentando di estorcere prodotti al prezzo più basso possibile armati di calcolatrice. Tra le altre cose bisogna notare come il personale di vendita in questi market si presenti molto spesso ben istruito, conosca l'inglese e sia estremamente ferrato per quanto riguarda la qualità dei prodotti che vende. Se è poi vero che i clienti dei brand del lusso solitamente non vogliono esibire prodotti contraffatti, è altrettanto vero che le vendite di questi prodotti stanno crescendo altrettanto rapidamente quanto le vendite del settore stesso, erodendo in questo modo i profitti dei brand e andando a scapito del Made In.

Nel tempo il Governo cinese ha quindi in qualche modo tentato di stabilire un efficace e completo sistema legale a tutela dei Diritti della Proprietà Intellettuale nel Paese,

[139] Global Retail and Consumer Products & Ernst & Young China (2005), "*China: The New Lapo of Luxury*", EYGM Limited.

collaborando anche a volte con i brand del settore, che tuttavia non sembra aver dato ancora i suoi frutti, considerando che questi market enormi si trovano ancora sotto gli occhi di tutti, a volte anche vicinissimi alle zone dello shopping di lusso. Tra le altre cose la Cina dopo l'entrata nel WTO si è impegnata a stabilire un sistema di protezione della proprietà intellettuale, firmando anche il trattato internazionale TRIPS (Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property) avente l'obiettivo di definire uno standard per la tutela della Proprietà Intellettuale.

È importante quindi notare come il fenomeno dei falsi in Cina abbia in realtà natura più profonda. Innanzitutto tale attività è favorita dal contesto culturale, poiché nella teoria confuciana la copiatura non è vista come qualcosa di negativo; in secondo luogo bisogna considerare come per diverso tempo, a causa del sistema politico in vigore nel Paese tra gli anni sessanta e settanta, non sia stato lasciato spazio allo sviluppo creatività personale della popolazione[140]. In aggiunta, un altro aspetto importante sono le implicazioni in ambito economico, poiché il business della falsificazione è parte importante della realtà economica cinese, che fornisce lavoro e quindi sostentamento a milioni di persone nel Paese.

In terzo luogo bisogna considerare che, nonostante le vendite in Cina siano elevate e in continuo aumento, i brand del lusso non possono aspettarsi ritorni a breve termine dall'investimento effettuato perché i costi di apertura del negozio, di training del personale e di creazione della brand awareness possono essere davvero molto elevati ed è possibile che si debba aspettare anche 5-6 anni prima di ottenerne un ritorno[141]. Per operare nel contesto cinese risulta ovvio come siano necessari rilevanti investimenti, che solo i brand più grandi possono sostenere. In questo sono certamente agevolati i brand facenti parte delle tre grandi holding leader del settore, LVMH, PPR e Richemont, che possiedono maggiori risorse finanziarie da utilizzare in quest'ambito. Per i brand più piccoli il mercato cinese si presenta certamente come un'importante opportunità considerando anche che i consumatori cinesi hanno poca familiarità con i brand del lusso e quindi potrebbero trovare il mix giusto da proporre sul mercato, ma bisogna anche considerare la maggiore difficoltà ad investire pesantemente in ancora non profittevoli attività.

---

[140] Gendarme M. P. (2006), "*A panorama of intellectual property in China*", (contenuto in) Intellectual Property, Reasearch Paper N.ro 5, Institut Francais de la Mode.

[141] KPMG (2007),"*Luxury Brands in China*", Consumer Markets, KPMG.

Per operare efficientemente in Cina è inoltre necessario trovare business partner locali adeguati, indispensabili per lavorare nel mercato, che devono tuttavia essere gestiti e che si rivelano di fondamentale importanza specialmente nella prima fase di entrata nel mercato stesso, questione di estrema complessità per qualunque brand decida di operare in un territorio che non ha ancora esplorato. Bisogna sapere quando pressare sul partner, come trattarlo, come negoziare, come trovare dei punti d'accordo; tutto questo non lo si può imparare in poche settimane, ma vivendo anni, confrontandosi con loro e facendo business con loro[142]. Facendo quindi riferimento alle strategie di entrata adottate nel passato, le metodologie che i brand del lusso hanno utilizzato in un primo momento sono state a volte non convenzionali e sono dipese in gran parte dal loro grado di conoscenza del mercato oltre che dalle disponibilità in termini finanziari e manageriali, e quindi si è assistito da una parte all'apertura di negozi interamente di proprietà del marchio dall'altra allo sviluppo di joint venture con distributori locali[143], che consentissero loro di comprendere il mercato e risolvere eventuali questioni burocratiche; in un secondo momento poi, generalmente, i brand del settore hanno deciso di ottenere il controllo diretto a livello di network distributivo, che consentisse meglio di intraprendere l'attività di espansione. In ogni caso comunque, la capacità di sviluppare un sistema di relazioni sociali e di business, che in cinese viene indicato con il termine *guanxi*, impatta sulla possibilità di imporsi sul mercato cinese e sulla possibilità di sviluppare la propria identità nel mercato.
Operare efficacemente nel mercato cinese significa essere consapevoli di tali problematiche che devono essere affrontate quotidianamente nell'attività di business.

2.5.2 Fattori critici di successo per i brand del lusso occidentali

Dagli studi effettuati e dall'analisi dell'andamento del mercato sembrerebbero essere quattro gli ambiti principali, naturalmente interrelati tra loro, sui quali i brand del lusso dovrebbero focalizzare i propri sforzi per assicurarsi una crescita sostenibile nel lungo

[142] Tratto dall'intervista al Dott. Lelio Gavazza svolta a Shanghai in data 24 Novembre 2011. Ndr.
[143] Xiao Lu P. (2008) "*Elite China. Luxury Consumer Behavior in China*", John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

periodo all'interno del mercato cinese: la definizione del pattern di espansione adeguato, la maggiore conoscenza del consumatore e delle sue esigenze, le attività di brand building e infine lo sviluppo delle piattaforme digitali.

La definizione del pattern di espansione adeguato

Negli ultimi anni si è assistito ad un'incessante e profonda espansione da parte dei brand del settore nelle città cinesi di secondo e terzo livello[144], durante la quale la competizione tra i brand si è rivelata particolarmente intensa nel tentativo di accaparrarsi i luoghi migliori dove aprire i propri negozi il prima possibile. Questa situazione si è rivelata in particolare nel periodo pre crisi, durante il quale i brand del lusso hanno a volte anche raddoppiato il numero di propri negozi presenti nel Paese[145]. Analizzando il pattern di espansione dei diversi brand si può notare come questa tendenza sia stata portata avanti in particolare dai first mover del mercato, presenti da più tempo nel paese e quindi con maggiore conoscenza in merito.

La progressiva espansione è stata resa possibile da una serie di fattori compresenti. È stato in primo luogo sottolineato già nel paragrafo 2.4 come nel Paese vi sia in atto da alcuni anni un aumento della domanda interna, che caratterizzerà il mercato per almeno i prossimi dieci anni. La crescita prevista dei consumi interni porta come diretta conseguenza la necessità di aprire nuovi negozi, tenendo tuttavia in considerazione che il mercato cinese è comunque *supply driven*, quindi che sono le stesse nuove aperture a generare nuova domanda.

In secondo luogo bisogna considerare come le aperture seguano il pattern delineato dal bacino di clienti potenziali. Il fenomeno dell'urbanizzazione che ha interessato negli ultimi anni le città di secondo e terzo livello e il cambiamento nella distribuzione geografica del potere di spesa dei consumatori, in particolare l'aumento nel numero di ricchi e super ricchi nonché della upper-middle class al di fuori delle più grandi città, hanno comportato il necessario rimodellamento del pattern di espansione dei brand del settore. In questo modo essi non devono soltanto scegliere le località più idonee per assicurarsi la crescita nel lungo periodo ma devono anche attuare un'efficace

[144] Anestis M., Bellaiche J.M., Hsu H., Kluz M.E., Lou Y., Lui V. (2009), "*China's Luxury Market in a Post-Land-Rush Era*", The Boston Consulting Group.

[145] Anestis M., Bellaiche J.M., Hsu H., Kluz M.E., Lou Y., Lui V. (2009), *Ibidem*.

segmentazione al fine di individuare quei luoghi che siano adatti allo specifico modello di business.

Poiché per il futuro questi trend sembrano essere confermati, ci si aspetta che molte altre piccole città diverranno grandi abbastanza da giustificare la presenza da parte dei brand al loro interno, anche se alcuni studi presentati dagli analisti del settore hanno stimato che il mercato rimarrà comunque concentrato sostanzialmente in 36 città che rappresenteranno il 74% della crescita tra oggi e il 2015 e il 76% del totale delle vendite. Ma la potenziale crescita rimarrà elevata anche nelle città di primo livello, che sono ancora lontane dall'essere considerate sature[146].

La decisione fondamentale che i brand si trovano a dover gestire nel momento attuale è quella di assicurare, così come in tutto il mondo, la disponibilità dei propri prodotti ma allo stesso tempo mantenerne l'esclusività[147]. È uno dei trade off fondamentali di cui si parlava in generale nel primo capitolo della tesi in merito alla gestione della crescita nel prossimo futuro, che oggi più che mai riguarda il panorama cinese. Si ritiene quindi che la decisione migliore in questo momento sia quella di essere estremamente selettivi riguardo non soltanto le location, come già si è soliti fare nel settore,[148] ma anche riguardo la frequenza delle nuove aperture, focalizzandosi invece in primo luogo sul miglioramento della shopping experience da offrire ai propri clienti, che oggi più che mai viene richiesta dagli stessi. I leader del settore dovranno quindi rivalutare i loro piani per la distribuzione delle risorse al fine di mantenere la loro posizione nei luoghi in cui sono già forti e stabilire una posizione di leadership nei nuovi mercati dove il numero di clienti potenziali sta continuando a crescere; a mano a mano che i brand si spostano dalle città più popolose e relativamente occidentalizzate quali sono Shanghai, Beijing e Guangzhou, verso quelle di secondo e terzo livello, la necessità di conoscere e comprendere i mercati locali si fa ancora più importante, poiché le decisioni in merito alla gestione, i piani strategici e l'offerta andranno *customizzati* e cioè pensati su misura per ognuno di essi.

---

[146] Atsmon Y., Dixit V., Leibowitz G., Wu C. (2011), "*Understanding China's Growing Love for Luxury*", McKinsey Consumer & Shopper Insights, McKinsey&Company.

[147] A questo proposito Saviolo S. sottolinea come sia fondamentale controllare lo sviluppo della rete distributiva, bilanciando i diversi canali distributivi e valutando il grado di copertura tra le città di vario livello. Per approfondimenti vedere Saviolo S. (2008), "*Strategie di posizionamento dei marchi di lusso*", in Weber M. (a cura di), "Due anni in Cina: opportunità di business, scenari in evoluzione", Etas.

[148] La selettività riguardo la location è un metodo fondamentale per creare la propria brand identity nel mercato. Nrd.

Bisogna tuttavia considerare come la mancanza di personale di vendita preparato[149]nelle città di secondo e terzo livello[150], sia forse il maggiore ostacolo all'espansione in Cina, tanto che i brand stanno continuando ad investire in maniera importante anche nella formazione del personale[151], al fine di garantire ai loro clienti lo stesso livello di servizio in tutto il Paese. Si tratta di una questione di particolare importanza perché le decisioni d'acquisto sono in larga parte influenzate proprio dall'esperienza vissuta all'interno del negozio, per cui la mancanza di professionalità da parte degli addetti alle vendite potrebbe portare a clienti insoddisfatti, che al contrario dovrebbero essere educati riguardo il brand per consentire lo sviluppo di relazioni più profonde nel tempo.

La maggiore conoscenza del consumatore e delle sue esigenze

La conoscenza approfondita di quelle che sono le caratteristiche, i comportamenti di consumo e le esigenze del consumatore è un'attività che i brand del lusso si trovano a dover svolgere all'interno del quale decidano di operare, perché pur facendo parte di un unico grande segmento globale, essi presentano importanti differenze sulla base del contesto. Non è pensabile approcciarsi a consumatori di Paesi diversi adottando le stesse metodologie, o almeno non è sempre possibile farlo. Per poter avere successo in Cina è stato più volte sottolineato nel corso di questa trattazione come sia necessario e fondamentale conoscere le peculiarità del consumatore, che lo rendono diverso rispetto a qualunque altro consumatore del settore grazie alla cultura, che esercita un'importante influenza sul suo comportamento di consumo, e grazie ai cambiamenti economici e sociali che lo hanno caratterizzato nel tempo.

Sono già state precedentemente individuate le due categorie fondamentali di clienti target che costituiscono il mercato cinese ed è stato individuato il profilo che caratterizza il consumatore. In questa sede ci si vuole invece concentrare su ciò che i brand possono fare per soddisfare i bisogni di questi consumatori quando essi decidono di approcciarsi al brand stesso.

[149] KPMG (2007),"*Luxury Brands in China*", Consumer Markets, KPMG.

[150] Il personale di vendita non preparato è tuttavia un problema che si estende anche alle città di primo livello in Cina. Ndr.

[151] Altagamma e Bain&Company, (2011), "*China Luxury Market Study*". Louis Vuitton per esempio assegna uno specialista, che può anche essere lo stesso store manager, per educare il personale di vendita riguardo la storia del brand, ciò che ha fatto in Europa, il modo in cui sono creati i prodotti. Ndr.

Considerando tutto quello che è stato detto riguardo la progressiva evoluzione e la maggiore sofisticatezza a cui si sta assistendo nei consumatori cinesi, almeno di una certa categoria, essi sembrano avvicinarsi sempre più ai consumatori dei mercati maturi in quanto ad esigenze espresse. Così come in tutto il mondo è quindi divenuto di fondamentale importanza per i brand focalizzarsi sulla customer experience. Il consumatore cinese ricerca un'eccellente esperienza all'interno del negozio, quindi vuole innanzitutto personale di vendita preparato e che lo possa consigliare sui trend del momento, sull'artigianalità dei prodotti, sulla cultura del brand; poiché i consumatori cinesi hanno un basso livello di brand awareness e brand loyalty, il personale di vendita costituisce un tool estremamente importante, che deve non soltanto informare i consumatori riguardo i benefici del brand ma anche influenzarli mentre fanno l'acquisto. A questo proposito Cartier per esempio, sta investendo molto sullo sviluppo del personale di vendita al fine di garantire elevati livelli standard di servizio, tanto che alcuni dipendenti vengono addirittura mandati in Francia per svolgere il loro training[152]. Si tratta di una questione particolarmente importante per i brand del settore, considerando che gran parte delle decisioni d'acquisto dipendono o comunque sono influenzate dall'esperienza vissuta proprio all'interno del negozio. La difficoltà riguardo il fatto di mantenere un servizio adeguato in tutta la rete distributiva in Cina è quindi di particolare rilievo. Oltre a questo il consumatore cinese ricerca un ambiente adeguato (*shopping environment*) quindi una struttura del punto vendita che mantenga l'identità del brand e quindi il richiamo allo stile di vita occidentale. Quando Armani decise di installare la grande porta rossa all'entrata del suo negozio di Beijing fu subito chiaro che il consumatore cinese non apprezzava la commistione di stili; ciò che egli ricerca è certamente un brand che rispetti la propria cultura ma che rimanga marcatamente occidentale, così che egli possa ritrovare nel luogo in cui vive lo stile internazionale che contraddistingue il brand nel mondo. A questo proposito va notato come il formato dei negozi dei brand del lusso non sia quindi mai stato modificato rispetto a quello che è nel resto del mondo, a dimostrazione di come il mantenimento dell'identità del brand sia per l'appunto estremamente importante. In relazione a questo bisogna considerare come nella decisione d'acquisto il consumatore sia influenzato non soltanto dal brand ma anche per associazione del paese d'origine dal quale proviene il prodotto, che quindi

[152] KPMG (2011), "*Luxury Experiences in China*", Consumer Markets, KPMG.

deve risultare anche dall'ambiente stesso del negozio, andando ad impattare direttamente sulla brand equity[153].

Al fine di incrementare la shopping experience numerosi brand del lusso hanno inoltre ampliato la metratura dei propri negozi in Cina; Dior per esempio ha creato un negozio di 480 metri quadrati all'interno del Plaza 66 di Shanghai, occupando non più solo lo spazio al piano terra ma anche al primo piano mentre Louis Vuitton ha inaugurato nel 2010 un flagship store di ben 1900 metri quadrati ad Hangzhou con tanto di Vip room.

In tutto questo i consumatori più sofisticati si aspettano di essere serviti e riconosciuti allo stesso modo, ovunque nel mondo; in questo senso quindi i sistemi di CRM si rivelano fondamentali per gestire la base di consumatori cinesi a livello globale. Esemplare in questo è stato il brand Zegna, che ha sviluppato un sistema di CRM estremamente efficace, che consente di realizzare attività di marketing mirate e di misurare la performance dei propri negozi.

Importante per i brand è inoltre la creazione di prodotti pensati appositamente per il consumatore cinese e quindi in Cina verranno proposti sempre più prodotti unici, prodotti in anteprima delle collezioni, prodotti esclusivi, con serie limitate e pensati essenzialmente per il consumatore cinese, per il quale tutto ciò risulta di estrema importanza perché segno di ammirazione e rispetto per il proprio Paese e per la propria cultura e quindi fondamentale per incrementare la brand loyalty.

Infine bisogna considerare come il consumatore cinese, soprattutto se ricco, voglia essere coccolato; quando si parla di consumatori appartenenti alla fascia più alta del mercato ciò che conta è l'amicizia, l'acquisto è una questione di relazione personale anche con i vertici manageriali dell'azienda operanti nell'area, che li conoscono di persona, passano weekend con loro, parlano del bello, del cibo, di vita in Italia per esempio[154].

Le attività di brand building

Il contesto competitivo cinese si presenta estremamente affollato e la maggior parte dei brand, anche quelli del settore del lusso, presentano un'immagine indifferente agli occhi dei consumatori. Tale circostanza deriva dal fatto che negli ultimi vent'anni i cinesi

[153] Keller K.L. (1993), "*Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*", Journal of Marketing, Vol.57. 1-22.

[154] Tratto dall'intervista al Dott. Lelio Gavazza svolta a Shanghai in data 24 Novembre 2011. Ndr.

sono stati letteralmente bombardati da un altissimo numero di nuovi brand entrati nel mercato, tanto da poter affermare che i consumatori stessi siano vittime quasi di una *brand overload*. Troppi brand hanno invaso il mercato in pochi anni, e ancora oggi i consumatori cinesi non sanno riconoscere i top brand da quelli del segmento premium, non possiedono brand awareness né tantomeno brand loyalty. A peggiorare la situazione vi è inoltre il fenomeno della rapida espansione al di fuori delle città di primo livello, che porta con sé la necessità per le aziende del settore di riuscire a mantenere la propria coerenza a livello di immagine.

In questo contesto ciò che risulta fondamentale per le aziende del settore è migliorare l'immagine e la notorietà del proprio brand, aumentando quindi gli investimenti in brand equity e in differenziazione. I brand del lusso stanno spendendo molto non soltanto per promuovere il loro brand ma anche per informare i consumatori cinesi riguardo il lusso in generale e sul perché dovrebbero pagare un premium price per i loro prodotti. Le attività di brand building stanno avvenendo su ampia scala, non solo attraverso la stampa e le televisioni ma anche attraverso eventi e spettacoli di vario genere, che stanno aumentando sempre più tra Shanghai e Beijing.

L'immagine e la reputazione di un brand del lusso derivano da una strategia di comunicazione orientata specificatamente. La questione relativa alla comunicazione in Cina è un tema estremamente più complesso che nel resto del mondo, ma di fondamentale importanza per le aziende del settore. Naturalmente i modelli di comunicazione per i brand sono gli stessi, ma la sfida alla quale sono chiamati a rispondere riguarda il fatto di riuscire ad applicarli efficacemente in Cina. Bisogna infatti considerare che, essendo un Paese di stampo comunista, vengono esercitati al suo interno rigidi controlli sui contenuti e sulle immagini proposte dai media. Inoltre politiche standard di comunicazione in tutto il Paese e che hanno funzionato in altri mercati potrebbero rivelarsi efficaci in alcuni casi, considerando tra l'altro che potrebbero sussistere vantaggi riguardo il rafforzamento dell'immagine di marca a livello internazionale e quindi mantenendo in questo modo la fedeltà del consumatore anche quando viaggia[155]; altre volte potrebbero essere invece necessarie politiche maggiormente localizzate e quindi non soltanto pensate per il mercato cinese ma

[155] Vescovi T. (2011), "*Libellule sul Drago. Modelli di Business e Strategie di Marketing per le Imprese Italiane in Cina*", Cedam.

addirittura focalizzate a livello di cluster regionali o di città, a causa delle differenze culturali, di consumo ecc. che caratterizzano le diverse aree del Paese.

I brand occidentali del lusso che già possiedono una brand awareness nel mondo, dovrebbero agire a livello locale usando lo stessa strategia di comunicazione adottata a livello internazionale, ma integrandola con valori tipici della cultura cinese (usando più modelle asiatiche durante le sfilate, usando immagini asiatiche ecc..), trovando quindi un compromesso tra i valori del brand e i valori del mercato locale[156]. La comunicazione deve puntare sui valori fondamentali della cultura cinese legati al confucianesimo, in particolare sul tema del collettivismo e in generale, considerando la fase di modernizzazione che sta vivendo la Cina in questo momento, bisogna considerare come il consumatore cinese sia alla ricerca di successo sociale e realizzazione, quindi una buona comunicazione per un brand del lusso dovrebbe enfatizzare il successo personale e gli aspetti sociali associati[157].

Il segreto poi per riuscire ad operare nel mercato cinese in ambito di comunicazione è quello di conoscere come lavorano i media locali[158].

Per quanto riguarda la stampa specializzata, bisogna osservare come questa sia ancora molto limitata in Cina; a nessun editore estero è consentito di operare direttamente ma sono invece consentite delle partnership. Esistono edizioni cinesi di riviste di moda e costume occidentali, come per esempio Vogue China e Elle China, adattate ovviamente al mercato locale, che tuttavia non consentono di raggiungere esattamente il target di consumatori desiderato e quindi generare vendite dirette, poiché solitamente coloro i quali acquistano queste riviste fanno parte della lower-middle class oppure sono studenti, che aspirano ad acquistare beni di lusso ma non possono permetterselo o almeno non a livello continuativo. D'altra parte invece potrebbe essere più efficace investire in riviste socio-culturali, finanziarie o di management, oppure in riviste che sono disponibili nella VIP lounge degli aeroporti per passeggeri di prima o business class[159].

---

156 Xiao Lu P. (2008), "*Elite China. Luxury Consumer Behavior in China*", John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

157 Chevalier M., Xiao Lu P. (2009), "*Luxury China: Market Opportunities and Potential*", John Wiley and Sons.

158 Chevalier M., Xiao Lu P. (2009), *Ibidem*.

159 Xiao Lu P. (2008), *Ibidem*.

La televisione è un mezzo di comunicazione poco usato, perché costoso e non estremamente adatto per i brand del settore; inoltre molto spesso eventi organizzati vengono comunque pubblicizzati in televisione, senza alcun costo.

Altri mezzi di comunicazione che sono invece di frequente utilizzati sono Internet, manifesti su metro, aeroporti e autobus, e il *floating advertising* cioè pubblicità tramite schermi LCD ambo i lati posti sulle barche nei fiumi che scorrono nelle città.

Per quanto riguarda l'ambito pubbliche relazioni, di frequente brand del lusso associano il loro nome ad un personaggio dello spettacolo locale; si tratta di una metodologia molto efficace fino al momento in cui l'immagine della celebrità si rivela appropriata e cioè coerente con l'immagine del brand. A maggio 2012 Gucci ha annunciato, in occasione della prima sfilata del brand nel Paese, che l'attrice cinese Li Bing Bing sarà la prossima protagonista della campagna pubblicitaria dedicata agli accessori iconici del brand che debutterà lo stesso mese nei mercati asiatici, in particolare in Cina, Taiwan e Hong Kong, perché come dichiarato da Frida Giannini "con la sua femminilità contemporanea incarna perfettamente la donna Gucci"[160].

Inoltre ciò che appare particolarmente efficace in Cina nell'ambito della strategia di comunicazione è l'organizzazione di eventi speciali, spettacolari, che hanno tra l'altro risonanza internazionale, quali sfilate in luoghi particolari, mostre dedicate al brand oppure alla storia e alla tradizione del lusso nei più importanti musei di Shanghai e Beijing, preview di collezioni, feste, partecipazioni ad eventi locali, sociali e non profit, quindi tutta una serie di attività di marketing esperienziale esterne estremamente importanti per rafforzare l'immagine dei brand nella mente dei consumatori e quindi per la costruzione della brand identity nel mercato, che stanno sempre più prendendo piede nel Paese, e che giocano sempre più un ruolo di prim'ordine nel definire il modo in cui i brand del lusso stanno assemblando le loro strategie a livello locale, ma che richiedono anche investimenti estremamente rilevanti.

L'inizio di questi eventi si riconduce già alla fine degli anni novanta. Tra i precursori abbiamo anche in questo caso Louis Vuitton che nel 1997 organizzò una mostra dedicata alla storia e alla tradizione del lusso e poi nel 1998 un relly automobilistico nel Paese. Laura Biagiotti presentò la sua sfilata per la prima volta in Cina all'interno della

[160] Gucci, "*Li Bing Bing sarà il volto della nuova campagna pubblicitaria di Gucci dedicata agli accessori iconici del marchio*", Comunicato stampa diffuso in occasione degli eventi in Cina per il 2012. Shanghai, 23 Aprile 2012.

Città Proibita nel 1998. Pierre Cardin presentò nel 1999 la sua sfilata a Beijing. Fendi nel 2007 scelse invece la Grande Muraglia per presentare la sua collezione. Nel 2008 il brand Salvatore Ferragamo organizzò le celebrazioni per i suoi ottant'anni proprio a Shanghai, con mostra dedicata presso il Museo d'Arte Contemporanea (MoCA) e una sfilata sul Bund, sulle rive del fiume Huangpu.

Per quanto riguarda gli eventi sociali e non profit è possibile citare Hermès, che ha promosso il progetto di beneficienza "Beichuan Rose Valley- Hermès Rose Garden" per la China Siyuan Foundation for Poverty Alleviation; e Salvatore Ferragamo che ha invece partecipato al party di beneficienza "Step into Pink" per la China Breast Cancer Foundation.

Per dare poi un'idea della frequenza con cui gli eventi museali si stanno succedendo nel Paese negli ultimi anni, basti pensare che nel solo anno 2011 in Cina sono state organizzate e presentate ben cinque mostre dedicate ai brand del settore. La mostra "Culture Chanel" è stata presentata a gennaio presso il MoCA di Shanghai e poi spostata a Beijing presso il NAMOC a novembre; Ermenegildo Zegna ha presentato la sua "A century of excellence" per celebrare i vent'anni nel Paese presso il Today Art Museum di Beijing; Louis Vuitton ha presentato la propria mostra dedicata al tema del viaggio e intitolata per l'appunto "Voyages" a luglio presso l'ambitissimo Museo Nazionale della Cina di Beijing, che subito dopo ha ospitato anche la mostra "125 Years of Italian Magnificence" di Bvlgari. La stessa mostra Bvlgari, itinerante perché presentata già alcuni anni fa a Roma e poi a Parigi, è stata poi portata anche a Shanghai a Febbraio 2012 presso l'Aurora Museum. In riferimento quindi alle numerose mostre organizzate nel Paese, il Dott. Lelio Gavazza, Membro del Comitato Scientifico di Osservatorio Asia e manager di successo nel settore del lusso da molti anni, ha sottolineato durante un nostro incontro avvenuto a Shanghai come "i brand abbiano preso atto che la storia e soprattutto la famiglia che ha fondato il brand e che lavora ancora in azienda sia un asset estremamente importante per poter vendere in Cina. Questo perché il cinese ha iniziato ad esplodere vent'anni fa, è estremamente ambizioso, lavoratore, guarda con attenzione quello che i brand hanno fatto negli anni e nella propria testa vuole ripetere quello che questi brand hanno fatto. I grossi imprenditori cinesi hanno tra i quaranta e i cinquant'anni e sono partiti vent'anni fa con la propria azienda, per cui per loro ipotizzare che tra cento anni la loro azienda sarà

importante nel mondo e potrà essere uno dei player del mercato è un aspetto molto importante, che guardano con estrema attenzione. Non hanno una conoscenza del prodotto così raffinata, non ancora per lo meno, per cui è importante andare a vedere la tradizione dell'azienda, se l'azienda è artigiana ed è da trent'anni nel settore vuol dire che è garanzia di qualità."

In generale tutti questi eventi consentono di incrementare la brand identity e, guardandoli più in generale, si tratta anche di metodologie che consentono di stabilire una vera e propria cultura del lusso nel mercato cinese, utile perché solo attraverso essa i brand possono pensare di mantenere un sostenibile e sano sviluppo nel lungo periodo. Esse rappresentano inoltre attività importanti per incrementare la customer experience al di fuori del negozio.
Le sfilate organizzate, gli eventi speciali e altri sforzi di pubbliche relazioni creano l'ambiente adatto dando l'opportunità ai consumatori di allenare il proprio gusto per uno stile di vita fondato sul lusso e di creare connessioni emozionali con i brand.
Tali attività sono portate avanti da brand first mover nel mercato così come dai follower, considerando che un brand arrivato in Cina sette-otto anni fa fatica ancora a farsi conoscere e quindi gli investimenti effettuati sono essenzialmente branding per il mercato locale perché il 40% dei consumi che i brand possono avere dai cinesi sono alimentati proprio da una campagna pubblicitaria in loco[161]. Ciò che va invece considerato è l'ammontare di investimenti in queste attività, che si rivelano estremamente dispendiose e quindi possono essere portate avanti solo dai brand più grandi, facenti parte di una holding.

Sviluppo delle piattaforme online:
Mentre l'esperienza all'interno del punto vendita continua a costituire il fattore più importante a guidare la decisione d'acquisto del consumatore e gli eventi organizzati spopolano nel Paese ai fini del rafforzamento dell'immagine del brand, internet è rapidamente divenuto il secondo punto di contatto più importante per il settore del lusso. Lo sviluppo delle piattaforme online riveste ormai da alcuni anni un ruolo fondamentale nelle strategie delle aziende operanti nel settore del lusso, in particolare

[161] Tratto dall'intervista al Dott. Lelio Gavazza svolta a Shanghai in data 24 Novembre 2011. Ndr

per diffondere la propria brand heritage, utilizzando le tecnologie del mondo digitale disponibili e più convenzionali per il business. In particolare, per i brand del settore del lusso è divenuto ormai un passo obbligato essere presenti online con un proprio sito provvisto di un apposito spazio di e-commerce[162] e attraverso il quale fornire informazioni sull'universo del brand, magari trasmettendo i propri eventi online (quali le sfilate per esempio) e in questo modo consentendo di trovare il giusto equilibrio tra esclusività/selettività e apertura al pubblico oltre che prolungare l'evento nel senso di farlo durare maggiormente nella mente del pubblico. Attraverso l'uso delle piattaforme online il brand Valentino ha addirittura aperto il primo museo virtuale del settore.

Dati Altagamma mostrano come il mercato del lusso online stia crescendo del 20% l'anno, rappresentando nel 2011 circa il 3% del totale delle vendite del settore; le previsioni per il futuro sono ancora in forte aumento[163].

In Cina il mercato dei beni di lusso online è ancora un'attività sul nascere ma gli analisti del settore indicano come questo mercato esploderà molto velocemente.

Bisogna infatti considerare che in Cina un elevato numero di consumatori fanno già ampio uso del web per l'ottenimento di informazioni riguardo brand e prodotti prima di recarsi in negozio ad acquistare. Internet e tutte le applicazioni basate sul Web 2.0 possono quindi essere usati efficacemente dai brand del settore come mezzi di supporto per le loro strategie di comunicazione nel Paese, considerando tuttavia che in Cina la libertà di accesso a queste applicazioni è comunque limitata rispetto al resto del mondo, o per meglio dire, sono in atto delle restrizioni riguardo l'accesso ad informazioni provenienti da fuori il Paese, tanto che alcune applicazioni web, quale per esempio Facebook, sono totalmente oscurate.

Ciò che oggi in Cina è divenuto molto popolare sul web sono i blog e i social media (ovviamente cinesi), che hanno un'influenza significativa sul comportamento di consumo[164]. Per quanto riguarda i blog, i brand del settore dovrebbero riuscire ad identificare i blogger più influenti nel Paese ed educarli riguardo il brand stesso, al fine di ottenerne il massimo ritorno. Per quanto riguarda i social media invece i brand del settore dovrebbero cercare di essere presenti direttamente con delle proprie pagine dedicate.

[162] Vedere paragrafo 1.3 del Capitolo 1. Ndr.
[163] Altagamma (2011), "*Digital Luxury Experience*".
[164] The McKinsey Group Institute (2012), " *China's social-media boom*", McKinsey & Company.

Infine bisogna tuttavia considerare come le piattaforme digitali siano divenute oramai estremamente affollate e difficili da gestire, soprattutto in riferimento al mantenimento dell'immagine del brand, che sono quindi divenuti più vulnerabili. È e sempre più sarà in futuro necessario un monitoraggio e una gestione dettagliata delle piattaforme, al fine di mantenere un chiaro posizionamento e la personalità del brand.

Capitolo 3

LO SVILUPPO DELL'IDENTITA' E DELL'IMMAGINE DEL BRAND ATTRAVERSO MOSTRE E MUSEI DI PROPRIETA'

3.1 L'heritage del brand come fonte di vantaggio competitivo

La brand heritage (letteralmente "patrimonio/eredità del marchio", ndr) costituisce un driver di valore e una leva fondamentale per qualunque azienda, soprattutto per quelle che operano nei mercati globali[165] e che necessitano di possedere un'identità forte che si esplichi attraverso un set di valori marcatamente differenziato. Essa rappresenta parte fondante l'identità di un brand e poiché ogni azienda è unica in termini di heritage, essa può provvedere alla definizione di quelle basi necessarie all'ottenimento di una performance superiore e quindi un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti[166].
Negli anni le aziende del lusso hanno quindi sviluppato i propri brand sulle basi di alcuni postulati che hanno consentito loro di creare il proprio heritage, grazie al quale hanno potuto costruire una brand identity forte e coerente, creando un set di valori distinto rispetto agli altri brand. Essi hanno utilizzato la propria brand heritage per

[165] Stewart-Allen A.L. (2002), "*Heritage branding helps in global markets*", Marketing News, Vol. 36, N.ro 16. A questo proposito bisogna tuttavia considerare come operando in contesti diversi sia anche necessario indagare le differenze culturali che sussistono, al fine di stabilire la migliore strategia di marketing utilizzando la propria brand heritage. Vedere a questo proposito Hakala U., Latti S., Sandberg B., (2011), "*Operationalising brand heritage and cultural heritage*", Journal of Brand Management, Vol.20, N.ro 6, 447-456.
[166] Balmer J.M.T., Gray E.R. (2003), "*Corporate brands: what are they? What of them*?", European Journal of Marketing, Vol.37, N.ro 7/8, 972-997.

differenziarsi dai loro competitor, creando in questo modo un'immagine unica nella mente dei consumatori[167].

È importante tuttavia notare come sia estremamente difficile dare una definizione univoca di ciò che si considera heritage. I manager del settore del lusso forniscono solitamente elementi diversi che compongono l'heritage del proprio brand e anche in letteratura sono state date indicazioni diverse riguardo gli elementi che la compongono. Facendo riferimento ai contributi teorici che sono stati sviluppati, si può dire che in generale la brand heritage sia "un concetto composito che incorpora la storia del brand in numero di anni e nel potere della sua storia nel tempo, così come la coerenza e continuità dei valori chiave, dei prodotti e dei simboli visivi" [168]. Così nell'elaborare la propria strategia i brand del lusso esaminano e selezionano attentamente quegli elementi che sono parte del proprio heritage (artigianalità, tradizione, esperienza, valori, simboli, know how, ecc..), abbastanza potenti da creare un universo ricco e denso, al fine di riflettere al meglio la propria identità. "I brand sono dei serbatoi di contenuti e di conoscenze, ma non è possibile scegliere qualsiasi cosa a caso da questi per costruire la propria storia"[169].

Così nei momenti di crisi e di turbolenza economica in particolare, poiché i consumatori divengono naturalmente meno fiduciosi riguardo il loro futuro, essi tendono anche a preferire brand che possiedano un patrimonio alle spalle, che indichi loro credibilità e affidabilità. La brand heritage in tempi difficili offre quindi alle aziende una base per la stabilità e la crescita[170]. È esattamente ciò a cui si è assistito durante la recente crisi

---

[167] Keller K.L., Lehman D.R. (2006), "*Brands and Branding: research findings and future priorities*", Marketing Science, Vol. 25, N.ro 6, 740-759.

[168] Hakala U., Latti S., Sandberg B., (2011) "*Operationalising brand heritage and cultural heritage*", Journal of Brand Management, Vol.20, N.ro 6, 447-456. Cit. Pag. 454. Traduzione a cura dell'autore. Tale definizione deriva dalla combinazione di due distinti contributi, entrambi rilevanti. Da una parte essa è stata definita da Urde M. et al. (2007) come "una dimensione della brand identity fondata sul suo percorso passato, sulla sua longevità, sui suoi valori chiave, sull'uso di simboli e in modo particolare sulla credenza che la sua storia sia importante"[168]; dall'altra Banerjee (2008) definisce come pilastri della brand heritage la sua storia, l'immagine, l'aspettativa e la brand equity. Urde M., Greyser S.A., Balmer J.M.T. (2007), "*Corporate Brands with a Heritage*", Journal of Brand Management, Vol. 15, N.ro 1, 4-9; Banerjee S. (2007), "*Strategic Brand-Culture Fit: A conceptual framework for brand management*", Journal of Brand Management, Vol. 15, N.ro 5, 312-321.

[169] Citazione dal sito http://luxurysociety.com/articles/2011/03/making-the-most-of-brand-heritage-through-content-events. Ultimo accesso 14 Maggio 2012. Traduzione a cura dell'autore.

[170] Ballantyne R., Warren A., Nobbs K. (2006), "*The Evolution of Brand Choice*", Journal of Brand Management, Vol. 13, N.ro 4/5, 339-352; Hakala U., Latti S., Sandberg B., (2011), *Ibidem*; Wiedman K.P., Hennings N., Schmidt S., Wuestefeld T. (2011), "*The importance of brand heritage as a key perdormance driver in marketing management*", Journal of Brand Management, Vol. 19, N.ro 3, 182-194.

globale, che ha investito anche il settore del lusso; se già da diverso tempo numerosi brand avevano deciso di puntare sul proprio patrimonio attraverso una serie di attività ed eventi che mettessero in luce le loro peculiarità, durante quel periodo alcuni di essi decisero di accentuarlo ancor di più, e osservando ex post i brand del settore che meglio hanno resistito alla crisi sono stati proprio quelli che si sono focalizzati sulla brand heritage e sulla loro storia in particolare. È proprio attraverso gli eventi organizzati che i brand del lusso riescono ad ottenere il massimo ritorno dalla propria heritage, poiché essi consentono di riviverla e di coltivarla, e anche se non direttamente collegati alla generazione di vendite, essi consentono di contribuire alla costruzione dell'immagine del brand e di valorizzarlo su scala mondiale. Gli eventi coinvolgono il pubblico e rappresentano di conseguenza uno strumento efficace per aumentare la customer experience, tanto importante e ricercata negli ultimi anni, poiché i consumatori sono interessati a conoscere la storia del brand, tanto da costituire per loro quasi una sorta di gratificazione culturale.

Negli ultimi anni quindi numerosi brand del lusso hanno strategicamente[171] riscoperto quello che è il proprio heritage, decidendo di enfatizzare in particolare la propria storia come una componente chiave della propria brand identity e del proprio posizionamento, e attraverso l'utilizzo combinato di heritage e innovazione hanno continuato a crescere e a sviluppare una visione del patrimonio che incorpora idee storiche e contemporanee allo stesso tempo, al fine di andare incontro alle esigenze emergenti dei loro clienti[172]. Attraverso la realizzazione di mostre e soprattutto di Musei di proprietà i brand del lusso hanno poi trovato il modo più adatto per esibire stabilmente la propria brand heritage, valorizzando i suoi valori e i suoi significati simbolici e al contempo rafforzando il ruolo del brand nella società.

[171] La circostanza per la quale un'azienda decide di far diventare il proprio heritage parte della proposta di valore del proprio brand ricade tra le decisioni strategiche dell'azienda stessa, poiché l'heritage non genera di per se valore. Vedere in merito Urde M., Greyser S.A., Balmer J.M.T. (2007), *Ibidem*.

[172] Morley J., McMahon K. (2011), "*Innovation, Interaction, and Inclusion: Heritage luxury brands in collusion with the consumer*", Fashion & Luxury : Between Heritahe and Innovation: the 13th Annual Conference for the International Foundation of Fashion Technology Institutes, 11-16 Aprile 2011, Institut Francais de la Mode, Parigi.

3.2 Musei d'Impresa nel settore lusso

Il Museo d'Impresa rappresenta un asset strategico di fondamentale importanza per lo sviluppo dell'identità e dell'immagine dei brand del settore del lusso, in particolare per quelli della moda. Esso può essere definito come "una struttura aziendale con oggetti, materiali e/o reperti, disposti in un ambiente tipico museale, che comunica la storia, le operazioni, e/o gli interessi dell'azienda ai dipendenti, ospiti, clienti e/o il pubblico"[173], e le cui funzioni fondamentali e generali possono quindi essere riassunte in: preservare la storia dell'impresa, sviluppare l'orgoglio dei dipendenti e l'identificazione degli stessi con l'azienda, informare gli ospiti e i clienti riguardo l'azienda, i suoi prodotti o servizi, e infine influenzare la pubblica opinione[174]. Esso rappresenta quindi uno strumento di marketing interno ed esterno l'azienda.

La nascita dei Musei d'Impresa nel settore moda viene fatta risalire alla fine degli anni ottanta[175]; tra i precursori in questo senso troviamo il brand Yves Saint Laurent e poi Balenciaga, che tra i primi iniziarono anche a svolgere attività di archivio[176], fino ad allora sconosciuta nel settore ma indispensabile per poter esibire il proprio heritage attraverso il Museo. Guardando al panorama italiano il primo brand ad aver creato il proprio Museo fu Salvatore Ferragamo, la cui attività di archivio era però iniziata insolitamente presto, già alla fine degli anni venti, per opera dello stesso fondatore. Nel 2012 sono invece diverse le aziende della moda che hanno deciso di valorizzare il

---

[173] Danilov V. (1992), "*A Planning Guide for Corporate Museums, Galleries, and Visitors Centers*", Greenwood Press. Cit. Pag. 4.

[174] Danilov V. (1992), *Ibidem*.

[175] Negli Stati Uniti la nascita dei Musei d'Impresa viene fatta ricondurre già ai primi del Novecento, quando aziende di diversi settori iniziarono a raccogliere materiale riconducibile al proprio lavoro, anche se il periodo di maggiore proliferazione avverrà durante la seconda metà del ventesimo secolo, in particolare dagli anni settanta in poi. In Italia il fenomeno nasce in ritardo, considerando anche le tempistiche di altri Paesi europei quali la Germania e la Gran Bretagna, verso la fine degli anni ottanta, e poi è negli anni novanta il periodo in cui si assiste al maggior numero di aperture. Nel 2001 nasce inoltre Museimpresa (Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa) per iniziativa di Assolombarda e Confindustria "con l'obiettivo di individuare, promuovere e **mettere in rete le imprese** che hanno scelto di privilegiare la cultura nelle proprie strategie di comunicazione, come strumento di sviluppo economico e valore aggiunto per l'azienda"[175], di cui fanno parte i brand Salvatore Ferragamo e Ermenegildo Zegna. Ndr. Per approfondimenti riguardo Museimpresa visitare il sito http://www.museimpresa.com/.

[176] Secondo Montemaggi M., Severino F. (2007), "La conservazione dei documenti aziendali, […] può diventare, se intelligentemente gestita, una risorsa spendibile in termini di conoscenza di sé e del mercato, strategia di marketing e di verifica del raggiungimento degli obiettivi." Montemaggi M., Severino F. (2007), "*Heritage Marketing. La Storia dell'Impresa Italiana come Vantaggio Competitivo*", Franco Angeli. Cit. Pag. 36.

proprio brand attraverso l'attività di archivio e la costituzione di un Museo di proprietà. Pensiamo al Museo di Hermès, Louis Vuitton, Emilio Pucci, il Gucci Museo.

Il Museo di proprietà rappresenta per le aziende della moda la più recente modalità visiva e narrativa scoperta, attraverso cui l'heritage del brand viene utilizzato e inglobato nella strategia globale, considerando che la sua storia è innanzitutto una riserva strategica e stilistica a disposizione del brand stesso, che può essere utilizzata o meno in maniera efficace[177]; attraverso il Museo il brand crea spazi pensati e disegnati specificatamente per esporre il proprio heritage.

Ciò che in questa sede interessa sottolineare, in considerazione di ciò che costituisce il fulcro di questa tesi e quindi di ciò di cui si è parlato del capitoli precedenti, è tuttavia il ruolo assunto dai Musei d'Impresa come estensione strategica degli sforzi di pubbliche relazioni dell'azienda, e cioè come asset strategico fondamentale per lo sviluppo dell'identità e dell'immagine, in particolare per le aziende operanti nel settore del lusso della moda e dei gioielli, tanto che è possibile affermare che la creazione dell'identità e dell'immagine siano direttamente connesse agli obiettivi per cui nasce un Museo[178]. "Il museo, […] offre una molteplicità di usi marketing e comunicativi al servizio dell'impresa. Molte le motivazioni che spingono alla sua creazione: rafforzamento dell'identità del marchio aziendale (azione di branding), autocelebrazione di un marchio famigliare, utilizzo della struttura anche per operazioni di marketing operativo e diretto (oppure la combinazione di tutti questi aspetti)."[179]

Si tratta quindi essenzialmente di una metodologia strategica diretta di visualizzazione del patrimonio usando le metodologie tipiche dei Musei. "Ogni documento rappresenta pezzi di memoria dell'impresa, i quali confluiti nel museo o nell'archivio, sono indispensabili per comprendere il ciclo produttivo e i concreti modi di operare dell'organizzazione che vi è dietro e, nei comportamenti più virtuosi, sono indispensabili all'impresa stessa per poter funzionare meglio e per verificare le soluzioni già sperimentate nel passato, magari da predecessori[180]".

---

[177] Remaury B. (2004), "*From the Shop Window to the Museum: the Relationship between a Brand and its Heritage*", (contenuto in) Luxury and Heritage, Research Report N.ro 2, Institut Francais de la Mode.
[178] Nisseley N., Casey A. (2002), "*The Politics of the Exhibitions: Viewing Corporate Museums Throw the Paradigmatic Lens of Organizational Memory*", British Journal of Management, Vol. 13, S35-S45.
[179] Montemaggi M., Severino F. (2007), *Ibidem*. Cit. Pag. 103.
[180] Montemaggi M., Severino F. (2007), *Ibidem*. Cit. Pag. 41.

3.2.1 Due casi nel settore moda: il Museo Salvatore Ferragamo e il Gucci Museo

IL MUSEO SALVATORE FERRAGAMO[181]

L'azienda Ferragamo rappresenta un caso estremamente interessante ed emblematico per il tema in oggetto perché pionieristica nell'ambito sia della creazione di un archivio d'impresa che nella realizzazione del Museo di proprietà, i quali svolgono oggi non soltanto la funzione fondamentale di memoria storica per l'azienda e fonte di continua ispirazione, ma anche un'importante funzione culturale per la società fiorentina e italiana nel suo complesso perché capaci di elaborare e diffondere valori, conoscenze, saperi, stili e modelli di interpretazione.

Il Museo aziendale nato nel 1995 all'interno di Palazzo Spini Feroni, interamente di proprietà della famiglia e quartier generale dell'azienda, situato nel cuore di Firenze in Piazza Santa Trinita e affacciato sulle rive dell'Arno, è dedicato alla storia dell'azienda Ferragamo, in particolare alla vita del suo fondatore e alle sue creazioni. Il Museo racconta quindi la storia di Salvatore, la storia di un artigiano, di un artista ma anche di un imprenditore assolutamente d'avanguardia, precursore, innovatore. L'idea di dare vita ad una simile istituzione iniziò ad emergere durante l'organizzazione di una mostra temporanea sulla vita di Salvatore a Palazzo Strozzi nei primi anni novanta, che venne poi riproposta nei più importanti musei di tutto il mondo, dal Victoria and Albert Museum di Londra al Guggenheim di New York, passando poi per la Sogestu Kai Foundation di Tokyo e il Museos des Bellas Artes di Città del Messico, divenendo quindi spunto per la nascita del Museo, la cui visione era tuttavia già nei progetti della

[181] Il caso Ferragamo è stato scritto utilizzando diverse fonti, quali la visita fatta al museo in data 13 Aprile 2011 e il contributo gentilmente fornito dallo staff del Museo stesso; il sito internet dedicato www.museoferragamo.it; Ricci S. (2010), "*Salvatore Ferragamo. Impresa e cultura*" scaricabile dal sito www.investis.com.

famiglia Ferragamo e in particolare della moglie di Salvatore, Wanda, a capo dell'azienda dall'anno della sua morte[182] e attualmente presidente onorario del gruppo.
L'importantissima attività di archivio, indispensabile elemento per la creazione del Museo, luogo fisico dove i valori intangibili del brand diventano invece tangibili, nasce tuttavia con lo stesso Salvatore Ferragamo già dalla fine degli anni venti, al suo rientro in Italia dopo l'incredibile esperienza americana, assolutamente in anticipo rispetto ai tempi se si pensa che all'interno delle aziende della moda questo tipo di metodologia di conservazione e valorizzazione del proprio patrimonio e della propria storia inizia ad emergere veramente solo negli anni ottanta in concomitanza e anche grazie al fenomeno delle mostre dedicate.
Nell'archivio d'impresa, oggi dotato anche di un database costituito ad hoc e multifunzionale, sono presenti più di 10.000 calzature, 500 brevetti, ma anche abiti, documenti, strumenti di lavoro, che raccontano l'intero arco di attività di Salvatore Ferragamo e che costituiscono le fondamenta dei valori creativi del brand, il dna fondamentale dell'azienda stessa e fonti di ispirazione per la creazione di nuovi prodotti. Questo incredibile patrimonio a disposizione del Museo e del suo direttore Stefania Ricci consente dunque di proporre continue mostre, solitamente di durata biennale, riguardanti temi anche molto diversi tra loro ma sempre nuovi e sempre in connessione con quello che può essere definito "il mondo Ferragamo", fatto di qualità, artigianalità e innovazione. A questo proposito la mostra in corso ad Aprile 2011 è stata intitolata "Archivi Segreti", una mostra di durata più breve rispetto al solito, circa due mesi, nella quale ampio spazio è dedicato per l'appunto ai temi dell'artigianalità e delle innovazioni sia nelle forme che nei materiali utilizzati che hanno reso celebre il marchio, una fra tutte la calzatura realizzata in oro in collaborazione con i maestri orafi di Ponte Vecchio, ma anche il famoso sandalo con zeppa in sughero, le tomaie in rafia, quelle in cellofan ecc.. che hanno contribuito al successo dell'azienda e più in generale all'affermazione del "Made in Italy", ma anche alle calzature create appositamente per le dive del tempo, come la famosa scarpa decolté con tacco a spillo per Marilyn Monroe, e quelle commissionate dal cinema hollywoodiano per i suoi attori, collaborazione che non è cessata con la morte di Salvatore ma che continua ancora oggi, come per esempio le calzature create per Madonna nel suo ruolo da protagonista in

[182] www.museoferragamo.it.

"Evita", film del 1996, e l'anno scorso le calzature per Meryl Streep per il film "The Iron Lady", solo per citarne alcuni. La mostra precede quella che sarà probabilmente un record di presenze perché dedicata a Marilyn Monroe, la più grande diva di tutti i tempi e tra le clienti più famose e affezionate di Salvatore Ferragamo.

Ma le attività del Museo non riguardano soltanto le mostre; l'intento dell'istituzione è infatti anche quello di esprimere il proprio interesse nei confronti dei fenomeni contemporanei dell'arte, del design, del costume, "attraverso atti di mecenatismo a favore di manifestazioni di cultura contemporanea, ma facendo della cultura un'occasione di iniziativa strategica di comunicazione diretta a rafforzare l'immagine istituzionale dell'azienda e ad innestare su di essa e sul riferimento allo stile che la contraddistingue contenuti più legati alla cultura dell'attualità"[183]. Sono quindi numerose le partecipazioni ad eventi culturali di risonanza internazionale, le opere di restauro realizzate, le collaborazioni con artisti. Anche in questo caso lo stesso Salvatore Ferragamo si era rivelato un attento osservatore ed estimatore dell'arte del suo tempo, facendosi ispirare per la realizzazione delle proprie creazioni ma anche impiegando gli stessi artisti per attività riguardanti il brand, uno tra tutti il futurista Lucio Venna, per la realizzazione delle prime pubblicità[184]. Ma l'impegno dell'azienda Ferragamo per la cultura è stato anche celebrato con la vincita, nel 1999, del Premio Guggenheim-Impresa e Cultura, assegnato ogni anno alle aziende che meglio si sono prodigate in questo ambito.

Un altro aspetto molto importante, tanto caro a Wanda Ferragamo, riguarda inoltre l'attività educativa del museo, con la quale ogni anno vengono realizzate numerose attività con le scuole medie e superiori del capoluogo toscano. Inoltre i ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti vengono interamente devoluti per borse di studio per giovani artisti della calzatura.

Il Museo Ferragamo può essere quindi definito ad oggi come un'entità culturale a se stante rispetto all'azienda da cui è nato per l'importanza che le attività del Museo rivestono per la comunità fiorentina ma anche italiana nel suo complesso, continuando comunque anche a rappresentare un efficace strumento di comunicazione e quindi un fondamentale veicolo e simbolo per la divulgazione e l'affermazione dell'immagine del

[183] Ricci S. (2010), *Ibidem*. Cit. Pag.17.
[184] Ricci S (2010), *Ibidem*.

brand nel mondo, che soprattutto nel contesto attuale risulta essere una leva importantissima al fine di fidelizzare ed eventualmente avvicinare i consumatori obiettivo.

IL GUCCI MUSEO[185]

Il Gucci Museo è un'istituzione di recentissima costituzione, nato con l'obiettivo di esprimere la personalità del brand attraverso la narrazione della sua storia, da quando Guccio Gucci aprì il suo laboratorio artigiano a Firenze nel 1921, e allo stesso tempo sottolineandone la vitalità e la capacità di innovarsi continuamente nel mondo globalizzato contemporaneo, fino quindi ad arrivare ai giorni nostri e all'incredibile lavoro di Frida Giannini, Direttore Creativo dal 2006, alle sue nuove creazioni e reinterpretazioni di quelli che sono stati i simboli iconici del brand.
Inaugurato il 26 Settembre 2011 come culmine per le celebrazioni dedicate al 90esimo Anniversario di attività del brand Gucci e poi aperto al pubblico due giorni dopo, il Museo ha sede all'interno dello storico Palazzo della Mercanzia situato nella prestigiosa Piazza della Signoria, cuore pulsante di Firenze, proprio accanto a Palazzo Vecchio, sede del comune. È stata la stessa Frida Giannini a progettare il Museo, il quale racchiude la filosofia "Forever Now" del brand, sintetizzandone la dualità tra tradizione e autorevolezza nel mondo della moda e capacità innovativa, e a creare in esclusiva per il Museo la Icon Collection, prodotti in edizione unica, tra cui borse quali per esempio la New Jackie e la New Bamboo.

[185] Il caso Gucci è stato scritto grazie al materiale gentilmente fornito dal Dott.Niccolò Moschini, Direttore della Comunicazione di Gucci, la visita al Museo in data 13 Aprile 2012 e il sito dedicato www.guccimuseo.com.

Il Museo rappresenta quindi il migliore tributo all'archivio storico nato alla fine degli anni novanta e costituito oggi da più di 5.000 pezzi quali accessori, abiti, documenti, foto, che consente di definire l'heritage del brand, e al patrimonio creativo del brand, fondato sulla qualità, l'artigianalità, la sartorialità, la funzionalità e la modernità del design; esso è stato pensato e concepito come un'istituzione dinamica, capace di combinare da un lato l'esposizione di pezzi facenti parte dell'archivio storico che verranno selezionati a rotazione ogni sei mesi per offrire continue possibilità al pubblico e dall'altro installazioni temporanee di arte contemporanea rese possibili dalla collaborazione con la Collezione Francois Pinault. A questo proposito l'esposizione d'arte contemporanea in corso ad Aprile 2011, la seconda dopo l'apertura, creata all'interno del "Contemporary Art Space" situato al secondo piano del Museo, è intitolata "Lo spirito vola" ed è costituita da tre famose opere dell'artista Paul Fryer, Ophelia, Pietà e Ecce Homo, riflessioni riguardanti i temi della religione, della moralità e del trascendente[186]; tre installazioni che non lasciano certamente indifferente il visitatore. Allo stesso tempo nella sala accanto, video e installazioni della "movie art" ma anche proiezioni di film storici che Gucci ha contribuito a restaurare in collaborazione con la Film Foundation e documentari a cui ha devoluto fondi attraverso il Gucci Tribeca Documentary Fund.

La mostra itinerante e semipermanente invece, disposta su tre piani, è attualmente composta da otto sezioni dedicate ai temi e alle creazioni che nel tempo hanno reso celebre il brand e che ne raccontano quindi la storia. Nel basement privato invece ha sede il caveau che custodisce l'archivio storico.

Al piano terra si trova la sezione "Viaggio", all'interno della quale sono esposti alcuni celebri bauli e altri articoli da viaggio dagli anni cinquanta agli anni novanta, vere icone dell'azienda dai suoi esordi quando Guccio Gucci, rientrato da Londra dove aveva lavorato come portiere per l'Hotel Savoy, aprì a Firenze il suo laboratorio artigiano specializzato proprio nella produzione di articoli da viaggio; la sezione ospita inoltre una Cadillac Gucci Seville, auto realizzata in edizione limitata nel 1979.

Il primo piano presenta invece quattro sezioni; "Spazio Prezioso" presenta una selezione di monili e oggetti particolari, dalle forme insolite, simboli della maestria degli artigiani, quali per esempio portacipria decorati con smalti colorati, fibbie che si trasformano in

[186] www.guccimuseo.com.

bracciali ecc.; quattro incredibili abiti da sera adornano invece la sala "Evening", abiti creati appositamente per eventi esclusivi, indossati da attrici e protagonisti del jet set internazionale, che costituiscono la pura espressione dell'abilità sartoriale che contraddistingue in brand; il "Mondo Flora" caratterizzato da illustrazioni floreali multicolori con bacche, farfalle, libellule e insetti, motivo iconico del brand Gucci nato più di quarant'anni fa in onore della principessa Grace di Monaco e reinventato ad ogni stagione; e poi "Borsetteria", sala dedicata alla raffinata manifattura e ai materiali innovativi caratterizzanti le borse che da sempre costituiscono l'archetipo del brand, borse iconiche come la Bamboo Bag, la Jackie e quelle rese inconfondibili dai simboli Gucci.

Infine al terzo piano altre tre sezioni; "Logomania", dedicato al logo simbolo per eccellenza del brand ma anche del Made in Italy, la doppia G, che fin dagli anni sessanta iniziò a comparire sulle chiusure delle borse e poi sulle valige, sull'abbigliamento e continuamente reinterpretato nel corso degli anni; "Lifestyle" riguardante oggetti dedicati al tempo libero, attività ricreative, quali set da pic-nic, giochi di società, ma anche oggetti per la casa quali lampade da tavolo, set di bicchieri ecc.. che nell'insieme contribuiscono ad identificare lo stile Gucci in ogni momento della vita quotidiana; a completare la mostra la sezione "Sport" caratterizzata oltre che dagli oggetti esposti anche dalla commistione di suoni che rimandano perfettamente all'equitazione, al mare, agli sport.

La storia di Gucci viene quindi perfettamente ricostruita grazie al potere narrativo derivante dalla varietà di prodotti e dei motivi iconici e quindi grazie all'attività di archivio; "in questo modo il Gucci Museo non solo custodisce e celebra i momenti più significativi della nostra storia ma diventa anche una testimonianza ufficiale delle sue origini, evoluzione e influenza culturale"[187]. Ma la volontà sembra anche quella di entrare a far parte di quei punti di riferimento per la società fiorentina, che può ritrovare all'interno dello spazio del Museo l'ambiente adatto per ritrovarsi, conoscere e comunicare, anche attraverso internet vista la possibilità di navigare gratuitamente con la rete wirless del Museo. In questo senso sono stati pensati gli spazi al piano terra dell'edificio quali il Gucci Caffè all'interno del quale è possibile gustare anche un menù creato con ingredienti locali e biologici, lo spazio dedicato al Bookstore, partnership

[187] Frida Giannini, Direttore Creativo di Gucci, citazione.

con Rizzoli, che offre un vasto numero di pubblicazioni riguardanti l'arte, l'architettura, la moda, la fotografia, e il Gift Shop con oggetti da collezione tutti con il marchio Gucci Museo.
Rimane solo da chiedersi quale sarà la futura strada di questo nuovo Museo d'Impresa, se resterà uno strumento celebrativo del brand oppure se evolverà come il Museo Ferragamo verso il ruolo di istituzione culturale a se stante.

3.3 Il fenomeno delle mostre top brand nei più importanti musei di tutto il mondo

Il fenomeno di mostre legate alla moda risale agli inizi del '900 e da allora si è assistito oltre che ad un aumento nella frequenza del numero di eventi museali temporanei legati a questo tema anche ad una crescita del numero di musei specializzati.
Lo sviluppo storico di questa nuova metodologia museale può essere descritto attraverso tre periodi di tempo differenti[188].
Un primo periodo iniziato negli anni appena precedenti la Seconda Guerra Mondiale per il quale non è identificabile una museologia di moda specificatamente definita e durante il quale i musei, in particolare quelli di storia culturale, proponevano collezioni di abiti prevalentemente del periodo preindustriale al fine di mostrare come le popolazioni erano solite vestirsi nel corso della storia e per le quali i fattori critici erano lo stile, il taglio e i tessuti utilizzati.
Un secondo periodo, identificabile tra gli anni sessanta e ottanta, durante il quale la moda guadagnò importanza e che vide la nascita di istituzioni museali dedicate, grazie anche al cambiamento di visione riguardo la moda non più vista come qualcosa di a sè stante ma come parte del patrimonio culturale collettivo. La natura di questi musei della moda può essere considerata come ibrida perché da una parte essi sono musei del costume e in parte del design. Le stesse mostre di Diana Vreeland, figura di particolare rilievo in quel periodo, il cui lavoro ha poi portato anche alla codifica di temi che poi sono rimasti validi fino ai giorni nostri, fashion editor per le più importanti riviste di moda statunitensi e poi divenuta fashion curator presso il Metropolitan Museum di New

[188] Melchior M.R. (2011), "*Fashion Museology: Identifying and Contesting Fashion in Museums*", Fashion. Exploring Critical Issue, Mansfield College, Oxford.

York con il preciso compito di creare mostre blockbuster, erano mostre di costume e allo stesso tempo di tendenza, moda, design, innovazione. Diana Vreeland creava spettacolo, grazie alla definizione di una narrativa dei pezzi di design, di una storia, che le consentiva di sedurre il visitatore e di farlo divenire parte della narrazione, per poi inserire quest'ultima nel contesto politico, sociale, economico del tempo[189]; le sue mostre andavano dalla rappresentazione delle diverse culture attraverso l'esposizione d'abiti d'epoca, alla celebrazione vera e propria del lavoro creativo dei più importanti fashion designer del tempo. Particolarmente rilevanti in questo senso furono la mostra dedicata a Cristobal Balenciaga del 1973 e la mostra Yves Saint Laurent del 1983, prima mostra dedicata ad un fashion designer ancora in vita e che si può dire segni effettivamente il passaggio della moda alla concezione di cultural heritage. A questo proposito Harold Koda, Curatore in carica presso il Costume Institute del Metropolitan Museum di New York e assistente della stessa Diane Vreeland negli anni ottanta, ha sottolineato come Saint Laurent abbia saputo riconoscere il valore di mantenere un archivio dei suoi lavori e da allora molte case di moda hanno iniziato a mantenere e cercare in modo attivo esempi del loro lavoro passato[190].

Infine un terzo periodo, caratterizzante anche il momento attuale, nel quale la moda all'interno dei musei è divenuta una tendenza molto popolare e non più rappresentata come una semplice collezione di oggetti ma come l'espressione di un'idea, di sentimenti e di atmosfera. Le mostre di moda caratterizzanti questo periodo sono per gran parte dedicate a fashion designer contemporanei e molto spesso sono promosse dalle case di moda stesse, come strumento di brand building atto a raccontare la propria storia. La proliferazione di mostre legate alla moda all'interno dei più importanti musei di tutto il mondo testimonia come oggi il fashion design sia quindi considerato a tutti gli effetti arte. Non deve quindi sorprendere che i musei organizzino mostre su questo tema e il 2011 è stato l'anno in cui la moda ha a tutti gli effetti celebrato la propria presenza nel mondo dell'arte, considerando il gran numero di mostre che sono state organizzate e che hanno portato con loro innovazione, attirato presenze record e incrementato i profitti per i musei.

[189] Convegno "*Diana Vreeland After Diana Vreeland. The discipline of fashion between the museum and the curating*", tenutosi a Venezia il 10 Marzo 2012.
[190] Intervento di Harold Koda al Convegno "*Diana Vreeland After Diana Vreeland. The discipline of fashion between the museum and the curating*", tenutosi a Venezia il 10 Marzo 2012.

Nel tempo il Museo è quindi divenuto parte del sistema moda, legittimandola come fenomeno culturale dei nostri giorni, andando a costituire il ruolo di vero e proprio strumento strategico a disposizione dell'industria della moda e viceversa, nel senso che la moda è divenuta anche strumento strategico per i musei stessi.

Per quanto riguarda questi ultimi è necessario innanzitutto considerare che la contemporaneità obbliga i musei a pensare a trecentosessanta gradi poiché non è più pensabile circoscrivere le discipline in modo separato e le motivazioni per le quali essi si focalizzano sempre più spesso sulla moda sono diverse, anche se due sono le più frequenti e rilevanti. Innanzitutto attirano visitatori. Nel contesto attuale di elevata competizione tra le organizzazioni di produzione culturale risulta fondamentale fornire al pubblico un'offerta originale oltre che di qualità per fare in modo che essa venga preferita rispetto alle altre e quindi per ottenere maggiori entrate monetarie. Le mostre di moda attirano moltissimi visitatori nei musei, che in questo modo possono aumentare i loro profitti e attirare donatori pubblici e privati allo stesso tempo. Per dare alcune indicazioni sulle dimensioni riguardo il numero di visitatori, la mostra dedicata ad Alexander McQueen presso il Metropolitan Museum di New York nel 2011 ha attirato ben 500,000 visitatori, Chanel presso il piccolo Museo d'Arte Contemporanea di Shanghai 80,000 mentre la mostra Bulgari presso il Petit Palais di Parigi nel 2010 ha raggiunto i 120,000 visitatori.

In secondo luogo le mostre catalizzano l'attenzione dei diversi media, facendo così in modo che il museo raggiunga un pubblico diverso, nuovo audience in termini di età e background culturale, rispetto a quello che visita i musei su base regolare.

Alla fine del capitolo verranno riportate in ordine cronologico le mostre che si sono succedute nel tempo, a celebrazione di brand del lusso e stilisti, in tutto il mondo.

3.3.1 Il punto di vista delle aziende di moda

Per quanto riguarda l'industria della moda e in particolare le aziende top brand che ne fanno parte, a partire dagli anni ottanta, come visto nel paragrafo precedente, esse sono divenute protagoniste all'interno del contesto museale attraverso mostre dedicate. Nel tempo poi gli stessi brand del lusso iniziarono a promuovere questo tipo di eventi, come

estensione del proprio archivio ed eventualmente del proprio Museo di proprietà, utilizzandole come asset strategico fondamentale per l'esibizione tangibile del proprio heritage verso il pubblico in tutto il mondo. Le mostre top brand risultano quindi ad oggi molto spesso promosse e sostenute direttamente dagli stessi brand protagonisti, che le utilizzano come vero e proprio strumento di comunicazione al pari delle altre attività, e non soltanto promosse e sostenute dai musei per promuovere la cultura e il design del nostro tempo. Le mostre temporanee offrono all'azienda la possibilità di raccontare la storia del proprio brand, comunicare la brand heritage che le caratterizza, facendo allo stesso tempo in modo che l'atmosfera percepita dal visitatore/consumatore all'interno del museo enfatizzi la qualità e l'artigianalità tipiche dei prodotti. Esse offrono quindi all'azienda un importante vantaggio poiché, trattandosi di vere e proprie esposizioni di pezzi d'arte contemporanea e di design, consentono di superare quelle associazioni di valore negative che molto spesso accompagnano i brand del lusso, per fare in modo che il pubblico si rivolga invece verso un'associazione positiva dello stesso, avvicinando i visitatori/consumatori ad una dimensione culturale del brand.

Considerando quelle che sono state le mostre proposte nel corso degli anni si può notare come alcuni brand quali per esempio Cartier e Ferragamo siano stati tra i primi ad adottare tale metodologia e le mostre che hanno proposto sono state numerose e molto frequenti; altri brand quali per esempio Bvlgari e Gucci hanno deciso di ricorrere alle mostre solo negli ultimi anni e di focalizzarsi in tal senso verso oriente oltre che nel proprio paese d'origine; altri brand infine sono estranei a tutto questo, pensiamo per esempio a Dolce e Gabbana.

È quindi necessario notare come tale metodologia di comunicazione non sia attuabile da tutti i brand del settore. Infatti, seppur ogni brand del lusso presenti un proprio heritage che lo caratterizza, solo alcuni di essi presentano quelle peculiarità che fanno in modo che la metodologia museale sia uno strumento adottabile efficacemente in questo senso e cioè quelli che possiedono un heritage molto forte ma che presentano anche una storia incredibile alle loro spalle, che sono in grado di raccontare e a volte di romanzare oppure che ha segnato in qualche modo la storia artigiana del loro paese d'origine o ha influenzato l'arte e la cultura nel tempo. La storia del brand[191] è infatti il fulcro attorno

[191] Per approfondimenti riguardo il ruolo svolto dalla storia nello sviluppo dell'identità vedere Blomback A., Brunninge O. (2009), "*Corporate identity manifested through historical references*", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 14, N.ro 4, 404-419; Brunninge O. (2009), "*Using*

al quale sviluppare una mostra top brand e attorno alla quale far ruotare tutti gli altri aspetti dell'heritage, sviluppando in questo modo una certa immagine nella mente del consumatore/visitatore.

Per quei brand che possono quindi sfruttare questa nuova metodologia di marketing e comunicazione, essa può essere considerata come globale e locale allo stesso tempo. Le mostre top brand consentono infatti di agire localmente all'interno del Paese nel quale vengono realizzate al fine di migliorare la brand awareness e l'immagine del brand nella mente dei consumatori, ed eventualmente avvicinare quei consumatori che psicologicamente si trovano distanti dal brand stesso; ma esse agiscono anche globalmente (e quindi rientrano nelle strategie globali delle aziende) grazie alla grande popolarità degli eventi, che vengono sempre celebrati a livello mondiale.

Andando quindi a considerare i luoghi nei quali storicamente sono state proposte queste mostre, notiamo come questi siano i Paesi maggiormente rilevanti in termini di vendite, quindi Stati Uniti, Europa (in particolare in Italia[192] e Francia) e Giappone. Oggi più che mai sembra essere confermata questa circostanza, per cui la decisione riguardo la scelta del Paese in cui proporre e sostenere questo tipo di eventi sembra dipendere dalle condizioni del mercato interno (in termini di vendite attuali e future) nel quale viene organizzata e dalla strategia di espansione perseguita dall'azienda. Assistiamo quindi a numerose mostre organizzate in Cina, Corea, Russia, i nuovi mercati rilevanti per le aziende del settore.

Nel caso della Cina per esempio si tratta di un mercato estremamente ampio e previsto in forte crescita per il futuro, dinamico e ancora in buona parte da scoprire, nel quale le aziende competono molto a livello pubblicitario e di heritage considerando le peculiarità del consumatore cinese e il fatto che molti top brand sono ancora poco conosciuti seppur arrivati nel Paese già da una decina d'anni; ruolo fondamentale di questi eventi è quindi anche quello di educare il consumatore cinese, come già visto nel capitolo 2.

Nel caso degli Stati Uniti e dell'Europa invece, si stratta di mercati consolidati e conosciuti, nei quali la competizione risulta certamente molto forte ma nel quale i

history in organizations: how managers make purposeful reference to history in strategy processes", Journal of Organizational Change Management, Vol. 22, 8-26.

[192] La prima mostra italiana in questo senso fu organizzata a Firenze già nel 1985, quando il brand Salvatore Ferragamo e in particolare il suo fondatore fu protagonista di una retrospettiva tenutasi a Palazzo Strozzi, i cui prodotti vennero presentati come pezzi d'arte e design contemporaneo. Ndr.

consumatori sono più consapevoli e informati riguardo la storia di un brand e la qualità da essi fornita quindi le mostre possono essere viste come degli eventi atti a celebrare il brand più che con finalità attrattive ed educative. Nel prossimo futuro, considerando l'importanza per i player del settore moda di mercati quali il Brasile, il Messico, il Medio Oriente, c'è forse da aspettarsi la promozione di tali eventi anche in questi luoghi, che fino ad ora sono rimasti esclusi eccetto per la mostra di Cartier del 1999 e quella di Ferragamo nel 2006 a Città del Messico.

Al di là delle considerazioni puramente manageriali, bisogna inoltre considerare come la possibilità di proporre mostre top brand e il loro successo dipenda anche dal contesto culturale nel quale esse vengono organizzate. In letteratura alcuni studiosi hanno infatti sottolineato come le aziende operanti a livello globale, e quindi in mercati molto diversi tra loro, debbano anche considerare il patrimonio culturale del Paese target nel quale intendono attuare le proprie strategie di marketing basandosi sul proprio heritage[193]. Le possibilità di utilizzazione dipenderanno quindi non soltanto dalla forza del proprio heritage ma anche dalla forza del particmonio culturale del Paese nel quale le mostre verranno proposte, andando quindi talvolta a ricercare una sorta di adattamento a quella che è la cultura locale per fare in modo che esse vengano apprezzate e comprese. In riferimento a questo, la mostra Gucci dal titolo "Timeless Touch of Craftmanship: Korean Heritage Meets 91 Years of Gucci Archive" ospite presso il KOFUM (Korea Forniture Museum) di Seoul dal 25 aprile al 12 maggio scorsi, è stata ideata attraverso un perfetto connubio tra l'heritage del brand e il patrimonio culturale coreano. Ottanta pezzi storici d'archivio Gucci sono stati proposti all'interno di un "Hanok", la tradizionale casa coreana, accanto a prestigiosi pezzi d'arredo dell'artigianato locale, al fine di promuovere lo scambio culturale attraverso il valore dell'arte manifatturiera tradizionale, e trasmettere il messaggio universale che l'eccellenza artigianale trascende i confini temporali e geografici[194].

Infine un aspetto che si vuole considerare in questa sede è la frequenza con la quale negli ultimi anni i brand del settore hanno proposto queste mostre, in particolare a

[193] Hakala U., Latti S., Sandberg B., (2011) "*Operationalising brand heritage and cultural heritage*", Journal of Brand Management, Vol.20, N.ro 6, 447-456; Banerjee S. (2007), "*Strategic Brand-Culture Fit: A conceptual framework for brand management*", Journal of Brand Management, Vol. 15, N.ro 5, 312-321.

[194] Gucci, "*L'archivio storico di Gucci arriva al Korea Furniture Museum di Seoul*", Comunicato stampa. Milano, 11 Aprile 2012.

partire dalla crisi economico finanziaria. Come già osservato più volte, la crisi ha portato alla richiesta da parte dei consumatori di prodotti e brand autentici e con un patrimonio alle spalle. La risposta è stata quella di promuovere attività che andassero incontro a tale esigenza, e le mostre rientrano tra queste. Tuttavia sono ormai sempre più numerose e frequenti le mostre top brand nel mondo, nel solo anno 2011 si possono contare almeno otto mostre top brand e a maggio 2012 sono già sei quelle presentate. Il mercato richiede oggi e richiederà ancora per diverso tempo di conoscere il valore intrinseco dei brand del settore, ma forse è legittimo chiedersi quando e se si arriverà ad una saturazione in quest'ambito.

3.4 Mostre top brand nella Repubblica Popolare Cinese

L'organizzazione di mostre top brand in Cina si riscontra piuttosto tardi rispetto al resto del mondo. Tale circostanza è dovuta in parte al fatto che il mercato dei beni di lusso in Cina è molto giovane e in parte al fatto che prima di adottare determinate strategie nel Paese i brand necessitano di conoscere la cultura e il sistema governativo ma anche di instaurare una serie di relazioni che consentano loro di sviluppare la propria brand identity in maniera coerente. Tali attività richiedono anni di esperienza diretta nel Paese. Negli ultimi anni tuttavia le mostre top brand sono state proposte con sempre maggiore frequenza, nei Musei più importanti di Shanghai e Beijing.

Negli ultimi cinque anni in Cina sono state realizzate ben otto mostre top brand, tutte incentrate sul racconto della storia dei brand protagonisti, la loro artigianalità e innovazione, la capacità di influenzare e di farsi influenzare dalla cultura e dagli artisti del e nel tempo.

Il primo brand in assoluto fu Salvatore Ferragamo che nel 2008 presentò la mostra retrospettiva "Evolving Legend 1928-2008" presso il Museo d'Arte Contemporanea di Shanghai[195], curata dalla stessa direttrice del Museo Ferragamo Stefania Ricci[196]. La

[195] Culmine delle celebrazioni, oltre alla mostra, fu la sfilata organizzata sulle rive del fiume Huangpu nella zona del Bund, che vide anche l'esibizione del ballerino italiano Roberto Bolle. La scelta riguardo la location delle celebrazioni si è quindi rivolta a oriente, un'area che nonostante la crisi economico-finanziaria che al tempo era già iniziata aveva comunque consentito di ottenere rilevanti guadagni per la maison in quegli stessi anni e considerata come un mercato con ancora ampio spazio per un'importante crescita futura. Ndr.

mostra, articolata in dodici sezioni, ripercorreva le tappe principali della storia dell'azienda oltre che i valori e i principi fondamentali sui quali è fondata la sua brand identity[197], offrendo al pubblico cinese una selezione di scarpe e altri oggetti provenienti dall'archivio storico e rappresentanti i cambiamenti sociali e culturali avvenuti nel tempo, consentendo di ricostruire perfettamente quello che è stato lo sviluppo del design calzaturiero italiano nel corso del secolo scorso. Temi portanti della mostra sono quindi stati l'artigianalità (*craftmanship*) accompagnata da innovazione.

Nello stesso anno il brand Max Mara organizzò presso il NAMOC di Beijing la mostra dal titolo "Coat!", con l'intento di raccontare attraverso la selezione di settanta cappotti esposti accanto a bozzetti e fotografie tratti dall'archivio storico del brand la storia del gruppo dagli anni cinquanta in poi.

La mostra Cartier del 2009 dal titolo "Cartier Treasures" è stata presentata presso l'ex Palazzo Imperiale e comprendeva 350 pezzi provenienti dall'archivio storico del brand a partire dalle sue origini, alcuni dei quali in giada e altri in madreperla a rappresentazione dell'influenza cinese sulle creazioni del brand francese nell'arco di tutta la sua storia.

Più recenti sono invece le altre quattro mostre che sono state ospitate nel Paese, tutte datate 2011 eccetto l'ultima di Bulgari.

La mostra della maison francese Chanel dal titolo "Culture Chanel" curata da Jean-Louis Froment è stata proposta ben due volte nel solo anno 2011, la prima presso il Museo d'Arte Contemporanea di Shanghai tra gennaio e marzo e la seconda presso il NAMOC di Beijing tra novembre e dicembre. La mostra si articolava su cinque temi, Origine, Astrazione, Invisibilità, Libertà e Immaginario, attraverso l'esposizione di oltre 400 pezzi tra i quali manoscritti, fotografie, abiti, e altri oggetti provenienti in parte dall'archivio House of Chanel e in parte da collezionisti privati. La mostra esaminava la relazione tra arte e design, considerando anche le relazioni di Madame Coco con gli

[196] È opportuno notare come in un momento di forte difficoltà del settore, la volontà fu quella di rafforzare il legame con la Cina e con il consumatore cinese, rendendolo partecipe di un evento importante per il brand e avvicinandolo attraverso l'uso della mostra alla propria cultura. Ndr.

[197] Michele Norsa indica come siano tre i modi in cui l'heritage Ferragamo impatta sull'immagine in Asia e cioè con il mito dello stesso Salvatore Ferragamo, con l'immagine di eleganza del brand e con la connessione del brand con le celebrità da quelle hollywoodiane a quelle cinesi. Vedere http://www.nytimes.com/2010/11/09/fashion/09iht-rsuzy.html?pagewanted=all. Ultimo accesso 20 Maggio 2012.

artisti del tempo quali Picasso, Dalì, Stravinsky, fino ad arrivare al periodo contemporaneo e quindi all'incredibile lavoro di Karl Lagerfeld.
Ermenegildo Zegna ha celebrato i suoi vent'anni in Cina[198] con una mostra dedicata, attraverso l'esposizione di pezzi provenienti dall'archivio storico di proprietà di Casa Zegna, accompagnata da una collezione in edizione limitata di orologi, gemelli, tessuti ed altri oggetti prodotti in collaborazione con brand specializzati del settore. La mostra dal titolo "A century of excellence" e pensata attorno a quattro temi Mente, Mano, Stile e Ambiente, venne proposta presso il Today Art Museum di Beijing.
Louis Vuitton ha invece avuto l'onore di essere ospitato presso l'ambititissimo Museo Nazionale della Cina di Beijing, da poco restaurato, con la sua mostra "Voyages" (in cinese tradotto in "Viaggio nel tempo e nello spazio dell'arte") dedicata per l'appunto al tema del viaggio e quindi agli storici bauli che hanno reso famoso il brand nel mondo. Era la prima volta che il Museo Nazionale apriva le sue porte ad un brand del lusso; la seconda mostra ospite del Museo è stata invece "125 Years of Italian Magnificence" del brand d'alta gioielleria Bulgari, che venne poi presentata presso l'Aurora Museum di Shanghai a inizio 2012 ma per cui si rimanda al paragrafo 3.4.3.

3.4.1 Lusso vs sobrietà

La Cina è un Paese fortemente ancorato alla propria cultura passata anche se ad oggi i valori tradizionali fondati sul confucianesimo sono andati mescolandosi con quelli che sono i valori derivanti dalla modernità portata avanti dal periodo delle riforme, e i valori tipicamente occidentali arrivati con la globalizzazione caratterizzante l'ultimo decennio.
I brand del lusso, operando ormai da diversi anni nel Paese, hanno imparato quanto sia fondamentale il rispetto dei valori e della cultura cinese, portando avanti un compromesso nelle loro strategie di marketing e comunicazione tra quelli che sono i valori del brand e i valori della cultura locale.

[198] Il brand italiano, tra i primi ad entrare nel Paese nei primi anni novanta, è ora presente con i propri punti vendita in 37 città cinesi e rappresenta il brand più voluto e ricercato dai cinesi nella categoria menswear, simbolo di qualità e artigianalità italiana. Ndr.

Le mostre top brand all'interno del Paese possono in qualche modo essere viste come un'efficace metodologia usata dal brand per uscire dalla "tenaglia" che caratterizza il contesto cinese, considerando che da un lato la Cina è un Paese che sta spingendo molto sui consumi interni e sulla crescita dell'economia anche attraverso il settore del lusso, dall'altra però è comunque un Paese comunista per cui valori quali la sobrietà e il "non voler apparire" sono ancora valori molto importanti per il Governo e in generale per tutta la società cinese. Esiste quindi una sorta di dualismo tra comunismo e capitalismo all'interno del Paese, che non è facile né da comprendere né da analizzare.

La Cina è un Paese ricco di contraddizioni, e il settore del lusso non è estraneo a questa circostanza.

Nel 2011, la mostra organizzata dal brand del lusso francese Louis Vuitton presso il Museo Nazionale provocò alcune polemiche all'interno del Paese a causa della sua natura marcatamente commerciale piuttosto che culturale, anche se subito placate e minimizzate dal Governo. Al centro del dibattito vi fu non tanto il brand e i prodotti scelti a rappresentare il proprio heritage, quanto la location utilizzata per esporli. Il Museo Nazionale della Cina era nato per ospitare tutti i ritrovamenti archeologici dagli anni venti in poi, ed originariamente aveva quindi il nome di Museo di Storia. Divenne Museo Nazionale solo successivamente, con la fondazione della Repubblica Popolare, come simbolo dell'identità nazionale cinese e considerato quindi come una sorta di luogo sacro. La polemica nacque quindi nel momento in cui il Museo per eccellenza simbolo della cultura cinese, situato in Piazza Tienanmen, anziché proporre al pubblico una mostra di valore artistico con reperti antichi, ritrovamenti archeologici, porcellane o quant'altro, ospitò invece una mostra prettamente commerciale seppur realizzata attraverso l'esposizione di prodotti iconici e simbolo della maestria artigianale francese, che alcuni considerarono del tutto sconveniente.

La mostra successiva ospitata sempre dal Museo Nazionale, quella firmata Bulgari, venne quindi preceduta da un'importante conferenza stampa per sottolinearne il carattere culturale, e la mostra Chanel, che si sarebbe dovuta tenere a novembre dello stesso anno venne all'ultimo momento spostata presso il NAMOC, per la mancanza di autorizzazioni da parte del Governo cinese. Con ogni probabilità non verranno più presentate mostre top brand al Museo Nazionale.

Seppur la polemica sorta riguardo la mostra sia stata di portata molto limitata, essa comportò delle conseguenze, e fornisce gli elementi per identificare la contraddizione in ambito lusso in Cina.

La Cina è ad oggi il quinto paese al mondo per consumi di beni di lusso, ma considerando anche gli acquisti fatti da consumatori cinesi al di fuori del Paese essi rappresentano circa il 20% del mercato. I cinesi, per lo meno quelli che abitano nelle città principali della Cina, le città costiere in particolare, amano spassionatamente tutto ciò che è lusso, tutto ciò che è vistoso, riconoscibile e che proviene da occidente. Questo è quello che viene espresso dalle ricerche di mercato, ma questa è esattamente anche la sensazione che si prova vivendo in Cina per un po' di tempo. Il desiderio dei consumatori del lusso cinesi è quello di amalgamarsi e confondersi con gli altri consumatori occidentali, amano partecipare agli eventi organizzati dai brand del lusso nel Paese, amano conoscere la cultura del brand.

Tuttavia detto ciò, in Cina il termine lusso si caratterizza per una connotazione negativa e letteralmente potrebbe essere tradotto con il termine "stravaganza", "arroganza", "superfluo", che viene quindi anche estesa a quelli che sono i prodotti di lusso. Tale circostanza è dovuta al retaggio culturale derivante dalla dottrina e dai valori morali del confucianesimo, che ha insegnato alla popolazione a non mostrarsi eccessivamente, a non essere arroganti, alla frugalità nella vita quotidiana. In questo contesto il Governo cerca di mantenere tali valori nella società, e nel 2005 introdusse il "concetto socialista dell'onore e della disgrazia" sostenendo l'importanza delle "virtù moderne socialiste", e sottolineando tra le altre cose l'importanza del non cadere nella lussuria e nel piacere, e quindi rimandando al concetto negativo di lusso.

Tale dicotomia tra amore per il lusso e valori tradizionali è alla base delle polemiche nei riguardi della mostra. Così come nel resto del mondo le mostre top brand in Cina sono mostre blockbuster, attirano un altissimo numero di visitatori, consumatori o meno del settore, che sono attratti dai brand del lusso e dalla loro aura. Esse sono inoltre una fonte di guadagno estremamente importante per i Musei, considerando non solo il prezzo del biglietto ma anche le ingenti somme che i brand del lusso pagano per ottenere tali location. Tuttavia i Musei del Paese sono anche soggetti alla Regulations of Administration of Commercial Performances promulgata nel 1997, la quale stabilisce che le attività svolte debbano servire il popolo e il socialismo, promuovere la cultura

nazionale e arricchire quella che è la vita culturale ed etica del popolo[199]; inoltre l'organizzazione è soggetta all'approvazione da parte del Governo per gli eventi e gli spettacoli in programma[200]. La polemica sorta nasce quindi, come precedentemente detto, dal momento in cui il Museo per eccellenza simbolo della cultura cinese propose una mostra eccessivamente commerciale, che venne vista da alcuni personaggi vicini al Governo come proponente valori contrari a quelli che sono invece i valori perseguiti dal Governo stesso, il quale rispose negando a Chanel l'autorizzazione ad esporre al Museo Nazionale. La mostra Bulgari mantenne la propria location perché possiamo dire fosse più rappresentativa a livello culturale, perché promuoveva effettivamente quella che è la tradizione artigiana orafa italiana, seppur legata al brand e al racconto della sua storia.
Un altro caso che si vuole rilevare in questa sede, seppur non riguardante le mostre, ma che mette in luce le problematiche derivanti dal dualismo di ideologie, è accaduto al brand Louis Vuitton (nuovamente) al Plaza 66 di Shanghai a inizio 2011; il brand stava ristrutturando il proprio negozio e aveva costruito nel frattempo una grande impalcatura esterna al palazzo a forma di borsa per scopi ovviamente pubblicitari, che il Governo si affrettò a bandire poiché improponibile una tale ostentazione in centro città. Ma il Plaza 66 si trova proprio in piena Nanjing West Road, una delle zone per eccellenza dello shopping di lusso, e attorniata da insegne gigantesche pubblicizzanti brand. Tale circostanza può forse far pensare.
Entrambi gli esempi riportati possono far comprendere la complessità dell'operare in questo contesto e dimostrano come non sia sempre facile prevedere quali saranno le reazioni derivanti dallo svolgimento delle proprie attività di business, seppur nel rispetto della realtà locale.

3.4.2 Analisi di un caso: la mostra Bulgari "125 Years of Italian Magnificence"

L'azienda d'alta gioielleria italiana Bulgari è simbolo della maestria artigianale orafa italiana ormai dalla fine dell'ottocento e da allora ha vissuto una crescita importante

[199] Art. 2. *Regulations of Administration of Commercial Performances*. Adopted at the 61st Executive Meeting of the State Council on August 1, 1997, promulgated by Decree No.229 of the State Council of the People's Republic of China on August 11, 1997 and effective as of October 1,1997
[200] Art. 29. *Ibidem.*

divenendo uno dei principali player del settore a livello globale. L'evoluzione e la strategia che contraddistinguono l'azienda possono essere riassunte in tre termini fondamentali: espansione, diversificazione e integrazione verticale. Da sempre sotto la guida della famiglia Bulgari, è confluita nel 2011 all'interno della holding LVMH.

In Cina Bulgari è presente ormai da una decina d'anni e il mercato domestico cinese rappresenta oggi il mercato in maggiore crescita. Lo sviluppo strategico che ha caratterizzato il brand in questi anni e che si osserva tutt'oggi in Cina rispecchia quelli che sono i fattori critici di successo trattati nel capitolo 2. Da quando il brand è entrato nel Paese, ha stabilito la propra posizione nelle città di primo livello, per poi progressivamente espandersi verso quelle di secondo e terzo livello e tale strategia sarà perseguita pesantemente anche nei prossimi anni non solo nelle principali città costire ma anche nelle città dell'entroterra. L'attenzione nei riguardi dei propri clienti è estremamente elevata; i vertici aziendali operanti nel Paese conoscono personalmente i propri clienti e passano molto tempo con loro. Lo sviluppo delle piattaforme digitali è in atto da diversi anni e le attività di brand building, in particolare gli eventi organizzati e quelli a cui il brand prende parte, stanno divenendo sempre più frequenti e rilevanti. Il management Bulgari è totalmente focalizzato sulla conoscenza del consumatore cinese e sulla comprensione di quella che è la cultura locale, al fine di adattare meglio le proprie strategie di marketing.

Tra il 2011 e i primi mesi del 2012 Bulgari ha omaggiato la Cina con due importanti appuntamenti dedicati. La mostra retrospettiva itinerante, realizzata originariamente per celebrare il 125esimo anniversario dall'inizio dell'attività[201] e inaugurata presso il Palazzo delle Esposizioni di Roma con il titolo "Bulgari: tra etenità e storia" nel 2009 e poi ospitata anche presso il Grand Palais di Parigi nel 2010, è stata quindi presentata presso l'ambito Museo Nazionale della Cina a Beijing e poi presso l'Aurora Museum di Shanghai con il titolo di "125 Years of Italian Magnificence". I due importanti appuntamenti cinesi, che sono stati realizzati con il patrocinio del Presidente del Consiglio e dalle Autorità Italiane, hanno consentito di enfatizzare l'eccezionale heritage e la forte brand identity di Bulgari, attraverso quello che è stato definito dal Vicepresidente del Museo Nazionale Chen Lusheng "un dialogo culturale Italia-Cina".

[201] A celebrare i 125 anni Bvlgari diede inoltre il proprio sostegno alla campagna di Save the Children chiamata "

La mostra ha presentato circa 600 pezzi, tra cui gioielli, orologi e altri preziosi provenienti in parte dall'importante archivio della Bulgari Vintage Collection e in parte da collezioni private prestati specificatamente per l'evento. Divisa in sette sezioni[202] a rappresentazione delle diverse fasi e quindi periodi che hanno caratterizzato la storia del brand, la mostra tenutasi a Shanghai ha presentato una sezione aggiuntiva rispetto a quella della capitale, dedicata alla "Collezione Elizabeth Taylor" con pezzi provenienti per l'appunto dalla collezione privata dell'attrice, oltre che un'applicazione iphone come guida aggiuntiva alla mostra[203].

Come precedentemente detto, la mostra Bulgari presentata in Cina è una mostra itinerante, che era stata presentata per la prima volta nel 2009 a celebrazione del 125esimo anniversario del brand. Tuttavia in Cina la mostra sembra essere stata proposta con un significato maggiormente culturale rispetto alle precedenti, al di là delle polemiche sorte poco prima dell'esposizione al Museo Nazionale che hanno comunque contribuito a sottolineare l'importanza dell'adattamento culturale nel proporre questa tipologia di eventi, poiché ciò che è stato proposto al pubblico cinese è stato un racconto riguardo la tradizione orafa italiana, seppur legata al brand Bulgari.
L'attività di adattamento a quella che è la realtà culturale cinese è quindi stata portata avanti in modo consapevole fin dall'inizio, a partire dall'attività di traduzione del catalogo, che dimostra quanto il brand Bulgari consideri anche l'importanza della mediazione culturale al fine di comunicare al meglio il proprio heritage ma che è stata dimostrata anche dalla curatrice stessa della mostra, Amanda Triossi, che si pose il problema della traduzione del catalogo dopo le critiche che le erano state mosse per le versioni in inglese e in francese dello stesso, il primo perché presentava degli errori grossolani di traduzione dei termini il secondo perché non suonava abbastanza francese. La preoccupazione riguardo ciò che sarebbe accaduto in Cina risultò quindi ovvia e la ricerca di un adattamento alla cultura locale cinese fu la conseguenza.

[202] "Dalle origini agli anni 40", "Anni '50 e '60, l'alta gioielleria della Dolce Vita", "Anni '50 e '60 La rivoluzione del colore", "Anni '70 Eclettica Creatività", "Le Icone Bulgari", "Anni '80 e '90 Opulenza e Colore", "Alta Gioielleria del 21esimo Secolo", questi i titoli delle sette sezioni caratterizzanti la mostra Bulgari. Ndr.
[203] Parte della mostra si è poi trasferita presso l'ex padiglione italiano dell'Expo, trasformato ora in una sorta di museo italiano e ribattezzato Shanghai Italian Center, il quale vedrà realizzate nel corso di un anno almeno tre esposizioni diverse del brand Bulgari. Ndr.

L'attività di traduzione del catalogo è quindi stata portata avanti da un team composto da undici persone, italiani e cinesi, appartenenti ad ambiti professionali diversi, che ha lavorato ininterrottamente da metà aprile al 6 luglio 2011. In particolare il team di lavoro era composto da esperti traduttori madrelingua cinese; esperti di gioielli provenienti da Hong Kong; e tre professori del Dipartimento di Studi sull'Asia dell'Università Cà Foscari di Venezia. La motivazione fondamentale per cui si è resa necessaria la costituzione di un team di lavoro di questa portata è stata sostanzialmente la necessità di adattamento del catalogo alla realtà locale cinese, in particolare in considerazione del fatto che innanzitutto il linguaggio richiesto nella traduzione risultava estremamente tecnico per cui anche per un traduttore italiano esperto il compito si sarebbe rivelato arduo, vi era la necessità di una conoscenza approfondita e specifica dell'arte orafa che solo esperti in questo campo possono possedere e infine si era rivelata necessaria una intensa attività di mediazione culturale perché determinate situazioni, ambienti, riferimenti storici, potessero essere compresi dal pubblico cinese. Per fare un esempio della complessità del lavoro possiamo prendere a riferimento le numerose spille che la mostra presentava e quindi che dovevano essere presentate e descritte anche nel catalogo. Innanzitutto il termine spilla in cinese può essere tradotto in due modi diversi, a seconda che questa si applichi sul bavero o meno; in secondo luogo le spille che erano presentate risalivano anche agli anni trenta, quaranta, e quindi si è resa necessaria una ricerca per capire come venivano indossate al tempo per riuscire a darne una traduzione che fosse adatta.

Durante una conversazione avuta con la Prof.ssa Rastelli, docente presso l'Università Cà Foscari di Venezia che ha contribuito all'attività di traduzione del catalogo della mostra per il mercato cinese, è emerso come la traduzione del catalogo sia stato un lavoro di estremo impegno e responsabilità; è quindi stata effettivamente fondamentale un'intensa attività di mediazione culturale affinchè ciò che veniva raccontato attraverso la mostra divenisse comprensibile ad un pubblico con una cultura estremamente diversa da quella del paese d'origine del brand e in generale estranea alla cultura orafa italiana. Ciò che era stato richiesto alla Prof.ssa Rastelli e agli altri professori era produrre un catalogo in cinese come se fosse stato prodotto da un cinese. Si trattava quindi non di una semplice attività di traduzione, rendendosi necessarie una serie di note aggiuntive per spiegare cosa fossero determinate cose, come per esempio la Dolce Vita che per un

italiano o comunque per un occidentale il significato risulta abbastanza ovvio, non ha bisogno di spiegazioni. Inoltre l'attività di mediazione portata avanti dai professori si è rivelata fondamentale anche per uniformare il catalogo come linguaggio, in considerazione del fatto che essendoci stati diversi traduttori, ognuno con un modo proprio di tradurre, i termini potevano differire; essi hanno curato quindi i testi, tutte le didascalie delle opere esposte, le traduzioni audio dei video presenti alla mostra, hanno guidato il grafico (veneziano) che montasse il testo pagina per pagina poiché non capendo cosa c'era scritto avrebbe potuto mescolare le pagine.

Cronologia mostre top brand nel mondo.

1973

- Mostra Balenciaga dal titolo "The world of Balenciaga" presso il Metropolitan Museum (MET) di New York

1982

- Mostra Yves Saint Lourent dal titolo "Yves Saint Laurent 25 Years of Design" presso il Metropolitan Museum (MET) di New York

1985

- Mostra Salvatore Ferragamo dal titolo "Salvatore Ferragamo 1898-1960" presso Palazzo Strozzi a Firenze

1989-1990

- Mostra Cartier dal titolo "The Art of Cartier" presso il Petit Palais di Parigi

1992

- Mostra Cartier dal titolo "The art of Cartier" presso il Museo dell'Hermitage di San Pietroburgo
- Mostra Salvatore Ferragamo dal titolo "The Art of the Shoe" presso il Los Angeles County Museum

1995

- Mostra Cartier dal titolo "The art of Cartier" presso il Metropolitan Teien Art Museum di Tokyo

1996

- Mostra Cartier dal titolo "Cartier, Splendeurs de la Joaillerie" presso la Fondation de l'Hermitage di Losanna

1997

- Mostra Cartier dal titolo "Cartier 1900-1939" presso il Metropolitan Museum di New York
- Mostra Cartier dal titolo "Cartier 1900-1939" presso il British Musei di Londra

1997-1998

- Mostra Cartier dal titolo "Cartier 1900-1939" presso il British Museum di Londra

1999

- Mostra Cartier dal titolo "El Arte de Cartier-Resplandor del Tiempo" presso l'Istituito Nacional de Bellas Artes di Città del Messico
- Mostra Cartier "The Cartier 1900-1939" presso il Field Museum di Chicago

2000

- Mostra Armani dal titolo "Giorgio Armani: Retrospective" presso il Guggenheim Museum di New York

2002

- Mostra Cartier dal titolo "Cartier Design- Eine Inszenierung Von Ettore Sottrass" presso il Vitra Design Museum di Berlino

2003

- Mostra dal titolo " Fabergé - Cartier. Rivalen Am Zarenhof" presso il Kunsthalle der Hypo-Kulturstiftung, Monaco

2004

- Mostra Cartier dal titolo "The art of Cartier" presso il Shanghai Museum di Shanghai
- Mostra Armani dal titolo "Giorgio Armani: Retrospective" presso il Museo Nazionale Romano (Terme di Diocleziano)

2005

- Mostra Chanel dal titolo "Chanel" presso il Metropolitan Museum di New York

2006

- Mostra Cartier dal titolo "The Art of Cartier" presso il National Museum di Singapore
- Mostra Max Mara dal titolo "Coats!" presso il Kulturforum di Berlino

2007

- Mostra Cartier dal titolo "The Cartier 1899-1949. The journey of a style" presso il Calouste Gulbenkian Foundation Museum di Lisbona
- Mostra Cartier dal titolo "The Cartier, Innovation through the 20th Century" presso il Kremlin Museum di Mosca
- Mostra Max Mara dal titolo "Coats!" presso il Mori Arts Center di Tokyo
- Mostra Chanel dal titolo "Chanel L'Arte come Universo" presso il Museo Puskin di Mosca
- Mostra Valentino dal titolo "45 Years of Style" presso il Museo dell'Ara Pacis di Roma
- Mostra Armani dal titolo "Giorgio Armani" presso la Triennale di Milano

2008

- Mostra Cartier dal titolo "L'Art de Cartier" presso il National Museum of Art di Deoksugung Seoul
- Mostra Ferragamo dal titolo "Salvatore Ferragamo. Evolving Legend 1928-2008" presso il Museo d'arte Contemporanea (MoCA) di Shanghai
- Mostra Max Mara dal titolo "Coats!" presso il National Art Museum of China (NAMOC) di Beijing

2009

- Mostra Bvlgari dal titolo "Bvlgari: tra eternità e storia" presso il Palazzo delle Esposizioni di Roma
- Mostra Cartier dal titolo "Story of.... Memories of Cartier Creation" presso il Tokyo National Museum
- Mostra Cartier dal titolo "Cartier Treasures" presso il Palace Museum di Beijing
- Mostra Cartier dal titolo "Cartier and America" presso i Fine Arts Museums di San Francisco

2010

- Mostra Bvlgari dal titolo "125 Years of Italian Magnificence" presso il Grand Palais di Parigi
- Mostra Yves Saint Laurent dal titolo "Yves Saint Laurent: the retrospective" presso il Petit Palais di Parigi
- Mostra Valentino dal titolo "Valentino, Retrospective: Past, Present, Future" presso la gallery of Modern Art (GoMA) di Brisbane
- Mostra Cartier dal titolo "Cartier at Praga – The Power of Style" presso il Castello di Praga

2011

- Mostra Chanel dal titolo "Culture Chanel" presso il Museo d'Arte Contemporanea (MoCA) di Shanghai e successivamente, lo stesso anno, presso il National Art Museum of China (NAMOC) di Beijing
- Mostra Louis Vuitton dal titolo "Voyages" presso il Museo Nazionale della Cina di Beijing
- Mostra Bvlgari dal titolo "125 Years of Italian Magnificence" presso il Museo Nazionale della Cina di Beijing
- Mostra Alexander McQueen dal titolo "Savage Beauty" presso il Metropolitan Museum (MET) di New York
- Mostra Dior dal titolo "Inspiration Dior" presso il Puskin Museum di Mosca
- Mstra Ermenegildo Zegna dal titolo "A century of excellence" presso il Today Art Museum di Beijing
- Mostra Louis Vuitton dal titolo "Louis Vuitton: the art of fashion" presso La Triennale di Milano
- Mostra Jean Paul Gaultier dal titolo "The Fashion World of Jean Paul Gaultier: From the Sidewalk to the Catwalk" presso il Dallas Museum of Art di Dallas (Texas)

2012

- Mostra Yves Saint Laurent dal titolo "Yves Saint Laurent: the retrospective" presso il Denver Art Museum
- Mostra Bvlgari dal titolo "125 Years of Italian Magnificence" presso l'Aurora Museum di Shanghai
- Mostra Balenciaga dal titolo "Cristóbal Balenciaga, Collectionneur de Modes" presso il Docks – Cité de la Mode et du Design di Parigi
- Mostra Louis Vuitton dal titolo "Louis Vuitton-Marc Jacobs" presso il Musée des Arts Décoratifs di Parigi
- Mostra Hermès dal titolo "Leather Forever" presso la Royal Academy of Art di Londra
- Mostra "Schiaparelli and Prada: Impossible Conversation" presso il Metropolitan Museum (MET) di New York
- Mostra Max Mara dal titolo "Coats!" presso il State Historical Museum di Mosca
- Mostra Gucci dal titolo "Timeless Touch of Craftmanship: Korean Heritage Meets 91 Years of Gucci Archive" presso il Korea Forniture Musei (KOFUM) di Seoul

CONCLUSIONI

Il cambiamento avvenuto negli ultimi vent'anni in quello che costituisce il pattern geografico riguardante i mercati di riferimento nel settore del lusso ha comportato la rilevante crescita nei consumi e quindi nuove opportunità per i brand del settore, ma ha portato con sé anche un aumento della complessità in relazione al fatto di dover operare in mercati estremamente diversi tra loro a livello economico, sociale ma soprattutto culturale, che devono essere indagati e compresi al fine di svolgere al meglio la propria attività di business. È quindi in quest'ambito che negli ultimi anni molti brand del lusso hanno strategicamente deciso di esibire e valorizzare in modo tangibile quello che è il proprio heritage, come driver di valore e quindi fonte di vantaggio competitivo da adottare in ambito globale, operando in questo modo attraverso uno stretto connubio tra affari e heritage. In particolare, adottando quelle che sono le metodologie tipiche dell'attività museale, essi hanno deciso di enfatizzare la storia del brand come una componente chiave della propria brand identity e del proprio posizionamento, organizzando mostre celebrative itineranti all'interno dei Musei più importanti del mondo, che hanno riscontrato tra l'altro un grande successo in termini di pubblico a livello internazionale.

In Cina, oggi quinto mercato di riferimento per i brand del settore in termini di consumi, le mostre top brand hanno iniziato ad essere proposte piuttosto tardi rispetto al resto del mondo, ma considerata la frequenza con la quale si sono susseguite negli ultimi anni possiamo dire che esse siano divenute ormai una realtà dell'agire competitivo dei brand del lusso nel Paese. Alla luce di quello che è stato riscontrato nel corso di questa trattazione infatti, nel mercato cinese le mostre top brand assumono importanza rilevante nell'ambito di quelle che sono le pratiche di brand building che nel Paese costituiscono uno degli ambiti fondamentali di business nel quale è necessario investire ampiamente i propri sforzi per ottenere una crescita sostenibile nel lungo periodo. In particolare le mostre risultano fondamentali per lo sviluppo dell'identità e dell'immagine del brand, considerando da un lato la scarsa conoscenza da parte dei consumatori di questo mercato riguardo i brand stessi e il lusso in generale e all'altro invece il desiderio che essi hanno di conoscerene la storia e l'heritage.

Inoltre un aspetto interessante che è stato riscontrato è la circostanza secondo la quale le mostre top brand in Cina possano in qualche modo essere viste anche come un'efficace metodologia utilizzata dai brand del settore per uscire da quella sorta di "tenaglia" che caratterizza il contesto cinese, e cioè dal dualismo tra comunismo e capitalismo. È necessario quindi considerare come la Cina da un lato stia spingendo molto sui consumi interni e sulla crescita dell'economia anche attraverso il settore del lusso, mentre dall'altro rimanga comunque un Paese comunista per cui valori quali la sobrietà e il "non voler apparire" sono ancora molto importanti per il Governo e in generale per tutta la società cinese, e quindi l'accezione negativa del termine lusso e di ciò che esso rappresenta sia ancora valida.

In questo senso quindi le mostre, se adeguatamente gestite, possono riuscire a travalicare quelle che sono tali contraddizioni, poiché trattandosi di esposizioni di pezzi d'arte contemporanea, di design, di simboli della maestria artigianale (seppur straniera) consentono di superare quelle che sono le associazioni di valore negative nei riguardi del lusso per fare in modo che il pubblico cinese si rivolga invece verso un'accezione positiva dello stesso, avvicinando i visitatori/consumatori ad una sorta di dimensione culturale del brand.

Ciò che caratterizza quindi le mostre presentate in Cina è che esse sembrano avere un carattere maggiormente culturale rispetto a quelle organizzate nel resto del mondo, poiché in generale il contesto culturale cinese influenza in maniera significativa quello che è il *modus operandi* delle aziende del settore all'interno del Paese, e in modo particolare influenza tutte le attività di marketing e comunicazione, che devono essere gestite nel rispetto della cultura locale. Perciò le mostre top brand in Cina, seppur spesso itineranti e quindi presentate anche nel resto del mondo, sono state realizzate focalizzando l'attenzione sugli aspetti maggiormente culturali piuttosto che tipicamente commerciali delle stesse, in modo tale che potessero essere accettate e comprese dal pubblico ma soprattutto dal Governo, al quale spetta tra l'altro la decisione in merito alla possibilità di ospitare tali mostre all'interno dei Musei del Paese, per lo meno quelli pubblici. Esse sono quindi state proposte adottando un compromesso tra quelli che sono i valori del brand e i valori della cultura locale, questi ultimi caratterizzati dalla compresenza a volte contraddittoria di valori tradizionali tipici del confucianesimo, valori appartenenti alla nuova ideologia nata con il periodo delle riforme e valori

tipicamente occidentali derivati invece con l'apertura dell'economia cinese al resto del mondo a partire dai primi anni duemila.

In riferimento a quanto detto, la mostra itinerante Bulgari che è stata proposta come caso studio, nata originariamente per celebrare i 125 anni di attività del brand nel 2009 presso il Palazzo delle Esposizioni di Roma, è stata invece ospitata presso il prestigioso Museo Nazionale della Cina a Beijing a luglio 2011 con un carattere palesemente culturale, enfatizzando quella che è la maestria artigianale orafa italiana, seppur associata al brand, al fine di sottolineare quasi uno scambio culturale Italia-Cina. La mostra Bulgari, che ha richiesto tra le altre cose un'intensa attività di mediazione culturale affinché potesse essere compresa e apprezzata dal pubblico cinese, dimostra come il brand consideri l'importanza di quello che è l'adattamento al contesto culturale cinese per la costruzione della propria identità all'interno del Paese.

Appendice 1.

Viene di seguito riportata per intero l'intervista gentilmente concessami dal Dott. Lelio Gavazza, Membro del Comitato Scientifico di Osservatorio Asia e Manager di successo nel settore del lusso da molti anni.

Shanghai, 24 Novembre 2011.

L'intervista si è concentrata su 5 punti fondamentali per la tesi in oggetto.

1) **Il settore del lusso in Cina, una visione post crisi**

G: In Cina il settore del lusso non ha mai avuto una vera e propria crisi, ha avuto un momento di inflessione a fine 2008 e 2009 a seguito della crisi mondiale per cui sono rallentati un pochino i consumi però non hanno avuto rallentamenti negativi, o per lo meno sono rallentati ma non c'è stato un decremento così forte come è avvenuto in Europa. C'è stato un importante decremento per le aziende, soprattutto nel mondo della moda, che lavoravano con l'export, quindi che producevano in Cina per export in Europa e in America, queste aziende hanno avuto un calo drastico degli export che in parte è stato controbilanciato dalla domanda interna, per quanto possibile. Diciamo che con la crisi il Governo ha preso l'opportunità per stanziare il pacchetto degli stimoli di aiuti da 1 billion yuan per stimolare l'economia interna e con questo pacchetto governativo stanziato dal governo centrale è ripartita l'economia interna e la domanda interna ha iniziato a crescere fino ad arrivare al 2010 – che ha avuto la massima espressione dei volumi – adesso di nuovo con la crisi europea il mercato interno non è che è in crisi però diciamo che rimane molto cauto. Il cinese, a differenza dell'americano che spende sul credito, spende sul disponibile per cui fatto 100 la quota disponibile ne investe x %, ne risparmia y % e ne utilizza l'altro z %; è chiaro quindi che nel momento in cui c'è un momento di crisi e quindi di conseguenza una riduzione di quello che l'Income del cinese lui automaticamente riduce le spese che può sostenere, per cui c'è una fase un po' più di rallentamento.

V: Quindi a seguito della crisi Lei crede sia cambiato il modo di fare business nel settore?

No per quanto riguarda la fascia alta perché cmq il consumatore cinese cerca un brand Made in Italy, alto livello di qualità, con alle spalle un nome forte. È cambiato il modo di fare business per le aziende occidentali che fino a tre anni fa avevano la Cina come uno dei mercati in crescita ma non ancora il più grosso e oggi tutte le aziende occidentali si trovano ad avere la Greater China come il primo o il secondo mercato, con delle percentuali che vanno dal 10 al 30-35%; se a questo si addizionano poi i consumi che hanno nel travel retail all'estero si arriva facilmente al 40-45% , quindi è chiaro che le aziende stanno proiettando la loro attenzione su questo mercato perché sta fornendo almeno 1/3 dei propri fatturati.

2) Il consumatore cinese

Il consumatore cinese è sempre in forte evoluzione. È ignorante nel senso che non conosce i trend del lusso, non conosce la moda, non conosce i brand; è un consumatore mediamente 15 anni più giovane del consumatore europeo, che ha avuto una forte crescita economica negli ultimi vent'anni, per cui non ha la cultura che ha il consumatore occidentale per cui molto spesso il consumatore tipo cinese non è laureato, non parla inglese, non ha mai viaggiato all'estero per cui è un consumatore che ha una scarsa conoscenza del mercato del lusso, della moda e dei brand. Si trova molti soldi disponibili e quindi utilizza il lusso e la moda come un mezzo per esprimere la propria ricchezza e il proprio potere. Detto questo il consumatore è in continua evoluzione nel senso che man mano che i consumatori crescono iniziano ad andare all'estero, per lo meno a Hong Kong, Macao, Giappone, Singapore, viaggiare in Europa e quindi è chiaro che si affinano molto velocemente. Sono ancora molto lontani rispetto ai consumatori occidentali, però stanno crescendo velocemente come gusto e come capacità. Fortunatamente per l' Europa non hanno ancora la capacità di abbinare e di gestire i brand del lusso in maniera idonea per cui mancano ancora.

V: Leggevo alcuni articoli riguardo il fatto che il consumatore cinese stia diventando sempre più raffinato. In realtà io mi chiedo se il consumatore cinese non sia semplicemente attratto dal brand in sé e non sia tanto spinto dal proprio gusto personale.

È attratto molto dal brand nel senso che il brand per il cinese è una garanzia ed è disposto a pagare un premium price se alle spalle c'è un brand forte a sostenerlo.

V: Ed è quindi in questo senso che vengono fatte le mostre…

L'importante è rafforzare l'immagine del brand. Le mostre, la pubblicità che si fanno in Cina sono per espandere la conoscenza del brand all'interno del Paese. La Cina ha una popolazione di 1.3 billion e raggiungere tutti è difficile. Oggi un brand che è arrivato in Cina meno di dieci anni fa non è ancora presente in tutta la Cina ma solo nelle città principali. In questi anni si stanno sviluppando nelle città di secondo e terzo livello. Ma nelle città di secondo e terzo livello c'è ancora molta gente che non conosce Bulgari o altri, che per un italiano è un assurdo; sa chi è Zegna o Cartier perché sono arrivati vent'anni fa. Ma quando un brand è arrivato 7-8 anni fa, fa ancora fatica a farsi conoscere per cui questi investimenti sono essenzialmente branding per il mercato locale e per quello mondiale perché il 40% dei consumi che i brand possono avere dai cinesi sono alimentati da una campagna pubblicitaria in loco.

3) Quali sono i fattori chiave per avere successo in Cina

La Cina è un mercato estremamente competitivo ed estremamente difficile. Uno degli errori che fanno spesso le aziende italiane che hanno difficoltà in Europa, stanno riducendo i profitti, non riescono più a fare margini, vado in Cina perché tanto ci sono i consumatori, apro dieci negozi, mi appoggio al partner locale e ho risolto i miei problemi. Il 99% di questi avventurieri fallisce dopo il primo anno. Quindi è un mercato estremamente difficile perché vasto, è un mercato non omogeneo perché la Cina ha un'estensione territoriale pari a quella dell'Europa per cui al suo interno ci sono mercati completamente differenti con esigenze e caratteristiche del consumatore completamente differenti. Parliamo di moda: ad Harbin a gennaio siamo a -35 e a Guangzhou siamo a +30: è chiaro che si vestono in maniera differente quindi se io brand che sbarco in Cina non posso pretendere di approcciare il consumatore di Harbin e quello di Guangzhou nello stesso modo. Sono mercati completamente differenti. Ci sono almeno 4 mercati completamente differenti. E poi hanno una cultura completamente differente dalla nostra, da saper gestire; va digerita, va vissuta, va condivisa con loro e lo si può fare vivendo in Cina

e cercando di adattarsi. Noi italiani siamo favoriti perché siamo più vicini al modo di pensare cinese; gli americani fanno più fatica, sono più metodici, più scaglionati, lavorano più per progetti ben definiti. L'Italiano un po' si arrangia sempre. Poi però bisogna riuscire a fare business. I business partner servono, che possono essere i membri dei mall, piuttosto che un distributore logistico, e bisogna saper gestire queste business partner per avere successo nel business. Quindi conoscere la cultura del consumatore. Bisogna conoscere la cultura, sapere quando pressare sul partner, come trattarlo, come gestire, come negoziare, come trovare dei punti d'accordo. Tutto questo non lo si conosce venendo in Cina tre settimane ma vivendo anni, confrontandosi con loro e fare business con loro.

4) **Quali sono i trend chiave in Cina? Alla luce di questi trend, c'è una diversa gestione del brand?**

Un primo trend è sicuramente la crescita abbastanza vigorosa del mercato interno, nel senso che il governo sta spingendo per l'innalzamento del benessere, l'innalzamento dei salari, l'innalzamento del livello sociale della popolazione, ognuno nella propria fascia (un po' come per l'Italia nel dopoguerra). Questo è un trend che continuerà a permanere per almeno i prossimi dieci anni perché voluto dal governo. Allo stesso modo si sta cercando di togliere un po' l'etichetta della Cina come fabbrica del mondo, facendolo diventare un mercato interno; già lo è per una fascia abbastanza alta, sempre di più si sta cercando di togliere le produzioni a basso costo e quindi avere una raffinatezza per il livello qualitativo della produzione. Quindi è importante che chi viene a fare business in Cina conosca il consumatore cinese, che è un consumatore raffinato e sempre di più lo sarà nei prossimi anni perché pretende un prodotto di qualità ed è molto pignolo nella selezione. Per cui in Cina si viene con i prodotti unici, prodotti in anteprima delle collezioni, con i prodotti esclusivi, con le serie limitate. È un mercato esigente e il trend sarà sempre di più esigenza, sempre più prodotto esclusivo, sempre più prodotto a serie limitata, sempre di più prodotto bello. Sempre più i lanci di nuove collezioni, di nuovi prodotti vanno sempre più focalizzati e decentrati in questa parte del mondo. Perché è anche un modo per avere il consumatore cinese vicino al brand. Il cinese è molto fiero del proprio Paese, della propria Nazione e del

miracolo che stanno portando avanti. Quindi avere un brand come Dior che lancia la Dior Bag a Shanghai in anteprima mondiale per il cinese da un senso di apprezzamento del brand al mercato locale. Per cui sempre di più vedremo modelle cinesi nelle settimane della moda a Parigi e Milano e prima o poi avremo settimane della moda serie anche a Shanghai e Pechino.

V: Leggevo a proposito dell'importanza dell'esperienza offerta al consumatore all'interno del punto vendita. È proprio vero questo?

Questo è estremamente importante perché il cliente cinese soprattutto se ricco vuole essere coccolato.

V: Davvero? Perché parlando con alcune persone che lavorano in negozio, mi dicevano come il consumatore cinese voglia soltanto acquistare e sa già cosa vuole.

Dipende da che fascia di clienti. E dipende da che fascia di prodotto acquista. Se lei mi parla di un cliente che acquista un T01 da mille euro i Bulgari è normale che entra in negozio e sa già cosa vuole al di la della scelta tra oro bianco, oro giallo ecc. Quando parliamo di clienti di una fascia ben più alta invece non è più una questione di prezzo ma di amicizia. Alcuni clienti li conosco di persona, passo weekend con loro, li porto in giro in Italia e quando sono con me non parlo mai di business. È una relazione personale, parliamo di vacanze, di vita in Italia, del bello, del cibo, del vino, hanno una relazione con il numero uno dell'azienda e poi comprano. Se non sono trattati in questo modo sono estremamente isterici. In Italia siamo abituati che nei negozi di lusso entrano persone che parlano sottovoce ecc il consumatore cinese entra, è vestito male, grida, parla al telefono, grida con la moglie ma non perché sta litigando ma perché è il loro modo di parlare. Noi ci dobbiamo abituare a questo, l'apparenza inganna. Hanno ancora una cura di se stessi che è lontana dallo standard ricco.

V: Un altro trend è quello dell'utilizzo di Internet e piattaforme on line…

Anche qui dipende dalla fascia di prodotto. Oggi internet in Cina cresce a ritmi vertiginosi (in Cina ci sono 300milioni di bloggers) quindi chiaro internet è un mezzo di comunicazione importante ma anche come mezzo di acquisto oggi è focalizzata sui beni high-tech, food. Sui beni del lusso e della moda non vedo ancora… acquistano le fasce medio basse ma non quelle alte. Esploderà anche

questo velocemente e sarà nel futuro uno dei trend importanti, uno dei canali da seguire. Il digitale sarà uno dei punti sul quale il brand farà il proprio business.

5) **Una visione generale delle mostre top brand e dei musei di proprietà. Possiamo dire che dopo la crisi che c'è stata le aziende si siano ancora più focalizzate sulla storia del loro brand? Perché nel 2011 ci sono state numerose mostre in questo senso…**

È un po' una caratteristica del mercato. Non è che le aziende si siano focalizzate sulla loro storia perché cmq aziende come Bvlgari, Chanel, Zegna hanno una storia e non l'hanno mai nascosta. Il fatto è che in occidente non se ne da un valore così elevato, è normale che un'azienda abbia 120anni, 100anni…perché noi veniamo da un boom economico iniziato nel dopoguerra per cui è normale che gli antenati di queste aziende avessero creato la piccola azienda nel 1860-70-80 e quant'altro e poi le aziende si sono espanse. Il fatto è che i brand hanno preso atto che la storia e soprattutto la famiglia che ha fondato il brand e che lavora ancora in azienda è un asset estremamente importante per poter vendere in Cina. Questo perché il cinese ha iniziato a esplodere vent'anni fa, è estremamente ambizioso, lavoratore e vede con invidia e attenzione quello che i brand hanno fatto negli anni. E nella propria testa il cinese vuole ripetere quello che questi brand hanno fatto. I grossi imprenditori cinesi hanno tra i quaranta e i cinquant'anni e sono partiti vent'anni fa con la propria azienda, per cui per loro ipotizzare che tra cento anni la loro azienda sarà importante nel mondo e potrà essere uno dei player del mercato è un aspetto molto importante che guardano con molta attenzione. Non hanno una conoscenza del prodotto così raffinata, non ancora per lo meno, per cui è importante andare a vedere la tradizione dell'azienda, se l'azienda è artigiana ed è da trent'anni nel settore, ha fatto gioielli per Liz Taylor vuol dire che è garanzia di qualità. Il consumatore occidentale pone sempre qualità-prezzo come un fattore estremamente importante; il cinese non avendo conoscenza del prodotto favorisce di più il brand piuttosto che il fattore qualità-prezzo. Soprattutto anche per un altro fenomeno importante che c'è in Cina che è il fenomeno del gifting, anche nella semplice relazione di business, quando ci sono dei favori seguono i regali. Se io devo fare un regalo a te che mi hai aiutato ad avere le licenze per aprire un negozio

a Nanjing West, ti faccio un regalo che non può essere non brandizzato. Il gifting è un fenomeno molto importante. Quindi concentrazione sull'artigianalità e sulla storia. È anche un modo per uscire da questa tenaglia perché comunque ci troviamo in un paese che è comunista ma anche capitalista, per cui da un lato vogliono crescere economicamente e dall'altro non vogliono ostentare il lusso e la moda. Guardi cos'è successo al Plaza66: Louis Vuitton stava costruendo il nuovo negozio e aveva costruito questa mega borsa a forma di impalcatura che il governo ha poi bandito, perché improponibile che si facciano queste cose nel centro della città. LV ha fatto una mostra al National Museum e anche Bvlgari, ma non ci saranno altre mostre di questo tipo al National Museum. Ci sono state molte polemiche con la mostra di LV perché è molto commerciale e non ha una storia forte alle spalle; su Bvlgari non ci sono state polemiche anche perché non era una mostra commerciale ma una mostra di cultura italiana patrocinata dal Presidente del Consiglio e dalle Autorità Italiane per cui era una storia dell'artigianato orafo italiano associato a Bvulgari. Chanel che doveva venire subito dopo si è dovuta spostare al NAMOC per la mancanza di autorizzazioni da parte del Governo cinese. Quindi c'è questa situazione, da un lato si spingono i consumi interni e si vuol far crescere l'economia spingendo su questi prodotti, dall'altro siamo in un paese comunista per cui la sobrietà e il non apparire sono ancora fattori importanti per il Governo. Non a caso c'è la tendenza del ricco a non apparire, a non farsi vedere, e non farsi notare.

SITOGRAFIA

www.agichina24.it

www.altagamma.it

www.bain.com

www.brandingmagazine.com

www.bulgari.com

www.capgemini.com

www.cartier.com

www.casazegna.org

www.euromonitor.com

www.guccimuseo.com

www.hurun.net

www.investis.com

www.jingdaily.com

www.luxuryinstitute.com

www.luxuryonline.it

www.mckinseychina.com

www.mckinseyquarterly.com

www.museoferragamo.it

www.spencerstuart.com

www.stats.gov.cn/english/

www.thechinaobserver.com

BIBLIOGRAFIA

Aaker D.A. (1997), "*Brand Equity. La gestione del valore della marca*", Franco Angeli, Milano

Aiello G., Donvito R. (2006) "*L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi quantitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca, e su un prodotto di lusso*", presentato al Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Cà Foscari Venezia.

Altagamma e Bain&Company (2011), "*China Luxury Market Study*".

Altagamma e Bain&Company (2011), "*Worldwide Markets Monitor*".

Altagamma (2011), "*Digital Luxury Experience*".

Anestis M., Bellaiche J.M., Hsu H., Kluz M.E., Lou Y., Lui V. (2009), "*China's Luxury Market in a Post-Land-Rush Era*", The Boston Consulting Group.

Atsmon Y., Pinsent D., Sun L. (2010), "*Five trends that will shape the global luxury market*", McKinsey&Company scaricabile dal sito http://csi.mckinsey.com/Knowledge_by_topic/Consumer_and_shopper_insights/globalluxury, ultimo accesso in data 17 Marzo 2012.

Atsmon Y., Magni M., Li L., Liao W. (2012), "*Meet the 2020 Chinese Consumer*", McKinsey Consumer e Shopper Insights, McKinsey&Company.

Atsmon Y., Dixit V., Leibowitz G., Wu C. (2011), "*Understanding China's Growing Love for Luxury*", McKinsey Consumer & Shopper Insights, McKinsey&Company.

Atwal G., Williams A. (2009), "*Luxury Brand Marketing – The Experience Is Everything*", Journal of Brand Management, Vol. 16, N.ro 5/6, 338-346.

Ballantyne R., Warren A., Nobbs K. (2005), "*The Evolution of Brand Choice*", Journal of Brand Management, Vol.13, N.ro 4/5, 339-352.

Bellaiche J.M., Mei-Pochtler A., Hanisch D. (2010), "*The New World of Luxury. Caught Between Growing Momentum and Lasting Change*", The Boston Consulting Group.

Balmer J.M.T., Gray E.R. (2003), "*Corporate brands: what are they? What of them*?", European Journal of Marketing, Vol.37, N.ro 7/8, 972-997.

Banerjee S. (2007), "*Strategic Brand-Culture Fit: A conceptual framework for brand management*", Journal of Brand Management, Vol. 15, N.ro 5, 312-321.

Beffa M. (2011), intervista video nell'ambito di "Luxury Consumer Insight 2011" organizzato da Fondazione Altagamma e visualizzabile dal sito http://www.youtube.com/watch?v=I0IUzw38xww&feature=related, ultimo accesso in data 30 Marzo 2011.

Bergesten C.F., Gill B., Lardy N.R., Mitchell D.J. (2006), "*China: The Balance Sheet*", Public Affairs, New York.

Cailleux H., Mignot C., Kapferer J.N. (2009), "*Is CRM for Luxury Brands?*", Journal of Brand Management, Vol. 16, N.ro 5/6, 406-412.

Cap Gemini e Merrill Lynch (2011), "*World Wealth Report 2011*". Scaricabile dal sito http://www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/world-wealth-report-2011/. Ultimo accesso in data 20 Marzo 2012.

Cap Gemini e Merril Lynch (2011), "*Asia-Pacific Wealth Report*", scaricabile dal sito http://www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/asia-pacific-wealth-report-2011-english/, ultimo accesso in data 24 Aprile 2012.

Casaburi I. (2011), "*China as a market: luxury brand consumer behavior*", Journal of Marketing Trends, Vol. 1, N.ro 6, 47-56.

Chevalier M., Mezzavolo G. (2008), "*Luxury Brand Management. Una visione completa sull'identità e la gestione del lusso*", Franco Angeli, Milano.

Chevalier M., Xiao Lu P. (2009), "*Luxury China: Market Opportunities and Potential*", John Wiley and Sons.

Collesei U. (2006), "*Marketing*", Cedam, Padova.

Convegno "*Diana Vreeland After Diana Vreeland. The discipline of fashion between the museum and the curating*", tenutosi a Venezia il 10 Marzo 2012.

Corbellini E., Saviolo S. (2009), "*L'esperienza del lusso. Mondi, Mercati, Marchi*", Etas, Milano.

Danilov V. (1992), "*A Planning Guide for Corporate Museums, Galleries, and Visitors Centers*", Greenwood Press.

De Giorgi G. (2006), "*La società cinese tra cambiamento e continuità*", contenuto in Abbiati M. (2006), "*Propizio è intraprendere imprese. Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese*", Libreria Editrice Cafoscarina.

Deloitte (2009), "*China's Consumer Market. What's Next?*", Deloitte Research Study, Deloitte Development LLC

Dubois B., Duquesne P. (1993), "*The Market for Luxury Goods: Income vs Culture*", European Journal of Marketing, Vol.27, N.ro 1, 35-44.

Doubois B., Laurent G., Czellar S. (2001), "*Consumer rapport to luxury: analyzing complex and ambivalent attitudes*", Working paper 736, HEC School of Management, France

Doubois B., Laurent G. (1996), "*The functions of luxury: a situational approach to excursionism*", Advances in Consumer Reserach, Vol.23, N.ro 1, 470-477.

Dubois B., Laurent G. (1994) "*Attitudes towards the concept of luxury: an exploratory analysis*", Asia Pacific Advances in Consumer Research, Vol.1, 273-278.

Euromonitor al sito http://blog.euromonitor.com/2010/03/emerging-focus-rising-middle-class-in-emerging-markets.html, ultimo accesso in data 24 Aprile 2012.

Euromonitor, visualizzabile al sito http://blog.euromonitor.com/2011/08/expanding-middle-class-and-digital-technology-drive-chinas-beauty-market-to-a-new-level.html, ultimo accesso in data 24 Aprile 2012.

Fabris G., (1999), "*Verso nuovi modelli di consumo*", in Riccardo Varaldo (a cura di), Il marketing negli anni Duemila, Guerini e associati. Sfide per il nuovo secolo, Milano.

Fondazione Altagamma (2011), "*Digital Luxury Experience*".

Forbes Insight (2011),"*Marketing to the New Chinese Consumer*", Forbes 2011.

Gendarme M. P. (2006), "*A panorama of intellectual property in China*", (contenuto in) Intellectual Property, Reasearch Paper N.ro 5, Institut Francais de la Mode.

Ghemawat P. (2007), "*Difference Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion*", Harvard Business Review.

Gucci, "*Li Bing Bing sarà il volto della nuova campagna pubblicitaria di Gucci dedicata agli accessori iconici del marchio*", Comunicato stampa diffuso in occasione degli eventi in Cina per il 2012. Shanghai, 23 Aprile 2012.

Gucci, "*L'archivio storico di Gucci arriva al Korea Furniture Museum di Seoul*", Comunicato stampa. Milano, 11 Aprile 2012.

Hakala U., Latti S., Sandberg B., (2011), "*Operationalising brand heritage and cultural heritage*", Journal of Brand Management, Vol.20, N.ro 6, 447-456.

Henriksen M. (2009), "*Luxury Fever in China: an analysis of Chinese luxury consumption*", MSc Thesis.

Hooper B., Mazzù M., Pinsent D., Remy N. (2010), "*What's next: re birth of luxury*", McKinsey Consumer and Retail, McKinsey&Company.

Hurun Wealth Report (2011), dati tratti dal sito http://www.hurun.net/hurun/listreleaseen548.aspx, ultimo accesso in data 2 Maggio 2012.

Interbrand (2011), "*Best Global Brands 2011*", scaricabile dal sito http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx. Ultimo accesso 25 marzo 2012.

Kapferer J.N. (1992), "*Strategic Brand Management*", Free Press, New York.

Kapferer J.N., Bastien V. (2008), "*The specificity of luxury management: Turning marketing upside down*", Journal of Brand Management, Vol.16, N.ro 5/6, 311-322.

Kapferer J.N., Bastien V. (2009), "*The luxury strategy. Break the rules of marketing to build luxury brands*", Kogan Page Limited.

Keller K.L. (2009), " *Managing the growth trade off: Challenges and opportunities in luxury branding*", Journal of Brand Management, Vol.16, 290-301.

Keller K.L. (1993), "*Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*", Journal of Marketing, Vol.57. 1-22.

Keller K.L., Lehman D.R. (2006), "*Brands and Branding: research findings and future priorities*", Marketing Science, Vol. 25, N.ro 6, 740-759.

KPMG (2006), "*Managing Luxury Brand Growth*", Consumer Markets, KPMG International

KPMG (2007), "*Luxury Brands in China*", Consumer Markets, KPMG.

KPMG (2011), "*Luxury Experiences in China*", Consumer Markets, KPMG.

Leibeinstein H. (1950), "*Bandwagon, Snob and Veblen effects in the theory of consumers' demand*", The Quarterly Journal of Economics, Vol.64, N.ro 2, 183-207.

Luxury Institute (2011) "*Wealth and Luxury trends 2012 and Beyond*", White Paper.

Melchior M.R. (2011), "*Fashion Museology: Identifying and Contesting Fashion in Museums*", Fashion. Exploring Critical Issue, Mansfield College, Oxford.

Morley J., McMahon K. (2011), "*Innovation, Interaction, and Inclusion: Heritage luxury brands in collusion with the consumer*", Fashion & Luxury : Between Heritahe and Innovation: the 13th Annual Conference for the International Foundation of Fashion Technology Institutes, 11-16 Aprile 2011, Institut Francais de la Mode, Parigi.

Montemaggi M., Severino F. (2007), "*Heritage Marketing. La Storia dell'Impresa Italiana come Vantaggio Competitivo*", Franco Angeli.

Mosca F. (2010) "*Marketing dei beni di lusso*", Pearson Italia, Milano.

National Boureau of Statistics of China (NBSC), al sito http://www.stats.gov.cn/english/newsandcomingevents/t20120222_402786587.htm, ultimo accesso in data 27 Aprile 2012.

National Bureau of Statistics of China (NBSC), al sito http://www.stats.gov.cn/was40/gjtjj_en_detail.jsp?searchword=income&channelid=9528&record=9, ultimo accesso in data 29 Aprile 2012.

Nia A., Zaichkowsky J.L. (2000), "*Do counterfieit de-value the ownership of luxury brands?"*, Journal of Brand Management , Vol.9, N.ro 7, 485-497.

Nisseley N., Casey A. (2002), "*The Politics of the Exhibitions: Viewing Corporate Museums Throw the Paradigmatic Lens of Organizational Memory*", British Journal of Management, Vol. 13, S35-S45.

"*Osservatorio Altagamma 2011*", Comunicato stampa del 17 Ottobre 2011.

Phau I., Prendergast G. (2000), "*Consuming luxury brands: the rilevance of the 'Rarity Principle"*", Journal of Brand Management, Vol. 8, N.ro 2, 122-138.

Remaury B. (2004), "*From the Shop Window to the Museum: the Relationship between a Brand and its Heritage*", (contenuto in) Luxury and Heritage, Research Report N.ro 2, Institut Francais de la Mode.

Ricci S. (2010), "*Salvatore Ferragamo. Impresa e cultura*" scaricabile dal sito www.investis.com.

Saviolo S. (2010), intervista video nell'ambito di "Luxury Consumer Insight 2011" organizzato da Fondazione Altagamma e visualizzabile dal sito http://www.youtube.com/watch?v=-I4zuf1ks38&feature=relmfu. Ultimo accesso in data 30 Marzo 2012.

Saviolo S., "*Brand and Identity Management in Fashion Companies*", SDA Bocconi.

Saviolo S. (2008), "*Strategie di posizionamento dei marchi di lusso*", in Weber M. (a cura di), "Due anni in Cina: opportunità di business, scenari in evoluzione", Etas.

Silverstein M. J., Fiske N. (2002), "*Trading up: The New Luxury and Why We Need It*", Oppurtunities for Action in Consumer Market, The Boston Consulting Group.

Silverstein M. J., Fiske N. (2003), "*Trading up to New Luxury, Oppurtunities for Action in Consumer Market*", The Boston Consulting Group.

Silverstein M.J. (2006), "*Caccia al tesoro. Il nuovo consumatore tra lusso e hard discount*", Etas, Milano.

Spencer Stuart (2009), "*Leadership in the Luxury Industry. Are the rules changing?*", Spencer Stuart, scaricabile dal sito http://www.spencerstuart.com/research/1403 ultimo accesso in data 30 Marzo 2012.

Stewart-Allen A.L. (2002), "*Heritage branding helps in global markets*", Marketing News, Vol. 36, N.ro 16.

Tartaglia A., Marinozzi G. (2006), "*Il lusso…Magia e Marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*", Franco Angeli, Milano.

The McKinsey Group Institute (2012), " *China's social-media boom*", McKinsey & Company.

Tye S. (2011), "*Luxury Market in China*", IPSOS.

Uché Okonkwo (2007), "*Luxury Fashion Branding. Trends, Tactics, Techniques*", Palgrave MacMillan, New York.

Urde M., Greyser S.A., Balmer J.M.T. (2007), "*Corporate Brands with a Heritage*", Journal of Brand Management, Vol. 15, N.ro 1, 4-9

Veblen T. (1981), "*La teoria della classe agiata*", Einaudi, Torino (titolo originale (1899) "*The Theory of The Leisure Class: An Economic Study of the Evolution of Institutions*", Macmillan).

Vescovi T. (2011), "*Libellule sul Drago. Modelli di Business e Strategie di Marketing per le Imprese Italiane in Cina*", Cedam.

Vigneron F., Johnson L.W. (2004), "*Measuring Perceptions of Brand Luxury*", Journal of Brand Management, Vol.11, N.ro 6, 484-506.

Vigneron F., Johnson L.W. (1999), "*Review and conceptual frame work of prestige-seeking consumer brhavior*", Academy of Marketing Science Rewiew

Wiedman K.P., Hennings N., Schmidt S., Wuestefeld T. (2011), "*The importance of brand heritage as a key perdormance driver in marketing management*", Journal of Brand Management, Vol. 19, N.ro 3, 182-194.

Wilkie W. (1990), "*Consumer behavior*", Wiley, New York.

Wong N., Ahuvia A. (1998). "*Personal Taste and Family Face: Luxury Consumption in Confucian and Western Societies*", Psychology & Marketing, Vol. 15, N.ro. 5.
Xiao Lu P. (2008), "*Elite China. Luxury Consumer Behavior in China*", John Wiley & Sons (Asia) Pte.Ltd.
Zanier V. (2006), "*Il sistema economico*", contenuto in Abbiati M. (2006), "*Propizio è intraprendere imprese. Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese*", Libreria Editrice Cafoscarina.

Ringraziamenti

Le persone che devo ringraziare per l'aiuto che mi hanno dato in questi mesi sono tante.

Ringrazio innanzitutto il mio Relatore, la Prof.ssa Calcagno, perché ho sempre avuto con Lei un dialogo costruttivo ed è sempre stata disponibile nei miei confronti fin dal primo giorno che mi sono presentata nel Suo studio.

Ringrazio il Dott.Lelio Gavazza per avermi accolta nel Suo studio di Shanghai e avermi raccontato quella che è la Sua esperienza nel settore.

Ringrazio la Prof.ssa Rastelli per avermi raccontato la Sua esperienza di mediazione tra cultura italiana e cinese per il catalogo cinese della mostra Bulgari e per avermi consentito di comprendere effettivamente l'importanza di tale attività.

Ringrazio mia mamma Laura, per avermi sempre incoraggiata e per aver sopportato i miei sbalzi d'umore continui.

Grazie ai vecchi amici, in particolare a Marta, Sabrina, Manuela e Hilary che mi hanno sempre ascoltata e consolata.

Grazie ai nuovi amici, che ho conosciuto alla Venice International University e con i quali ho passato tre mesi splendidi a Shanghai. In particolare Roberta, Federica e Arianna.