



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"L'evoluzione dei poli del lusso: le nuove sfide in un mondo che cambia alla  
velocità di un algoritmo"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI**

**LAUREANDO/A: ELEONORA SIMONATO**

**MATRICOLA N. 1136080**

**ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019**



## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO PRIMO – LUXURY INDUSTRY: ANALISI DEL SETTORE .....</b>	<b>5</b>
1.1 Il settore del lusso: un settore a sé stante .....	5
1.2 Il consumatore dei beni di lusso: caratteristiche e nuove tendenze, orientamenti e abitudini di consumo .....	7
1.3 I beni di lusso e le loro peculiarità .....	9
1.4 I poli del lusso .....	10
<b>CAPITOLO SECONDO – LE NUOVE SFIDE CHE AFFRONTANO I POLI DEL LUSSO.....</b>	<b>12</b>
2.1 L’importanza del mercato cinese per i poli del lusso .....	12
2.2 Le strategie e-commerce dei poli del lusso .....	17
2.3 L’importanza della customer experience .....	18
2.4 Consumatori “sustainability-oriented”: come agiscono i poli del lusso in merito a sostenibilità, sviluppo sostenibile e attenzione all’ambiente.....	19
<b>CONSIDERAZIONI FINALI .....</b>	<b>23</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....</b>	<b>25</b>

## INTRODUZIONE

“In un mondo che cambia alla velocità di un algoritmo, l’unica costante è il cambiamento”.  
Lo scrivono Kotler e Stigliano in “Retail 4.0” (2018).

La realtà che ci circonda è ricca di cambiamenti che avvengono repentinamente. Diventa necessario per le aziende stare al passo con le nuove tendenze e le nuove richieste del mercato, seguire processi di innovazione, rimodernarsi, rinnovarsi, rivisitarsi. Tuttavia, risulta fondamentale rimanere coerenti con la propria mission, con i propri valori e con la propria brand identity. Sembra una sfida difficile da affrontare. Se pensiamo al settore del lusso, che presenta una certa rigidità rispetto ai propri valori, ai propri principi e alle proprie caratteristiche, come si coniuga il mantenimento di questi ultimi con l’evoluzione del mercato e le strategie da attuarsi? La domanda fondamentale che si pone questa ricerca è: quali sono le azioni che compiono i poli del lusso a supporto dei brand che detengono in portafoglio rispetto ai cambiamenti che stanno avvenendo?

Nel capitolo primo illustreremo le principali caratteristiche del settore del lusso, del consumatore dei beni di lusso e quali sono le peculiarità che differenziano tali beni rispetto ad altri. Termineremo il capitolo con una breve presentazione dei poli del lusso.

Nel capitolo secondo ci chiederemo quali sono le principali rivoluzioni o sfide dello scenario odierno che si presentano ai brand di lusso e verificheremo quali sono le strategie che adottano i poli del lusso rispetto a ciò, con l’obiettivo di supportare le proprie maison.

La ricerca sarà effettuata consultando testi e opere pubblicate quanto più recentemente possibile, i quali presentano studi attuali e in linea con i cambiamenti che ci poniamo l’obiettivo di analizzare. Verranno, inoltre, utilizzati i siti web dei tre poli del lusso oggetto di studio per consultare i relativi comunicati stampa ufficiali e i documenti finanziari disponibili. La scelta degli argomenti di questa prova finale sarà fatta sulla base della frequenza di trattazione da parte degli autori presi in considerazione e dell’importanza che danno a tali temi. Parleremo, quindi, del mercato cinese e di come stia trainando il settore del lusso, dell’importanza della customer experience con l’obiettivo di fornire un servizio sempre più completo e di qualità al cliente, dell’e-commerce, e della sensibilità dei consumatori rispetto al tema della sostenibilità, concetto apparentemente lontano da quello di “lusso”.

L’obiettivo dello studio sarà capire come reagiscono i colossi Kering, LVMH e Richemont a livello corporate ai cambiamenti del mercato.



## CAPITOLO PRIMO

### Luxury Industry: analisi del settore.

#### 1.1 Il settore del lusso: un settore a sé stante

“Il lusso vende sogni.” E’ questa la mission che si pongono il settore del lusso e i relativi brand. Lo dice anche Robert Polet, ex presidente e CEO di Gucci (gruppo Kering): “Il nostro lavoro è vendere sogni”. Da cosa si possono dedurre tali affermazioni? Ebbene, immaginiamo un cliente alla ricerca di prodotti di lusso. Nel momento in cui naviga in internet non cerca semplicemente delle borse di pelle, ma digita nel motore di ricerca “Prada” o “Bottega Veneta”. Questo ci fa capire che i clienti hanno già in mente verso quale marca o brand indirizzarsi, poiché è lo stesso brand che incarna l’elemento del sogno e che permette simbolicamente di accedere ad un universo ricco di privilegi e raffinatezza. Non è sufficiente quindi vendere solo prodotti di eccellenza, ma prodotti che permettono di soddisfare le speranze e i sogni dei consumatori, e questi sogni non sono a buon mercato (Kapferer 2017).

Possiamo dedurre che il settore del lusso, attraverso la vendita dei propri prodotti, esaudisca sogni e agisca da stratificatore sociale. Molto spesso, il consumo dei beni di lusso (visto come accesso ad una vita privilegiata) è il risultato di impegno e scelte personali che hanno portato a una determinata condizione sociale (Kapferer 2017). Con il termine “lusso” si dovrebbe intendere qualcosa che, per il suo costo e la sua reperibilità è destinato a pochi, che permetta di entrare a far parte di un’elite; qualcosa che se accessibile, non è più lusso. Ecco che, l’inaccessibilità e la rarità diventano caratteristiche fondamentali del settore. L’acquisto di prodotti di lusso, infatti, non deriva da una condizione di bisogno, ma risponde alla volontà di ottenere qualcosa di prestigioso e di esclusivo, poiché tali prodotti vengono reputati carichi di contenuti e significati edonistici piuttosto che caratterizzati da funzionalità e utilità (Amatulli e De Angelis 2018).

A questo punto, come si concilia la crescita del settore con il mantenimento di queste caratteristiche? La crescita minaccia l’essenza del sogno e di tutto ciò che il lusso evoca. Come può quindi un brand di lusso espandersi e contemporaneamente conservare il modello di rarità di offerta? (Kapferer 2017) E’ fondamentale che i manager dei brand del settore del lusso oggi tengano a mente tale contrapposizione e si affidino a delle strategie di marketing efficaci e costruite su misura per il settore. Dunque, nel caso delle aziende di lusso, le strategie di marketing non sono le classiche strategie da manuale. Nel testo “Luxury strategy” di Kapferer, e Bastien (2009) gli autori illustrano una serie di anti-leggi del marketing che i brand manager dovrebbero applicare per creare e far crescere una marca di lusso di successo.

Secondo gli autori, una luxury strategy di successo integra pienamente le attività upstream e downstream del processo che genera valore per il cliente. Ciò si concretizza con il controllo della qualità del processo produttivo e dell'esperienza del consumatore nel punto vendita. Inoltre, uno degli obiettivi dovrebbe essere quello di massimizzare l'esperienza del consumatore all'interno del negozio seguendo strategie distributive che comprendono l'utilizzo di Directly Operated Stores (DOS) con la possibilità di personalizzare i prodotti. In questo modo, il cliente entrerà in negozio attratto dall'opportunità di acquistare un prodotto unico e su misura. Ciò permette al brand di giocare sul prezzo. La decisione del prezzo di vendita non sarà orientata all'ottenimento di economie di scala o di scopo, ma orientata a segnalare l'esclusività e il prestigio dei prodotti e dell'esperienza da vivere in store. Anche le campagne di comunicazione non evidenzieranno le caratteristiche funzionali del prodotto, ma il suo contenuto simbolico. Inoltre, la strategia di distribuzione non sarà intensiva, ma, selettiva e talvolta esclusiva tramite negozi mono-marca e di proprietà (Amatulli e De Angelis 2018).

Le anti-laws che suggeriscono Kapferer e Bastien toccano tutte le attività principali del processo di marketing. In particolare, ci soffermiamo sulla fase dell'analisi dell'ambiente esterno, del mercato e dei consumatori, la fase della strategia di marketing e la fase riguardante la scelta del marketing mix.

Durante la prima fase, notiamo che l'obiettivo delle aziende del lusso non è tanto quello di soddisfare i bisogni dei clienti, ma di creare aspirazioni e sogni che consentono ai consumatori di sperimentare piacere, compiacimento e possesso di beni prestigiosi. Per questo motivo, le ricerche di mercato vengono svolte mirando a un obiettivo diverso rispetto a quello classico, ovvero quello di comprendere i sogni e i valori che contraddistinguono il target di consumatori.

La fase della decisione della strategia di marketing è quella in cui i brand di lusso devono avere ben chiara la loro value proposition in modo tale da occupare un preciso spazio nella mente del cliente. Il consumatore, in questi casi non deve seguire la classica logica di confronto tra un brand e la concorrenza, poiché i beni di lusso sono unici per definizione, con una loro forte identità e sfuggono alla logica del confronto con marche concorrenti.

Durante la fase della scelta del marketing mix, è particolarmente interessante analizzare la scelta delle politiche di prezzo. Assodato che i consumatori dei beni di lusso abbiano una sensibilità al prezzo inferiore rispetto ad altri consumatori, si ritiene che la relazione tra prezzo e intenzione d'acquisto possa diventare positiva, ovvero che all'aumentare del prezzo aumenti l'intenzione di acquisto (ciò si verifica se gli aumenti di prezzo sono giustificati da un aumento di valore, soprattutto simbolico, del bene). Questo permette alle aziende di lusso di

determinare il prezzo di vendita non tanto considerando i costi di produzione o i prezzi applicati dai competitors, ma valorizzando il beneficio intangibile che i consumatori ottengono dal consumo del prodotto di lusso (Kapferer e Bastien 2012).

Per le ragioni che abbiamo illustrato, dunque, il settore del lusso risulta particolare e particolareggiato, differente dagli altri settori sia per le sue caratteristiche, sia per le strategie di marketing implementabili. Nei paragrafi successivi analizzeremo nello specifico chi è il consumatore di lusso, quali caratteristiche presentano i beni di lusso e quali sono i grandi gruppi che presidiano il mercato.

## **1.2 Il consumatore dei beni di lusso: caratteristiche e nuove tendenze, orientamenti e abitudini di consumo**

Chi è colui che acquista beni di lusso? Fino a poco tempo fa l'acquisto di tali beni era indotto dal desiderio di affermare il proprio status sociale e la propria disponibilità economica. Infatti, uno dei fattori che spinge all'acquisto è quello sociale, inteso come il desiderio di volersi riconoscere in un gruppo di riferimento, definendo il proprio ruolo e il proprio status sociale. Per questo motivo i beni di lusso erano caratterizzati da prezzi molto alti, elevato riconoscimento e presentavano loghi ben visibili.

Oggi il consumatore è più guardingo, consapevole e attento alle spese che compie. Allena i suoi acquisti tra beni comuni e beni di lusso mettendo in relazione il valore ricevuto dal prodotto e il relativo prezzo. Questa tendenza è dovuta da alcuni cambiamenti che si sono verificati negli ultimi decenni. Il primo è l'aumento del reddito familiare disponibile dovuto al fatto che ci sono più membri della famiglia che hanno trovato un'occupazione. Questo genera una maggiore disponibilità economica all'acquisto di beni di cui prima non ci si poteva permettere (Rizzo 2010). Il secondo fattore di cambiamento è l'allontanamento dalla concezione tradizionale di famiglia. Il numero di divorzi e di genitori single è in aumento mentre cala quello dei matrimoni. Inoltre, la figura della donna si sta affermando non più come semplice moglie dedita ai figli e alla casa ma come lavoratrice in carriera che pone il lavoro quasi al pari della vita familiare. Ciò implica che ci sono molte più persone che mantengono una vita sociale attiva ed intensa con conseguente acquisto di tali prodotti. Il terzo cambiamento è dovuto all'incremento del livello di istruzione degli individui, i quali diventano più sofisticati in termini di gusto. Inoltre, hanno accesso a più fonti di informazione che consentono di ridurre l'asimmetria informativa verso i prodotti e i servizi ai quali è orientato. Il quarto e ultimo fattore riguarda l'atteggiamento nei confronti del consumo. Oggi, infatti, il consumatore è sempre più attento allo spreco, all'ingiustizia sociale, alle tematiche



ambientali e alla ricerca di aziende dalle quali acquistare i prodotti che abbiano a cuore tali temi (Fabris 2003).

Michael Silverstein e Neil Fiske (2004) definiscono poi quelli che sono “spazi emozionali” che spingono un consumatore ad orientarsi verso beni di lusso: prendersi cura di sé stessi, stabilire relazioni con gli altri, esplorare e vivere esperienze, esprimere uno stile individuale. In un contesto in cui gli individui impiegano la maggior parte del loro tempo al lavoro, prendersi cura di sé diventa una concessione irrinunciabile che scaturisce nell’acquisto di beni o di servizi che consentano di sentirsi di viziarsi e concedersi qualcosa in più rispetto ai soliti acquisti di routine. Il voler stabilire relazioni, invece, porta l’individuo a voler acquistare prodotti che gli consentano di comunicare i propri valori, gusti e la propria cultura o che gli permettano di vivere bei momenti conviviali con le persone con le quali si relaziona.

L’ esplorazione, nasce dal desiderio prorompente di voler arricchire il proprio bagaglio culturale ed esperienziale, ricercando nuovi stimoli come ad esempio la sensazione di intraprendere un’avventura. Ecco che, diventa sempre più importante l’esperienza che sta attorno al prodotto. Il quarto spazio emozionale analizzato dai due autori è quello di espressione del proprio stile, non più quindi l’affermazione del proprio status symbol ma del proprio style symbol. Gli individui oggi acquistano prodotti di lusso che rispecchino i propri valori e il proprio stile personale volendo segnalare che si apprezza e si conoscono determinate caratteristiche del bene (Fabris 2003).

Un’ altra novità che caratterizza il settore del lusso è la crescita degli acquisti da parte di consumatori cinesi. Questo paese rappresenta una vera e propria forza di traino per il mercato e per i brand del lusso. Kering nel 2018 ha duplicato gli utili grazie anche alla performance di Gucci, ottenuta soprattutto grazie alle vendite in Cina (La Repubblica 12 febbraio 2019). Dall’altra parte, anche il concorrente LVMH con Louis Vuitton ha registrato una crescita delle vendite nel mercato cinese. “Secondo un’analisi di *Jing Daily*, ad oggi, nell’Ex Celeste Impero, all’élite urbana e ai miliardari cinesi, si affiancano milioni di persone che non hanno ancora beneficiato dell’industrializzazione di cui è stato protagonista il Paese nell’ultimo ventennio. La rincorsa ai prodotti di lusso arriva in larga parte proprio dalle fasce sociali più basse, perché queste individuano nei beni di alta gamma un modo per emanciparsi dalla propria situazione e avvicinare uno status più alto, emulando il tenore di vita dei ricchi.” (Pambianconews 6 giugno 2019). E’ chiaro che l’influenza dei consumatori cinesi sia importante per i brand del lusso, tuttavia terremo per ora in sospeso l’argomento e lo riprenderemo nel secondo capitolo.

### **1.3 I beni di lusso e le loro peculiarità.**

I beni di lusso si distinguono per peculiarità intrinseche rispetto a tutti gli altri beni. “I beni di lusso nascono da scelte di marketing mix: distribuzione elitario-selettiva, prezzo volutamente superiore a quello praticato dalle imprese produttrici di beni standard che operano nello stesso settore, immagine, design, qualità elevata” (Mortara 2003). Determinante è, quindi, la concatenazione di scelte e studi di marketing o di un sistema di eccellenze che tocca vari connotati: la qualità, l’originalità, la creatività, la comunicazione ma anche i processi distributivi (Corbellini e Saviolo 2007).

Nel primo paragrafo, inoltre, abbiamo accennato a lusso inaccessibile, lusso intermedio e lusso accessibile. Anche all’interno della piramide del lusso vi è differenza tra i prodotti che appartengono alle tre categorie. Il lusso inaccessibile, anche detto extralusso, racchiude i beni che si distinguono per stile e creatività. Sono beni quasi unici e prodotti in quantità limitata o su misura. Per la loro unicità spesso si utilizzano strategie distributive altamente selettive e dato il loro prezzo elevatissimo, sono accessibili solo a pochissimi individui con elevate disponibilità economiche. Tali prodotti sono quelli che più di tutti trasmettono la sensazione di unicità e di elitarismo. I beni di lusso intermedi sono quei prodotti che in base a stile e marchio presentano caratteristiche comuni ai beni del lusso inaccessibile ma che sono prodotti su più ampia scala e non presentano la possibilità di essere customizzati o personalizzati. I beni di lusso accessibile invece, sono prodotti ricercati per la qualità più elevata rispetto ai beni normali, che trasmettono un certo coinvolgimento emotivo ma presentano un prezzo non eccessivamente elevato, di conseguenza, appunto, più accessibili. (Silverstein e Friske 2004). Abbiamo compreso come sia possibile, nel caso del lusso intermedio e dell’extralusso, personalizzare i prodotti. La personalizzazione dell’offerta da parte dell’azienda, oggi, avviene a vari livelli. Al vertice ritroviamo i modelli unici, solitamente riguardanti alta moda o gioielleria. A seguire i “made to order”, come ad esempio i mega yacht, l’alta moda, i gioielli e gli accessori di lusso. Successivamente, il “fatto su misura”, che comprende tutto ciò che proviene dalla combinazione di colori materiali o dettagli come nel caso del pret-a-porter, abbigliamento da uomo o servizi turistici. Infine, le edizioni limitate, categoria di prodotti oggi utilizzata anche dal mercato di massa per rendere più desiderabile un marchio. (Corbellini e Saviolo 2003).

Come abbiamo introdotto precedentemente, i beni di lusso sono, quindi, beni che hanno caratteristiche fortemente distintive, quali (oltre la qualità) la rarità, l’inaccessibilità e la durabilità, e che possiedono contenuti simbolici, edonistici e valoriali.

#### **1.4 I poli del lusso.**

Una caratteristica molto importante delle aziende di lusso è la necessaria e forte integrazione tra creatività e managerialità. Il connubio tra contributo creativo dei designer e degli artigiani e il contributo gestionale e manageriale dei top manager è imprescindibile per l'ottenimento di un successo duraturo (Amatulli e De Angelis 2018). Lo slogan del gruppo Kering, ad esempio, è "empowering imagination". L'obiettivo è, cioè, quello di supportare a livello manageriale le aziende di proprietà del Gruppo in modo tale da consentire che si concentrino quasi esclusivamente sulla creatività e realizzazione dei propri prodotti. Non solo, abbiamo compreso come il mercato cinese sia un nuovo grande mercato emergente con grandi possibilità di crescita per i brand di lusso. Tuttavia, i mercati emergenti sottopongono le imprese a conduzione familiari a grandi pressioni finanziarie e manageriali. E' per questo che si sono venuti a creare dei veri e propri colossi: dei poli, appunto, del lusso. Essi sono dei gruppi che possiedono nel loro portafoglio vari brand di lusso, i quali spaziano dall'occhialeria all'orologeria, dalla moda agli accessori, dall'hotellerie alla ristorazione. Da una parte abbiamo dei colossi francesi come Kering, LVMH e Richemont-Cartier che hanno le condizioni finanziarie e manageriali per supportare la crescita delle loro Maisons, e dall'altra abbiamo aziende che hanno fatto nascere nuove marche senza creare gruppi capitalistici in grado di mantenerle e per questo sono state acquistate dai tre gruppi francesi. Un altro motivo per il quale questi tre conglomerati si sono venuti a creare è la questione della successione delle piccole aziende di moda, soprattutto quelle made in Italy, nate dall'intraprendenza degli stilisti da cui i marchi prendono i nomi. Inoltre, far parte di un gruppo porta sicuramente a partecipare a delle sinergie tali per cui il valore per gli azionisti è maggiore, di conseguenza, la crescita e la redditività delle aziende sono maggiori rispetto a quanto lo sarebbero state se fossero rimaste indipendenti. Dall'altra parte però, come abbiamo già notato, la crescita per i brand di lusso non è sempre un fattore positivo poiché potrebbe comportare la perdita di qualità fondamentali per essere riconosciuti come tali. Il rischio è quindi quello di accrescere la penetrazione nel mercato e la propria diffusione, spostandosi verso un segmento di mercato inferiore.

La vera mission di un gruppo, e quindi il vero obiettivo, non è tanto quello di ridurre i costi per tutte le filiali del gruppo, piuttosto quello di creare un effetto corporate, cioè la creazione di valore a livello di gruppo ottimizzando le relazioni verticali tra il centro e le filiali e le relazioni orizzontali tra queste ultime. Ciò che si dovrebbe venire a creare è il cosiddetto "vantaggio parentale", cioè l'insieme di strutture, strategie e processi per mezzo dei quali la società capogruppo crea valore a beneficio delle filiali.

Come abbiamo detto, i principali gruppi che presidiano il mercato sono Kering, LVMH e Richemont-Cartier. Tutti e tre sono gruppi multibusiness, ciò significa che possiedono nel loro portafoglio diverse marche che offrono diversi prodotti del settore del lusso: dalla moda alla pelletteria, dagli orologi ai gioielli, dai profumi ai cosmetici, dal vino agli alcolici. (Kapferer 2017). Andiamo ora ad analizzarli brevemente, capendo quali sono le attività che spingono la crescita dei gruppi e quali i brand più forti.

Il gruppo Kering nasce dalla trasformazione di Établissements Pinault (azienda produttiva di legno), in PPR, piccolo conglomerato di aziende di distribuzione, fino a diventare il polo del lusso che è oggi. La vera svolta nella storia dell'azienda si inserisce nel 1999 con l'acquisizione del 42% delle quote di Gucci, con la quale il gruppo inizia a prendere forma e a interessarsi al settore del lusso. Via via le acquisizioni si fanno sempre di più, fino al punto in cui oggi Kering può contare brand di portafoglio come Yves Saint Laurent, Bottega Veneta, Pomellato, Dodo, Brioni, Balenciaga, Alexander McQueen, Boucheron ecc. Il gruppo si concentra su moda, pelletteria, orologi, gioielli e occhialeria. Gucci traina il gruppo con 8 miliardi di € di fatturato. Seguono Bottega Veneta e Yves Saint Laurent con fatturati pari rispettivamente a circa 1 e 2 miliardi di €. Infine, tutte le altre Maisons formano i restanti 2 miliardi di € di fatturato (Kering 12 Febbraio 2019).

Nel 1987 la fusione tra Louis Vuitton e Moët Hennessy, fa nascere LVMH, gruppo a cui oggi appartengono brand come Christian Dior, Celine, Fendi, Loro Piana, Givenchy, Kenzo, Guerlain, Bvlgari, Belvedere, Chandon, Dom Perignon. Il gruppo spazia tra moda, pelletteria, gioielleria, orologeria, profumeria, cosmetica, vini e alcolici, e altre attività come l'hotellerie o il mercato degli yacht. In questo caso i mercati a cui si rivolge LVMH sono più vari rispetto a Kering, tuttavia l'attività che fa da traino è anche questa volta quella della moda e pelletteria con Louis Vuitton con un fatturato di quasi 9 miliardi di euro (LVMH 30 Luglio 2019).

Il gruppo Richemont, invece, prende vita nel 1988 acquisendo partecipazioni in Cartier, Dunhill, Montblanc e Chloè. Dopo numerose acquisizioni, oggi tra le maison del gruppo vediamo principalmente brand di gioielleria e orologeria. La gioielleria è il settore che positivamente incide di più a livello di gruppo e conta quasi 7 miliardi di € di fatturato (Richemont 16 Maggio 2019).

## CAPITOLO SECONDO

### Le nuove sfide che affrontano i poli del lusso.

#### 2.1 L'importanza del mercato cinese per i poli del lusso

Le ricerche di Bain & Company del 2016 ci dicevano che le vendite dei beni di lusso in Cina raggiungevano il terzo posto dopo Italia e Francia e che i consumatori cinesi rappresentavano il 31% delle vendite di lusso in tutto il mondo. Gli ultimi studi del 2019 prevedono che nel 2025 i consumatori cinesi contino quasi il 45% di tutto il mercato. Inoltre, la crescita degli acquisti di prodotti di lusso solo per il paese cinese è stimata attorno al 20%. La vastità della Cina e la sua crescita a livello economico prospettano che in futuro possa diventare il più importante mercato del lusso nel mondo. Se guardiamo alle stime, solo oggi un cliente di lusso su tre è cinese. E' chiaro che, l'importanza di tale mercato emergente arriverà ad influenzare le aziende di lusso a livello manageriale e strategico: è molto probabile che vengano riviste alcune caratteristiche delle aziende di lusso come la gestione, i prodotti, il processo produttivo, la filosofia aziendale e così via.

Parallelamente a ciò, alcuni brand hanno iniziato a trasferire alcune filiali produttive o addirittura l'headquarter nel vastissimo paese asiatico. Zegna, ad esempio, ha costruito alcuni impianti di produzione e anche Prada ha dichiarato di produrre alcuni suoi articoli in Cina. Tali scelte comportano sicuramente un avvicinamento al cliente cinese e si sa che più una marca è vicina al suo cliente meglio è. Tuttavia, ci si chiede se ciò crei veramente valore per il consumatore cinese. Infatti, inizialmente, uno dei motivi che lo aveva avvicinato ai brand del lusso era la possibilità di integrarsi meglio a livello globale, acquistare lo stesso tipo di abbigliamento e gli stessi brand degli occidentali. (Kapferer 2016)

La sfida dei brand di lusso non si ferma solo al loro avvicinamento ai consumatori del paese asiatico, ma riguarda anche la comprensione della struttura del mercato stesso. La Cina infatti, rappresenta un mercato estremamente disomogeneo a livello di sviluppo economico, redditi, potere d'acquisto, infrastrutture e tecnologie. Inoltre, gli abitanti del paese hanno caratteristiche molto diverse se analizzati a livello regionale o locale. Le differenze stanno nei dialetti parlati, negli accenti, negli stili di vita e nelle subculture che si sono create nel tempo. Una modalità di segmentazione del paese cinese è quella territoriale e, nello specifico, si identificano 4 livelli:

- Primo livello: racchiude le 4 principali città della Cina (Pechino, Shanghai, Guangzhou e Shenzhen) le quali presentano i livelli più alti di popolazione, redditi e PIL;

- Secondo livello: comprende undici città chiamate “arrampicatrici”, che si caratterizzano per alti livelli di popolazione, redditi e PIL in forte crescita;
- Terzo livello: ne fanno parte quelle città ancora in crescita con una popolazione superiore al milione di abitanti;
- Quarto livello: ingloba le piccole città con un mercato in crescita ma che presentano una popolazione inferiore al milione di abitanti;

I punti vendita del mercato del lusso si sviluppano per il 50% nelle città del primo livello, per il 30% in quelle del secondo livello e per il 20% in quelle degli ultimi due livelli.

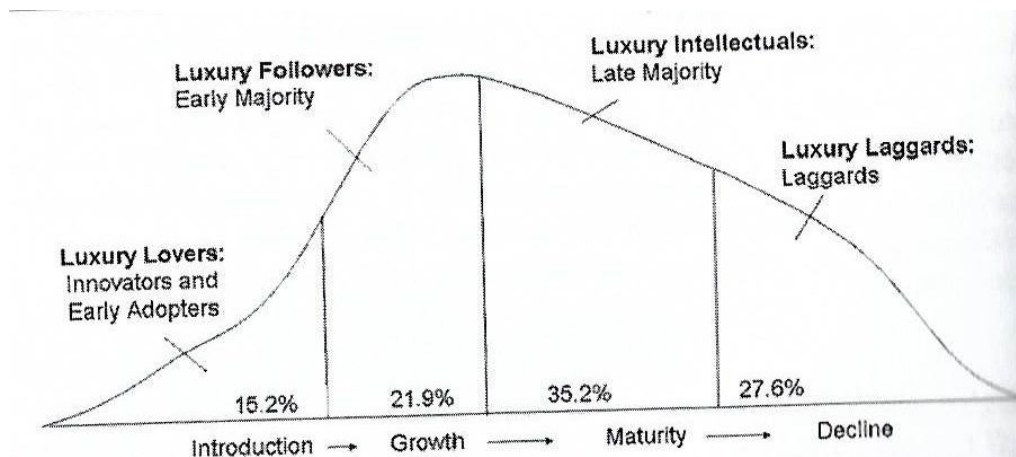
Una ulteriore segmentazione viene fatta a livello generazionale, e divide la popolazione nel seguente modo:

- pensionati frugali: coloro che sono cresciuti in condizioni economiche e politiche difficili, non hanno ricevuto istruzione e hanno lavorato per imprese statali. Per la loro età non hanno potuto beneficiare delle nuove politiche economiche messe in atto. Questo background li rende molto sensibili al prezzo e con uno stile di consumo essenziale;
- pensionati agiati: appartengono alla stessa generazione dei pensionati frugali ma hanno ottenuto un’occupazione al governo o per imprese finanziarie, per questo hanno potuto ricevere stipendi più elevati e trattamenti pensionistici migliori. Rispetto ai pensionati frugali sono meno sensibili al prezzo e ciò consente loro di apprezzare la qualità anche se significa spendere di più;
- quarantenni frugali: fanno parte della generazione che è cresciuta nel periodo di transizione in concomitanza con la rivoluzione culturale e l’era della riforma economica. Hanno vissuto in uno stato di ambivalenza tra principi tradizionalistici e principi innovatori. I loro guadagni sono modesti e per questo tendono a risparmiare per crescere i figli e occuparsi dei genitori;
- quarantenni agiati: fanno parte della stessa generazione precedente ma hanno avuto l’opportunità di lavorare per il governo o per grandi aziende statali e per questo hanno avuto accesso a salari più elevati. Sebbene anche loro debbano risparmiare per sostenere la famiglia, hanno una disponibilità a pagare superiore poiché apprezzano la qualità dei prodotti;
- lavoratori migranti: è un segmento multigenerazionale, con persone di età compresa tra i 25 e i 45 anni che si sono trasferiti dalle campagne alle città alla ricerca di un’occupazione. Questa fascia di individui consuma solo beni di primaria necessità poiché risparmiano per mantenere la famiglia rimasta in campagna;

- trentenni: hanno avuto la possibilità di accedere a livelli di istruzione più elevati, beneficiando per primi delle riforme economiche che hanno segnato la vera svolta del paese a livello di consumi (politica del figlio unico introdotta nel 1978). Sono quei consumatori interessati all'entertainment, che acquistano su internet e che danno maggiore importanza alla qualità rispetto al prezzo. Dal momento che acquistano per loro stessi, per i figli e per i genitori, rappresentano la fascia di consumatori più importante;
- ventenni: hanno ottenuto maggiori benefici dalle politiche economiche attuate e sono cresciuti in un clima di benessere, individualismo e cultura del consumo. Sono coloro che spendono unicamente per sé stessi, non dovendo provvedere al mantenimento di nessuno, e concentrano i propri acquisti in divertimento, moda, elettronica e prodotti di tendenza;
- nuova generazione: è da considerarsi il segmento più occidentalizzato e aperto ai nuovi prodotti. Utilizzano internet e i social network per seguire le ultime tendenze globali. Dal momento che non percepiscono un reddito proprio, sono coloro che influiscono maggiormente sugli acquisti dei genitori in vari ambiti tra cui alimentazione, abbigliamento, elettronica e tempo libero;
- ricchi: è un gruppo che comprende varie generazioni (individui tra i 20 e i 60 anni). Numericamente sono circa più di un milione e si concentrano nelle principali aree urbane (Pechino, Guangdong, Shanghai). Si tratta di imprenditori e top manager alla ricerca della qualità, dell'eccellenza e per i quali stanno nascendo delle catene di supermercati di lusso (Ironico 2014).

Una caratteristica della società cinese che può spiegare il crescente interessamento verso i beni di lusso da parte dei clienti cinesi è il *renao*, ovvero l'attrazione per la collettività. Tale concetto si sostanzia nel forte interesse per i fenomeni che si verificano in maniera condivisa collettivamente. Anche lo shopping, per questo motivo, è vissuto come un momento di condivisione con i più cari. In relazione ai beni di lusso, Xiao Lu e Bernard Pras hanno sviluppato una curva di diffusione di tali prodotti tra i consumatori cinesi identificando 4 tipologie di clienti:

- luxury lovers (consumatori innovatori e pionieri);
- luxury followers (maggioranza anticipatrice);
- luxury intellectuals (maggioranza ritardataria);
- luxury laggards (ritardatari).

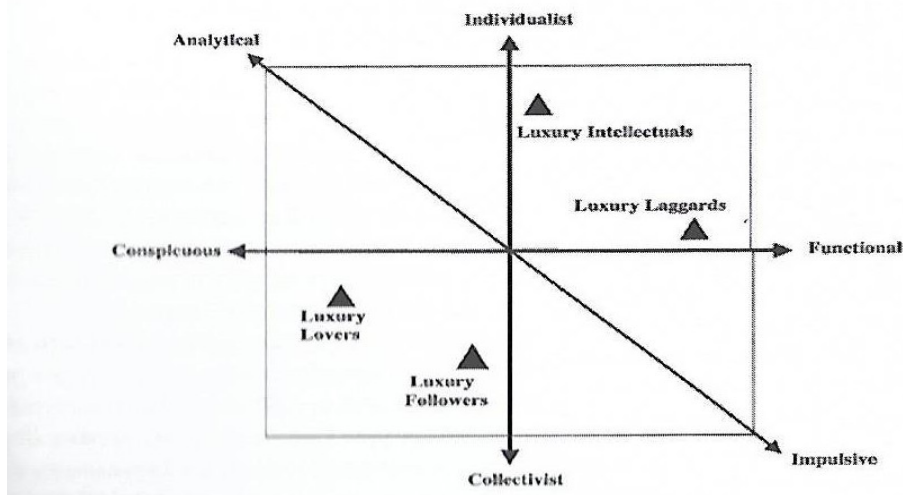


Titolo Fig. 1: Curva di diffusione dei beni di lusso in Cina (Fonte: Ironico, 2014. Pag.82)

La mappa che segue, mostra come le 4 categorie di consumatori corrispondano a determinate caratteristiche:

- i luxury lovers risultano consumatori esperti e moderatamente analitici che compiono acquisti vistosi per segnalare la propria posizione sociale. amano l'eccellenza, prediligono marche dal prezzo elevato e dotate di notorietà;
- i luxury followers sono caratterizzati da un orientamento collettivista, consumi vistosi e impulsivi, molto spesso seguendo le tendenze. Inoltre, essendo molto sensibili alle opinioni altrui, hanno bisogno di continue rassicurazioni riguardo alle loro scelte di acquisto;
- i luxury intellectuals emergono come orientati all'individualismo, con consumi derivanti dalla funzionalità dei prodotti invece che da ciò che simboleggiano;
- i luxury laggards sono orientati anch'essi all'individualismo e alla funzionalità dei beni ma compiono acquisti più impulsivi rispetto ai luxury intellectuals. Inoltre, sono maggiormente sensibili al prezzo e concentrano i loro acquisti nel periodo di saldi o promozioni. (Ironico 2014)





Titolo Fig. 2: Mappa di posizionamento dei consumatori di lusso in Cina (Fonte: Ironico, 2014. Pag. 83)

Abbiamo compreso come il mercato cinese sia complesso e metta a dura prova la managerialità dei brand di lusso. Vediamo ora quali sono alcune delle strategie attuate dai poli del lusso per avvicinarsi a questo gigante e prorompente mercato.

LVMH ha costruito uno stabilimento del marchio Chandon in Cina, chiamato appunto Chandon China. Le condizioni climatiche, ambientali e geologiche della regione hanno convinto un team di esperti provenienti da tutto il mondo a fondare la tenuta. L'azienda dispone di impianti di produzione tra i più avanzati al mondo e lo spumante della tenuta, riflette le radici del marchio, fondendo l'audacia e la modernità cinesi al savoir-faire francese (LVMH 31 Luglio 2013).

Kering, da parte sua, per avvicinarsi al mercato cinese, si affida al potente e-tailer asiatico JD.com. Il colosso dell'e-commerce offrirà a 292 milioni di potenziali clienti una selezione di montature da vista e da sole griffati; brand come Cartier, Alexander McQueen, Stella McCartney, Brioni, Pomellato, Puma (Fashionmagazine.it 13 Marzo 2018).

Nel 2018, invece, Richemont ha stretto una partnership strategica con Alibaba, l'e-commerce più diffuso in Cina. Assieme ad Ynap, costituiranno una joint venture per sviluppare app di Net-a-porter e di Mr Porter realizzate su misura per il consumatore locale. Alibaba fornirà il suo supporto, mettendo a servizio l'expertise maturata in ambito tecnologia, marketing, sistemi di pagamento e logistica (Milano Finanza 26 Ottobre 2018).

## **2.2 Le strategie e-commerce dei poli del lusso**

La relazione tra le marche di lusso e internet può rappresentare un'arma a doppio taglio: sul web il lusso può guadagnare clienti, ma può perdere valore e specificità. Inoltre, Internet è uno strumento nato per marche e operazioni su larga scala, e non per brand di lusso o di nicchia. La rete infrange le barriere del tempo e dello spazio, tuttavia, ciò è in contrasto con il principio che il lusso abbia bisogno di tempo per essere prodotto, raggiunto, acquistato e consegnato. Internet permette di far circolare immagini, diffondere il brand, e i social network si trasformano in negozi virtuali, nei quali basta un click per acquistare un prodotto. Tutto è molto immediato. I brand di lusso, tuttavia, seguono quasi la filosofia del culto, e come tutti i culti, necessitano di luoghi in cui recarsi. Che fine fa quindi l'esperienza multisensoriale del lusso e del rituale d'acquisto tipico dei negozi di lusso se si possono acquistare i prodotti in ogni dove? Ecco che diventa fondamentale difendere il ruolo chiave che svolgono i punti vendita. Oltretutto, le ricerche di Contact Lab ed Exane BNP dimostrano come il 60% degli acquisti in negozio sia preceduto da ricerche online e che i clienti cross-canale acquistano di più in negozio rispetto a quelli che comprano esclusivamente in store. Per questo, diventa fondamentale creare una strategia che integri online e offline, in modo tale da sfruttarne il potenziale. Una strategia possibile sarebbe quella di vendere prodotti di accesso (di fascia più bassa) sul web incoraggiando successivamente il cliente a recarsi in negozio, creando un percorso web-to-store. (Kapferer 2017)

I poli del lusso a supporto di tali strategie hanno attuato delle acquisizioni e collaborazioni con alcune piattaforme online.

Kering, ad esempio, ha diminuito la collaborazione con Ynap (proprietario di piattaforme online multimarca come Net-a-porter, Mr Porter, Yoox e The Outnet), per investire nello sviluppo di un e-commerce di proprietà. L'obiettivo del Gruppo è quello di fornire ai suoi marchi, una visione a 360 gradi del cliente, offrire esperienze diversificate e su misura, proporre un servizio d'eccellenza dalla fase di acquisto al post-vendita, consentire ai brand del gruppo di entrare in relazione con il cliente per adattare l'offerta alle sue specifiche esigenze. (Il Sole 24 Ore, 24 Novembre 2018)

Richemont, dal canto suo, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, ha stretto una partnership con Alibaba. (Milano Finanza 26 Ottobre 2018).

## **2.3 L'importanza della customer experience**

In molti osservano come negli ultimi 10 anni la customer experience sia un tema centrale. Non più cosa si acquista, ma come si acquista. Ciò dovuto anche al fatto che non è più solo il prodotto a essere protagonista, ma lo è anche il punto vendita. Politiche di merchandising, estensioni di linea e di marchio, creazione di servizi premium: il consumo da razionale diventa emozionale e il consumatore da passivo svolge un ruolo attivo nell'esperienza di acquisto (Corbellini e Saviolo 2007). Il customer journey diventa fondamentale, è il percorso lungo il quale il consumatore procede interagendo con i touch-point del brand. Il viaggio del cliente deve essere sviluppato secondo 5 A:

- **Aware**, è la prima fase in cui il cliente prende contatto con vari brand
- **Appeal**, è la fase in cui il cliente seleziona un numero limitato di brand a cui rivolgersi
- **Ask**, il cliente compie la sua ricerca di informazioni
- **Act**, persuaso dalle informazioni ottenute, il cliente acquista
- **Advocate**, soddisfatto dell'acquisto fatto, il cliente consiglia il brand ad amici e familiari.

La cosa che più ricercano i consumatori è un coinvolgimento attivo durante la fase di acquisto, ecco che il punto vendita deve diventare un want-to-go-place, ovvero una destinazione verso la quale il consumatore ha voglia di recarsi perché consapevole di vivere un'esperienza positiva e coinvolgente. Riassumendo in una parola: retail-tainment (Kotler e Stigliano, 2018)

A questo proposito Kering sta progettando un pacchetto di app in collaborazione con Apple destinate agli addetti alle vendite. Una di queste app consentirà di accedere alle informazioni sulla merce disponibile per poter personalizzare il servizio al cliente. Infatti, i membri dello staff, potranno controllare in tempo reale la disponibilità di una taglia o di un colore e consigliare al meglio il cliente (Kering 26 Novembre 2018). Oltre a ciò, Kering ricerca figure professionali che si occupino della customer experience dei singoli brand. La figura che viene ricercata si chiama proprio Client Experience Specialist, e viene designata appositamente per definire e massimizzare la qualità dell'esperienza del cliente in tutti i punti vendita del brand (Kering 4 Novembre 2019).

LVMH, invece, in occasione dell'evento Viva Technology 2019, ha scelto come tema di quest'anno "Crafting the Customer Experience of Tomorrow". La start-up vincitrice del concorso "LVMH Innovation Award" è risultata 3DLOOK. Fondata nel 2016 da Vadim Rogovskiy, Alex Arapov e Ivan Makeev nel cuore della Silicon Valley, questa azienda ha creato una tecnologia in grado di poter misurare il corpo utilizzando un semplice smartphone. Ciò garantisce che gli indumenti acquistati corrispondano perfettamente alle misure del cliente. La start-up propone, quindi, ai propri clienti (maison, rivenditori e aziende di e-commerce) soluzioni che consentono di offrire esperienze personalizzate al cliente attraverso

qualsiasi canale. In qualità di vincitrice, 3DLOOK avrà a disposizione il supporto personalizzato del gruppo per il proprio sviluppo (LVMH 30 Maggio 2019).

#### **2.4 Consumatori “sustainability-oriented”:** come agiscono i poli del lusso in merito a sostenibilità, sviluppo sostenibile e attenzione all’ambiente

Uno dei temi di maggiore interesse nel dibattito sul lusso è la sua relazione con la sostenibilità.

Una provocazione che azzardano gli autori Amatulli e De Angelis (2018), è che i beni del lusso siano naturalmente molto più sostenibili rispetto ad altri. Il tema del lusso sostenibile è un dibattito sempre più acceso, soprattutto perché i consumatori richiedono sempre più attenzione da parte delle aziende alla salvaguardia dell’ambiente, del territorio, delle risorse umane e materiali e delle comunità. Negli ultimi anni, quindi, le aziende hanno posto maggiore attenzione alla loro sensibilità riguardo alla tematica attraverso numerose iniziative: dalla riduzione delle emissioni energetiche alla realizzazione di prodotti con l’utilizzo di materiali biodegradabili o riciclabili, fino alla crescente attenzione verso cause etiche e sociali di vario genere. Prendendo in esempio la Chief Sustainability Officer di Kering, Marie Claire Daveu, “esiste una intrinseca relazione tra lusso e sostenibilità, al punto che essa fa già parte della definizione di lusso in quanto il lusso è qualità, tradizione, creatività e artigianalità, quindi qualcosa di durevole”. Il gruppo infatti pone la sostenibilità come tema fondamentale della propria strategia, sin dal principio della catena del valore, quindi dall’approvvigionamento delle materie prime.

Ciò che rende interessante il dibattito è il rapporto contrapposto e allo stesso tempo univoco di sostenibilità e lusso. Da una parte possono essere visti come concetti lontanissimi l’uno dall’altro in quanto il lusso indica eccesso, superficialità, edonismo e distinzione mentre sostenibilità sta ad indicare sobrietà, moderazione, altruismo ed uguaglianza. Dall’altro, alcune caratteristiche dei beni di lusso li rendono potenzialmente sostenibili. Se per sostenibilità si intende dare un contributo positivo ai diversi stakeholder con cui l’azienda si rapporta, possiamo notare che i beni di lusso e la sostenibilità sotto alcuni aspetti vanno di pari passo. L’elevata qualità dei prodotti di lusso, ad esempio, è un contributo positivo da parte dell’azienda rispetto ai consumatori, poiché si fornisce un prodotto realizzato con materiali di sicura e certificata affidabilità. La durevolezza del bene di lusso fa sì che l’acquisto possa essere interpretato come un investimento di lungo termine da parte dei

clienti. Inoltre, la rarità può essere letta come caratteristica volta alla riduzione dell'utilizzo delle risorse e, di conseguenza, un minor impatto ambientale.

I consumatori, come abbiamo detto in precedenza, sono spinti ad acquistare prodotti di lusso prevalentemente quando rappresentano alcuni valori per loro considerati importanti. La lunga durabilità dei prodotti comporta acquisti molto diluiti nel tempo e quindi la possibilità di ridurre gli sprechi in termini di risorse naturali.

Oltre alla relazione intrinseca tra beni di lusso e sostenibilità, il connubio tra questi due elementi diventa quasi una necessità nel momento in cui i consumatori richiedono alle aziende di essere sempre più sensibili riguardo ai temi tipici di sostenibilità (Amatulli e De Angelis 2018).

Per far fronte a questa richiesta da parte dei consumatori, il gruppo Kering dichiara nel suo sito ufficiale che "l'innovazione è parte integrante della politica di sostenibilità [...]. Nel 2013, ad esempio, Kering ha fondato il MIL Materials Innovation Lab, che fornisce alle Maisons del gruppo oltre 3.000 tessuti e scampoli di tessuto sostenibili. Il gruppo è inoltre partner dell'incubatrice di start-up Plug and Play - Fashion For Good, che sostiene l'innovazione e la creazione di materiali e processi più sostenibili." Inoltre, per far sì che i marchi del portafoglio del gruppo seguano le stesse linee guida in tema di sostenibilità, sono stati stabiliti dei requisiti ambientali e sociali denominati Standard Kering. Questi principi, sono frutto di anni di ricerca condotta internamente e riguardano la tracciabilità delle materie prime, le norme sociali, la protezione ambientale, il benessere animale e l'impiego di sostanze chimiche. Oltre a queste linee guida, il gruppo ha ideato e progettato uno strumento in grado di monitorare l'attività dei brand per quantificare e valutare l'impatto ambientale delle attività poste in essere dalle Maison. Tale strumento viene chiamato conto economico ambientale e misura le emissioni di anidride carbonica, il consumo di acqua, l'inquinamento idrico e atmosferico, lo sfruttamento del territorio e la produzione di rifiuti lungo tutta la supply chain. Tale documento rende l'impatto ambientale delle attività del gruppo un dato visibile e comparabile. Inoltre, calcola il valore monetario di detto impatto per quantificare l'utilizzo di risorse.

Dall'altra parte, il colosso LVMH, dichiara che lo sviluppo sostenibile sia da sempre uno dei principali orientamenti strategici del gruppo. "La nostra posizione di leader comporta responsabilità sociali e ambientali. Dobbiamo andare oltre il semplice rispetto degli standard" afferma Bernard Arnault, Presidente e CEO di LVMH. Dal 2016, l'Environment Academy del Gruppo, organizza corsi nei quali si approfondiscono le principali sfide da affrontare ricorrendo a vari strumenti didattici. L'Academy offre anche un corso che permette di venire a conoscenza delle tematiche fondamentali in materia e tratta principalmente delle maggiori

sfide ambientali, del funzionamento di un sistema di gestione ambientale e della legislazione che regola l'ambito. Inoltre, ogni anno, i "LIFE in Stores Awards" premiano i negozi dei brand di proprietà di LVMH che hanno raggiunto le migliori prestazioni energetiche tenendo conto di isolamento degli edifici, densità di potenza dell'illuminazione, aria condizionata e riscaldamento, qualità dell'aria e riduzione dell'inquinamento acustico, gestione dei rifiuti e altre aree chiave.

Una delle campagne realizzate da Richemont, invece, è la realizzazione di una linea di orologi sostenibili dedicati ai Millennials sensibili alle tematiche ambientali. Il brand è stato chiamato Baume, e non sono orologi prodotti utilizzando materiali di origine animale o preziosi, ma hanno cinturini intercambiabili in materiali naturali come cotone, lino e sughero o pet riciclato. Il packaging, inoltre, è ridotto al minimo e composto da cartone proveniente da foreste certificate. Il prezzo, infine, è relativamente basso, dovendo rivolgersi ad un pubblico molto giovane, e oscilla tra i 500 e i mille dollari (Sole 24 Ore 16 Maggio 2018).



## CONSIDERAZIONI FINALI

Abbiamo capito quali sono le principali tendenze e le direzioni verso le quali si muove il settore del lusso. Abbiamo compreso come oggi il mercato cinese sia fondamentale per i brand di lusso e come sia importante per i poli del lusso supportare le proprie maison al fine di sfruttare al massimo le potenzialità di tale mercato, capendone le caratteristiche e progettando strategie in linea con ciò che cercano i consumatori del lusso. Ciò si scontra con l'esigenza di mantenere una certa "occidentalità", poiché uno dei principali motivi che ha spinto i clienti cinesi ad avvicinarsi ai beni di lusso.

Un'ulteriore sfida che abbiamo analizzato è quella dell'e-commerce come canale di avvicinamento ai consumatori. Tuttavia, per il settore del lusso, l'immediata disponibilità dei beni può essere interpretata come una minaccia per i brand di lusso, poiché va contro il principio di inaccessibilità e quasi inarrivabilità di tali beni. Conciliare la distribuzione selettiva o esclusiva con l'e-commerce, il canale più accessibile e disponibile a tutti, mette a dura prova il management dei brand di lusso. Ecco che, le case madri diventano fondamentali per supportare tali decisioni e affrontare tali difficoltà.

Un ulteriore tema in cui si inseriscono i poli del lusso in aiuto ai brand di proprietà è quello della customer experience. Siamo arrivati alla conclusione che il cliente oggi è affascinato da un servizio completo, personalizzato, che unisca il prodotto, l'esperienza in store e il digitale. La ricerca della sostenibilità è un'altra caratteristica che accompagna il processo di decisione d'acquisto dei clienti. Il tema della sostenibilità ambientale, sociale ed economica è sempre più presente e sentito dalla società nello scenario moderno. Questa particolare sensibilità spinge le maisons e i poli del lusso a porre l'attenzione su determinate politiche aziendali e scelte strategiche.

La ricerca ha messo in luce il significato importante di polo del lusso, cosa significhi e quali vantaggi porta ai brand che ne fanno parte. Il gruppo è funzionale alla crescita, allo sviluppo e al supporto di tutte le maison messe assieme. Le difficoltà manageriali che comportano i cambiamenti del mercato che abbiamo analizzato sono difficilmente affrontabili da aziende sole, mancanti di un supporto completo come quello che può dare un gruppo o una casa madre. La sfida per i poli del lusso è comprendere le brand identities delle maison e definire una strategia che possa essere funzionale all'insieme, evitando di penalizzarne una rispetto a un'altra o di allontanarsi da ciò che è e da ciò che significa lusso.





## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ALTAGAMMA, BAIN & COMPANY, 1 Giugno 2019. “Bain Luxury Goods Worldwide Market Study – Spring 2019 Update”. [online]. Altagama.it. Disponibile su <[https://altagama.it/media/source/Altagama%20Bain%20Worldwide%20Market%20Monitor\\_update%202019.pdf](https://altagama.it/media/source/Altagama%20Bain%20Worldwide%20Market%20Monitor_update%202019.pdf)> [Data di accesso 10/10/19].

AMATULLI, C., DE ANGELIS, M., 2018. “Vendere il lusso nell’epoca della sostenibilità”. 1<sup>a</sup> edizione. Roma: LUISS University Press.

CORBELLINI, E., SAVIOLO, S., 2007. “L’esperienza del lusso. mondo, mercati, marchi”. 1<sup>a</sup> edizione. Milano: Rizzoli Etas.

FABRIS, G., 2003. “Il nuovo consumatore: verso il postmoderno”. 1<sup>a</sup> edizione. Milano: FrancoAngeli Edizioni.

FASHION MAGAZINE, 13 Marzo 2018. “Kering Eyewear alla conquista della Cina con JD.com” [online]. Fashionmagazine.it. Disponibile su <<https://www.fashionmagazine.it/business/strategie-Kering-Eyewear-alla-conquista-della-Cina-con-JD.com--86261>> [Data di accesso: 10/10/19].

KAPFERER, J. N., a cura di CRESPI, R., 2017. “Lusso. Nuove sfide, nuovi sfidanti”. 1<sup>a</sup> edizione. Milano: Franco Angeli.

KAPFERER, J.N., BASTIEN, V., 2012. “The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands”. 2<sup>a</sup> Edizione. Londra: Kogan Page Ltd.

KERING, 26 Novembre 2018. “Kering announces new developments in its digital strategy” [online]. Kering.com. Disponibile su <<https://www.kering.com/it/news/announces-new-developments-in-its-digital-strategy>> [Data di accesso: 10/10/19].

KERING, 2 Febbraio 2019. “2018 Financial Document” [online]. Kering.com. Disponibile su <<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/3ba17a6b64aae82d/original/2018-Financial-document.pdf>> [Data di accesso: 10/10/19].

KERING, 4 Novembre 2019. “Client Experience Specialist” [online]. Kering.com. Disponibile su <<https://www.kering.com/it/talent/job-offers/europe/client-experience-specialist>> [Data di accesso: 4/11/19].

KOTLER, P., STIGLIANO, G., 2018. “Retail 4.0. 10 regole per l’era digitale”. 1<sup>a</sup> edizione. Milano: Mondadori Electa.

IL SOLE 24 ORE, 16 MAGGIO 2018. “Richemont lancia un brand di orologi dedicato ai Millennials, sostenibile e acquistabile solo online” [online]. Milano: Il Sole 24 Ore. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/richemont-lancia-brand-orologi-dedicato-millennials-sostenibile-e-acquistabile-solo-online-AEYXpZpE>> [Data di accesso: 12/10/19]

IL SOLE 24 ORE, 24 NOVEMBRE 2018. “Il gruppo Kering accelera sul digitale: porta l’e-commerce in-house e lascia Ynap” [online]. Milano: Il Sole 24 Ore. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/il-gruppo-kering-accelera-digitale-porta-l-e-commerce-in-house-e-lascia-ynap-AEIO9MnG>> [Data di accesso: 12/10/19]

IRONICO, S., 2014. “Fashion Management. Mercati, consumatori, tendenze e strategie di marca nel settore moda”. 1<sup>a</sup> edizione. Milano: Franco Angeli.

LA REPUBBLICA, 12 Febbraio 2019. “Gucci e la Cina fanno volare gli utili di Kering” [online]. Roma: La Repubblica. Disponibile su <[https://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2019/02/12/news/gucci\\_e\\_la\\_cina\\_fanno\\_volare\\_1\\_utile\\_di\\_kering-218909660/](https://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2019/02/12/news/gucci_e_la_cina_fanno_volare_1_utile_di_kering-218909660/)> [Data di accesso: 10/09/19]

LVMH, 31 Luglio 2013. “Chandon pioneers premium sparkling wine in China” [online]. LVMH.it. Disponibile su <<https://www.lvmh.com/news-documents/news/chandon-pioneers-premium-sparkling-wine-in-china/>> [Data di accesso: 10/10/19].

LVMH, 30 Maggio 2019. “La Startup 3DLOOK si è aggiudicata la vittoria della terza edizione del LVMH Innovation Award, organizzato nell’ambito di Viva Technology 2019” [online]. LVMH.it. Disponibile su <<https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/la->

startup-3dlook-si-e-aggiudicata-la-vittoria-della-terza-edizione-del-lvmh-innovation-award-organizzato-nellambito-di-viva-technology-2019/> [Data di accesso: 10/10/19].

LVMH, 30 Luglio 2019. “2019 First half financial report” [online]. LVMH.it. Disponibile su < [https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/07/rapportfinanciersemestriel2019\\_va.pdf](https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/07/rapportfinanciersemestriel2019_va.pdf)> [Data di accesso: 10/10/19].

MILANO FINANZA, 26 Ottobre 2018. “Accordo tra Richemont e Alibaba per una joint venture in Cina” [online]. Milano Finanza. Disponibile su <<https://www.milanofinanza.it/news/accordo-tra-richemont-e-alibaba-per-una-joint-venture-in-cina-201810260841243646>> [Data di accesso: 10/10/19]

MORTARA, A., “I nuovi spazi del lusso”, Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing”, Università Ca’ Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003.

PAMBIANCONNEWS, 6 Giugno 2019. “Vuitton conferma: spinti dalla Cina domestica. LVMH al record di borsa” [online]. Milano: Pambianconews. Disponibile su <<https://www.pambianconews.com/2019/06/06/lv-conferma-spinti-dalla-cina-domestica-lvmh-al-record-di-borsa-263163/>> [Data di accesso: 10/09/19].

RICHEMONT, 16 Maggio 2019. “Annual Report FY 2019” [online]. Richemont.com. Disponibile su <[https://www.richemont.com/images/investor\\_relations/reports/annual\\_report/2019/ar\\_fy2019\\_a8rnc73bd29jwd.pdf](https://www.richemont.com/images/investor_relations/reports/annual_report/2019/ar_fy2019_a8rnc73bd29jwd.pdf)> [Data di accesso: 10/10/19].

RIZZO, G., 2010. “Low-cost mania. Moda passeggera, scelta obbligata o nuovo stile di vita”. 1<sup>a</sup> edizione. Milano: Il sole 24 Ore.

SILVERSTEIN, M.J., FISKE, N., 2004, “Trading Up. La rivoluzione del lusso accessibile”, Milano: ETAS.