

ALTAGAMMA CONSUMER & RETAIL INSIGHT 2024

I Very Important Clients guidano la crescita del lusso: qualità e servizio impeccabile, esclusività e personalizzazione. Il ruolo dei Client Advisor.

Retail: competizione per l'acquisto di immobili di grandi dimensioni

Milano, 2 luglio 2024 - La decima edizione dell'**Altagamma Consumer and Retail Insight** si è tenuta oggi presso il Centro Congressi di Fondazione Cariplo, a Milano, nel corso della quale è stata illustrata un'analisi qualitativa dei consumatori luxury e dei nuovi trend nel retail.

La crescita del comparto di alta gamma è guidata dalla fascia più alta di consumatori, i **Very Important Clients**, che diventano il focus dell'attenzione dei brand, **rappresentando in media il 30% dei ricavi dei marchi** e agendo come loro Brand Ambassador.

Per conquistarli, **i brand devono individuarli, garantire i fondamentali della propria offerta** (esclusività, qualità assoluta dei prodotti e del servizio, experience) e **padroneggiare gli elementi essenziali della relazione con loro**: iperpersonalizzazione, attenta gestione dei tempi di attesa per i prodotti unici, disponibilità di Client Advisor di alto livello e creazione di un senso di comunità.

Ancora più significativo l'impatto sui consumi del vertice della piramide: i **consumatori Beyond Luxury**, con una spesa annuale personale maggiore di €50.000, **rappresentano meno dell'1% dei clienti totali del lusso, ma in termini di spesa pesano il 21%**, più di 200 volte il consumatore medio. La loro rilevanza risulta raddoppiata rispetto a 10 anni fa.

Cresce l'importanza dei Client Advisor, a cui i consumatori *Beyond Luxury* tendono a legarsi con un rapporto talvolta più stretto rispetto a quello con i brand stessi: figure sempre più centrali e altamente professionali, che vanno quindi attratte, formate e trattenute in azienda.

Sul versante retail, **il lusso sta vivendo una continua escalation**, con negozi sempre più grandi, unici e distintivi, con un corsa – da parte dei brand – ad **acquistare immobili sulle principali vie del lusso** di Milano, Parigi, Londra, New York.

Dopo l'intervento introduttivo del Presidente di Altagamma, **Matteo Lunelli**, le evidenze emerse dal True-Luxury Global Consumer Insight (**Filippo Bianchi** e **Guida Ricci**, Boston Consulting Group) e dal Luxury Retail Evolution (**Luca Solca**, Bernstein) sono state commentate insieme a **Stefania Lazzaroni**, Direttrice Generale di Altagamma, da **Scott Malkin**, Founder and Chairman di Value Retail; **Aldo Melpignano**, Founder di Egnazia Ospitalità Italiana e Vice Presidente di Altagamma per il Settore Ospitalità; **Antonio De Matteis**, AD e Direttore Creativo Uomo di Kiton e Presidente di Pitti Immagine; e **Patrizia Cianetti**, Global Marketing and Communication Director di Ducati.

In apertura del convegno **Matteo Lunelli, Presidente di Altagamma**, ha sottolineato: *“Anche in un periodo di estrema incertezza e volatilità dei mercati e di bassa fiducia dei consumatori, l'alto di gamma mostra una prospettiva di crescita pur moderata. La tenuta dei consumi è sostenuta dai Top Client, che stanno spingendo le imprese ad affinare e migliorare tutta la loro offerta, dai servizi all'eccellenza delle loro creazioni. Significativo che l'1% dei clienti pesi il 21% della spesa e che la loro rilevanza sia raddoppiata negli ultimi 10 anni. Per rispondere alle aspettative di questa clientela sempre più esigente le imprese dovranno continuare ad investire in tecnologia e nell'attrazione di talenti con nuove competenze”.*

FOCUS CONSUMATORI

L'indagine True-Luxury Global Consumer Insight (*sintesi allegata*) è stata presentata da **Filippo Bianchi**, Managing Director e Senior Partner, e **Guida Ricci**, Managing Director e Partner di Boston Consulting Group, proponendo nell'edizione di quest'anno un focus specifico sui *top spender*, definiti "Beyond Money", ovvero i clienti al vertice della piramide di spesa del lusso.

Per gli esperti di **Boston Consulting Group**: *"La fascia di acquirenti 'Beyond Money' sono i più rilevanti per i brand: 500.000 individui che rappresentano il 20-25% del mercato totale del lusso e crescono del 10% ogni anno (CAGR). Sono immuni ai cicli economici e alle crisi geopolitiche, considerano il lusso essenziale e presentano una spesa circa 5 volte meno volatile rispetto a quella del segmento di acquirenti aspirazionali. Rispetto a questi ultimi, hanno inoltre più che raddoppiato la propria spesa nell'ultimo decennio. In questo gruppo troviamo i Very Important Client, che acquistano in media prodotti di 10 marchi, ma vengono identificati e trattati come tali solo da 2 o 3 di questi. Per questo, nel 70% dei casi si perdono opportunità importanti, che potrebbero essere recuperate con una segmentazione più sofisticata del target".*

Tra le evidenze emerse dallo studio:

- Il contesto macroeconomico incerto e un mercato in continua evoluzione non permettono stime precise sul futuro andamento del comparto del lusso, richiedendo un'analisi su base settimanale. **Per il 2024 si prevede tuttavia un periodo di normalizzazione con la previsione di uno scenario realistico di crescita del 1-3% rispetto al 2023**, con una lenta ripresa dei consumi interni in Cina e fiducia limitata dei consumatori nei mercati occidentali.
- **Il segmento più resiliente e in rapida crescita è quello "Beyond Money", ovvero quei consumatori con una spesa annuale personale maggiore di €50.000**, alimentato dalla crescente ricchezza degli Ultra-High-Net-Worth-Individuals.
- **Lo studio mostra che le potenzialità di questo segmento "Beyond Money" non sono pienamente sfruttate dai brand**, a causa di una segmentazione non ottimale che non permette di identificarli correttamente.
- **Le strategie di ingaggio dei VIC** (Very Important Client) da parte dei brand devono quindi basarsi su:
 - *Migliorare la segmentazione dei consumatori e quindi l'identificazione di quelli a più alto potenziale di spesa.*
 - *Padroneggiare gli aspetti fondamentali (table stake), garantendo Qualità eccezionale del prodotto, Esclusività, Servizio impeccabile ed Esperienze eccezionali.*
 - *Specializzarsi nei fattori differenzianti, amati dai VIC: iperpersonalizzazione, prodotti su misura che rendano eccitante l'attesa, Client Advisor di alto livello, senso di comunità.*
- Dalle interviste ai **Very Important Client** emerge la portata della sfida per i brand: i sogni e le aspettative dei VIC si evolvono più velocemente di quanto le imprese siano in grado di soddisfarli. Inoltre, corteggiati e coccolati dai brand di ogni settore, dai beni personali all'ospitalità, all'intrattenimento, sono molto difficili da sorprendere e la competizione per ingaggiarli è sempre più alta. Lo studio individua **4 principali aspettative** che i marchi devono considerare per soddisfare e conquistare i VIC:
 - **Personalizzazione iper-locale e riconoscimento globale**: l'esperienza di acquisto deve essere iperpersonalizzata, ma deve garantire il riconoscimento globale del loro status in ogni tappa della customer journey.
 - **Prodotti unici, senza attese costruite artificialmente dai brand**: se il "waiting game" creato artificialmente da alcuni brand sta diventando obsoleto per i prodotti standard, il tempo di attesa per i prodotti su misura è generalmente accettato, a patto che sia giustificato e coinvolgente come parte dell'esperienza d'acquisto.
 - **Loyalty maggiore verso i Client Advisor rispetto ai brand stessi**: il 70% dei Very Important Client dichiara di avere un Client Advisor (Sales Associate) di fiducia con il brand, di cui il 70%

sarebbe disposto a cambiare brand nel caso in cui il Client Advisor si spostasse da un competitor. I Client Advisor sono sempre più importanti, perché la fiducia garantita da queste figure diventa il fattore di acquisto decisivo per questi clienti. Oggi, i migliori Client Advisors hanno un ampio portafoglio clienti e stanno diventando una risorsa sempre più rara sul mercato, considerato anche la bassa propensione delle nuove generazioni a questo tipo di lavoro, portando a una **“guerra di talenti” che i brand possono affrontare attraverso la formazione, la capacità di attrarre talenti e di mantenerli** grazie a una solida cultura aziendale, salari, incentivi e benefit competitivi, flessibilità e prospettive di crescita.

- **Essere più che un cliente e far parte di una comunità:** le nuove generazioni di VIC sono meno fedeli ai marchi che acquistano e cercano in questi un senso di comunità e opportunità di networking. Oltre l'80% degli intervistati ritiene infatti che il legame emotivo con un marchio di lusso sia fondamentale per la propria decisione di acquisto e desidera far parte di una comunità di acquirenti *“like-minded”*, con idee simili.

FOCUS RETAIL

Lo studio Luxury Retail Evolution indaga l'evoluzione e le prospettive delle strategie retail delle imprese di alta gamma e quest'anno, con il titolo *Store Wars*, ha evidenziato l'accelerazione all'acquisto di immobili nelle vie del lusso da parte dei grandi brand.

“Negli ultimi cinque anni i grandi gruppi del lusso principali hanno speso nel retail circa €10 miliardi, con una forte accelerazione degli investimenti negli ultimi 18 mesi”, dice Luca Solca, Senior Research Analyst, Global Luxury Goods di Bernstein. “Le strade principali hanno visto la massima concentrazione di questi investimenti: Via Montenapoleone a Milano, 5th Avenue a New York, Champs Elysees e Avenue Montaigne a Parigi, Bond Street a Londra. La topografia del retail di lusso in queste città sta cambiando. Gli investimenti dei gruppi più importanti stanno generando un effetto domino, portando chi può permetterselo ad avviarsi nella stessa direzione. Il rischio percepito è quello di vedersi esclusi dalle location più importanti, nello stesso modo in cui questo sta avvenendo nei migliori shopping malls in Cina”.

Tra le evidenze emerse dallo studio:

- **Il retail di lusso sta vivendo una continua escalation.** I negozi diventano sempre più grandi, sempre più unici e diversi gli uni dagli altri, condensando valori e significati che affondano le loro radici nel DNA dei brand. Sono capaci di accogliere segmenti molto diversi di consumatori, di ben figurare sui social media, e sono preparati a intrattenere e a far perdere a chi li visita la nozione del tempo, rivestendo un ruolo di primo piano tra le attrazioni più importanti di una città, rimanendo al contempo molto profittevoli. Dall'analisi di quest'anno emerge un altro versante di questa escalation: **la corsa ad acquistare immobili sulle principali vie del lusso** di Milano, Parigi, Londra, New York.
- **Negli ultimi cinque anni i principali gruppi del lusso hanno speso circa €10 miliardi**, con una forte accelerazione degli investimenti negli ultimi 18 mesi. La massima concentrazione di questi investimenti ha riguardato le strade principali del lusso: Via Montenapoleone a Milano, 5th Avenue a New York, Champs Elysees e Avenue Montaigne a Parigi, Bond Street a Londra. La topografia del retail di lusso in queste città sta cambiando. **Gli investimenti dei gruppi più importanti stanno generando un effetto domino**, portando chi può permetterselo ad avviarsi nella stessa direzione. Il **rischio percepito è quello di vedersi esclusi dalle location più importanti**, nello stesso modo in cui questo sta avvenendo nei migliori shopping malls in Cina (Plaza 66 a Shanghai è un esempio).
- **Il problema risiede nel fatto che investire in immobili deprime il ritorno sul capitale investito (ROIC).** Ancora di più per le aziende che hanno una generazione di cassa e una base di capitale

investito più piccola. Questo accade perché il «rental yield¹» di un immobile commerciale come quelli che ospitano i negozi del lusso è di circa il 2%. Diluire il ROIC è negativo, perché si accompagna ad un peggioramento della performance di Borsa e una contrazione del multiplo. Questo può portare ad una diminuzione del valore e al rischio di trovarsi più esposto come potenziale bersaglio di acquisizione. Senza contare il rischio che questi investimenti pesino troppo sulla cassa e quindi abbiano un impatto negativo sugli investimenti operativi.

- Sarà dunque molto **importante per le aziende del lusso più piccole non imitare la strategia dei gruppi più grandi**. In concreto, questo può tradursi nel ritornare su vie che oggi sono meno valorizzate (come Via della Spiga a Milano o Madison Avenue a New York), **essere pronti a scoprire nuove aree che potranno assumere maggiore importanza**, dedicarsi all'**apertura di negozi per i Very Important Clients su appuntamento**, con costi operativi che sono meno di un decimo dei costi di un negozio su strada.

Per ulteriori informazioni:

ALTAGAMMA

Edoardo Carloni - Tel: 339 1618463 E-mail: carloni@altagamma.it

Giorgio Bocchieri - Tel: 334 6853078 E-mail: bocchieri@altagamma.it

BOSTON CONSULTING GROUP

Alessia Esposito – Tel: 366 7809577 E-mail: esposito.alessia@bcg.com

Rita Genuardi – Tel: 344 0173796 E-mail: genuardi.rita@bcg.com

¹ Il Rental Yield è la differenza tra il reddito derivante dall'affitto della proprietà e i costi complessivi dell'investimento.