

EMBARGO FINO ALLE 12:30 DEL 23/06/2020



**True-Luxury Global Consumer Insight**  
**Sintesi dello studio BCG-Altgamma 2020**

**Documento a cura di**

**Boston Consulting Group**  
**Via Ugo Foscolo 1**  
**20121, Milano**

**Milano, Giugno 2020**

## UNO STUDIO UNICO SUL CONSUMATORE DEL LUSSO

Questo documento è la sintesi della ricerca "True-Luxury Global Consumer Insight" condotta da Boston Consulting Group in collaborazione con Altgamma. Questa ricerca, giunta alla settima edizione, è la più completa e innovativa condotta sul consumatore del lusso alto di gamma. Quest'anno, data la situazione senza precedenti legata all'epidemia di Covid-19, lo studio è stato condotto in due momenti: Pre-Covid (nel gennaio 2020) e Post-Covid (nel giugno 2020).

Lo studio è stato progettato per fornire una comprensione completa e unica dei consumatori True-Luxury:

- **Analizzate tutte le categorie del lusso:** dal personale (abbigliamento, accessori, gioielli, orologi, profumi e cosmetici, ...) al lusso esperienziale (alberghi, ristoranti, vino e liquori, ...)
- **Dimensioni e rilevanza del campione:** più di 12.000 intervistati con una spesa media per beni di lusso di ~39 k€ /anno. Le soglie di spesa su poche categorie sono aumentate rispetto all'anno scorso per mantenere l'attenzione di questo studio sui consumatori di True-Luxury
- **Ampia copertura geografica:** i 10 principali paesi per spesa di lusso - Stati Uniti, Regno Unito, Italia, Francia, Germania, Brasile, Cina, Giappone, Corea del Sud e Russia. Da quest'anno, inoltre, si è iniziato a monitorare anche i consumatori degli Emirati Arabi Uniti e Arabia Saudita
- **Advisory Board ad hoc:** composto da più di 20 aziende del lusso, il Board fornisce raccomandazioni sulle principali tendenze
- **Ripetizione dell'indagine su temi selezionati:** Sulla scia dell'impatto di Covid-19 sul mercato del lusso, è stata ripetuta una parte dell'indagine per garantire un aggiornamento e un'attinenza alla realtà dei risultati

## COVID-19: IMPATTO SUL MERCATO DEL LUSSO E SUI CONSUMATORI TRUE-LUXURY

### COVID-19: IMPATTO SUL MERCATO DEL LUSSO

- **Le stime pre-Covid per il mercato del lusso si posizionavano su una traiettoria positiva. La crisi ha rallentato quello che è stato un decennio di crescita nelle categorie del lusso.** Il mercato globale del lusso stava viaggiando su un trend positivo: il lusso personale prevedeva una crescita del +3,2% nel periodo 2020-2022, mentre il mercato del lusso esperienziale si valutava si sarebbe attestato su un trend ancora più positivo (+5,8%).
- **Ora, anche le previsioni più ottimistiche mostrano un calo che va dal -35% al -45% nel 2020 per il mercato del lusso globale.** In particolare, per le vendite di beni personali di lusso si attende un calo tra il -25% e il -45% nel 2020, mentre le stime del lusso esperienziale sono ancora più negative, con un calo tra -40% e -60%. Nella migliore delle ipotesi, che si renda disponibile un vaccino o le conseguenze economiche della pandemia non siano troppo gravi, le persone riprenderanno a fare acquisti e a viaggiare e tutto questo darà un impulso alle vendite di beni di lusso. Ma nel peggiore dei casi, cioè che lo sviluppo un vaccino richieda più tempo o la recessione si riveli più grave, le aziende faranno fatica a riacquistare slancio e tutto questo si ripercuoterà sulla capacità e volontà delle persone di acquistare beni di lusso.

- Prendendo in considerazione questi elementi, crediamo che **il recupero dell'industry sarà graduale, con un ritorno ai valori del 2019 nel 2022-2023**, a seconda delle categorie.

#### COVID-19: IMPATTO SUI CONSUMATORI TRUE-LUXURY

- **Anche i consumatori True-Luxury hanno subito l'impatto della crisi sulle proprie finanze e sul comportamento di spesa.** Il 57% dei consumatori afferma che l'incertezza economica impedisce loro di fare acquisti e investimenti pianificati in precedenza.
- **Anche l'approccio emotivo (sentiment) verso la ripresa è cauto, con il 43% dei consumatori che pensa che, dopo la crisi la ripartenza non sarà rapida.** Solo i cittadini cinesi si mostrano più ottimisti, con il 77% che concorda sul fatto che sarà rapida. Tuttavia, è importante notare che la Cina è ora molto più avanti nel ciclo del virus rispetto alla maggior parte degli altri paesi.
- **La maggior parte dei consumatori True-Luxury sta riducendo la spesa relativa al lusso almeno nel breve periodo, con alcune categorie più in sofferenza.** Guardando all'approccio dei consumatori, l'abbigliamento casual e i cosmetici dovrebbero avere un rimbalzo spalmato su due anni, mentre altre categorie subiranno l'impatto di Covid-19 anche a lungo termine. Per quanto riguarda il lusso esperienziale, i consumatori sono più restii nei confronti di hotel, crociere e resort.

#### TENDENZE DEI CONSUMATORI DELL'EDIZIONE 2020

La settima edizione del nostro studio si concentra sulle tendenze che stanno plasmando la **nuova realtà del lusso** e che sono state accelerate dalle recenti circostanze, distinguendo due categorie:

- **Tendenze temporanee, qui e ora.** Tendenze di consumo oggi molto rilevanti, ma la cui durata è imprevedibile e che potrebbero interessare il settore solo nel breve periodo.
- **Tendenze in accelerazione, destinate a restare.** Tendenze di consumo che sono qui per rimanere, che sono state accelerate dai recenti eventi e che stanno strutturalmente plasmando la realtà del lusso.

Dallo studio sono otto le tendenze chiave di consumo che emergono

##### 1) Tendenze temporanee, qui oggi

- a. Lusso esperienziale e turismo diventano più intimi e a corto raggio
- b. Cinesi: da alto spendenti globali a consumatori locali
- c. I Millennials subiscono una battuta d'arresto, ma sono i più speranzosi per il futuro

##### 2) Tendenze in accelerazione, destinate a restare

- d. I valori del lusso si polarizzano tra l'Occidente e la Cina
- e. *Purpose* al cuore della Sostenibilità a 360°
- f. Clienteling 2.0 come driver delle relazioni di prossima generazione
- g. Una nuova equazione dello shopping: accelerazione online & esperienza in-store
- h. Nuovi modelli di business ridefiniscono il concetto di proprietà: Second-Hand e noleggio

## 1) Tendenze temporanee, qui oggi

### a. Lusso esperienziale e turismo diventano più intimi e a corto raggio

#### TRENDS

Prima dell'esplosione della pandemia da Covid-19, il 43% dei consumatori True-Luxury stava dirottando la spesa verso il lusso esperienziale. La tendenza sta resistendo, con il 40% dei consumatori di tutte le aree geografiche che conferma di spendere di più in esperienze di lusso e meno in beni rispetto a prima.

A causa del Covid-19, tuttavia, i consumatori preferiranno orientare la spesa su categorie esperienziali più individuali e intime, almeno nel breve periodo. Le esperienze legate alla socialità sono maggiormente impattate poiché i consumatori preferiscono trascorrere più tempo a casa o in incontri privati esclusivi come super yacht e ville. Di conseguenza, il desiderio di consumo per i bar di lusso, gli hotel e i resort di lusso e le crociere di lusso dovrebbe essere molto negativo, con il 50-60% dei consumatori che dichiarano di spendere meno o significativamente meno in queste categorie almeno per i prossimi 6 mesi.

Per quanto riguarda i viaggi internazionali, il 54% dei consumatori di True-Luxury non prevede di riprenderli prima di 6 mesi, ma le risposte variano a seconda della nazionalità. In media, infatti, il 65% dei tedeschi, il 57% dei francesi e il 55% degli italiani (con percentuali analoghe per gli altri cittadini europei) prevede di riprenderli da qui a 6 mesi, preferendo i paesi vicini e i viaggi a corto raggio rispetto alle destinazioni a lungo raggio. I non europei aspetteranno un po' più a lungo prima di riprendere i viaggi internazionali, anche perché le destinazioni a corto raggio a loro disposizione non sono sempre attraenti.

Una volta che l'emergenza sarà sotto controllo, **l'Italia è in cima alla mente preferite dai consumatori True-Luxury quando si tratta di destinazioni internazionali**, eccezione dei **cinesi**, che la classificano **solo al terzo posto**, dopo Francia e Giappone - mentre prima del Covid era il nostro Paese loro destinazione preferita.

#### IMPLICAZIONI

Le priorità per i marchi che operano nel settore del lusso esperienziale e del turismo si dividono in due fasi. Nella prossima "fase di lotta", i marchi dovranno concentrarsi sulle misure di sicurezza contro i virus, la pubblicità sulla pulizia e la salute, oltre a sperimentare incentivi (flessibilità, offerte). Pensare iper-locale è una priorità anche nel breve periodo, adattando la comunicazione e l'offerta per alimentare la domanda locale. Nella "fase futura", i marchi dovranno amplificare la loro reputazione, investire nella raccolta di informazioni per conoscere approfonditamente la clientela (vecchia e nuova) e identificare potenziali vettori di crescita (ad esempio, M&A).

Le implicazioni per l'Italia ruotano intorno a due aree: la prima è l'attenzione alla clientela italiana in primo luogo, promuovendo ciò che più conta per loro in termini di pulizia best-in-class e di offerte flessibili e più economiche; la seconda è ampliare gli orizzonti e continuare a catturare l'interesse del turismo internazionale, con una particolare attenzione a sostenere

l'interesse dei cinesi. Di grande importanza è il tema del branding nazionale, in cui marchi e governo si uniscono per promuovere collettivamente l'Italia assicurando la clientela nazionale e internazionale.

**b. Cinesi: da alto spendenti globali a consumatori locali**

**TRENDS**

A causa dell'esplosione della pandemia da Covid-19 e delle limitazioni sui viaggi internazionali, ci aspettiamo che i consumatori cinesi compiano in patria le loro spese di lusso. Il 73% dei consumatori cinesi conferma che nei prossimi 12 mesi farà in Cina almeno la metà della sua spesa annua per il lusso che di solito faceva all'estero. Questa nuova dinamica, guidata dal rientro della domanda, dovrebbe dare impulso alle proiezioni del mercato del lusso per la Cina, a un ritmo più rapido rispetto alle stime precedenti a Covid-19.

Per le categorie del lusso, i consumatori cinesi ritengono che la ripresa sarà più rapida nel loro mercato interno, in particolare per l'abbigliamento, le calzature e la pelletteria, in quanto facilmente accessibili. Mentre aspetteranno circa 8 mesi prima di recarsi all'estero per acquistare prodotti di lusso. Tuttavia, il divario tra la ripresa nazionale e quella internazionale prevista per le esperienze di lusso sarà più breve, poiché il tipo di esperienza di lusso che i cinesi cercano non può essere replicata localmente. Circa il 50% dei consumatori cinesi afferma che aspetterà almeno 6 mesi prima di viaggiare all'estero, mettendo in cima alle destinazioni di viaggio Giappone, Francia e Italia.

**IMPLICAZIONI**

A causa dell'impossibilità di coltivare relazioni con i clienti cinesi che erano soliti recarsi nei paesi occidentali, i marchi dovrebbero trasferire in Cina gli sforzi di marketing, PR e comunicazione per essere più vicini a dove si trovano i clienti. Per lo stesso motivo, dovrebbero rivedere in modo strategico i loro canali di distribuzione e pensare di penetrare il mercato cinese con un partner locale, soprattutto nell'e-commerce. Infine, ripensare i prezzi e l'offerta su misura per il mercato locale è un modo per incrementare le vendite locali.

**c. I Millennials subiscono una battuta d'arresto, ma sono i più positivi e speranzosi per il futuro**

**TRENDS**

Millennials e Generazione Z sono stati i più economicamente colpiti da Covid-19 rispetto alle generazioni più anziane, con il 50% dei giovani intervistati che ha dichiarato che il proprio reddito si è ridotto a causa del coronavirus rispetto al 35% dei Baby Boomer e al 25% dei Silver. Eppure, sono i più speranzosi sul futuro: il 53% pensa che la ripresa sarà rapida rispetto a circa il 20% in media per le generazioni più anziane.

Con o senza crisi, queste fasce generazionali sono di particolare interesse, dato che il loro potere di acquisto crescerà nei prossimi anni e la loro capacità di influenzare le generazioni più anziane. Sono precursori delle tendenze esistenti - alcune delle quali potenziate da Covid-19 - come la preferenza per il clienteling personalizzato, l'acquisto online (soprattutto negli store multi-brand) e il formarsi di un'opinione attraverso social media e influencer.

Il marketing nei confronti di Gen Z e Millennial conta oggi più che mai e alcuni marchi lo hanno capito chiaramente. Tra Gen-Z e Millennial, il 60% afferma che una pubblicità sui social media ha influenzato la loro decisione di acquisto durante COVID-19, rispetto al 25% delle generazioni più anziane. In assenza di contatti fisici e di prossimità, molti marchi si sono impegnati a mantenere una relazione con queste generazioni in modo creativo durante Covid-19 su social media emergenti come Bilibili (per i giovani cinesi) e TikTok.

#### *IMPLICAZIONI*

Millennials & GenZ stanno ora subendo gli effetti di Covid-19, ma si prevede che entro il 2025 rappresenteranno il 55% del consumo totale del lusso. La priorità nel breve termine è trovare il giusto equilibrio tra l'impegno con le giovani generazioni che sono anticipatrici delle tendenze future e che guideranno il mercato del domani, e il sostegno alle generazioni più anziane che sono più solide in termini di potere d'acquisto e sono attualmente le principali consumatrici di lusso.

## **2) Trend in accelerazione, qui per restare**

### **d. I valori del lusso si polarizzano tra Occidente e la Cina**

#### **TREND**

La moda e il lusso sono sempre stati caratterizzati da un'alternanza di epoche stilistiche, ciascuna della durata di circa un decennio. Prima della pandemia, abbiamo assistito a un cambiamento dei valori di riferimento, con una recente ondata di stravaganza e di affermazione della propria identità tramite brand visibili e appariscenti in contrapposizione a valori più tradizionali, come l'artigianalità. Dopo Covid, siamo testimoni del fatto che questa traiettoria di crescita progredisce ancora velocemente in Cina, ma si arresta nel mondo occidentale, con due direzioni divergenti.

In effetti, la maggior parte dei consumatori europei e americani di lusso vero afferma che sarà più probabile che preferiscano marchi discreti e senza tempo, mentre la maggior parte degli intervistati cinesi afferma che preferiranno articoli di lusso con visibilità del marchio e motivi iconici. Dato che la preferenza per i valori di estro di lusso è aumentata del ~ 14% per i cinesi, mentre ha perso ~ 9% per gli occidentali, possiamo dire che il mondo del lusso sta ora viaggiando a due velocità e anche verso due direzioni diverse: "Sobrietà "in Occidente e" Appariscenza "in Cina

#### **IMPLICAZIONI**

Un dilemma per i marchi: seguiranno l'Appariscenza per attrarre i Cinesi (35% del mercato del lusso) o sceglieranno la Sobrietà per restare vicini agli Occidentali? Due elementi devono essere considerati: i cinesi rappresentano il 35% del mercato del lusso e continueranno a rappresentare il motore della crescita del lusso, anche nell'era post-Covid. I consumatori occidentali, invece, si riprenderanno più lentamente, ma è importante notare che rappresentano ancora una grossa fetta dei consumatori del lusso. Qualunque sia la direzione che prenderanno i marchi, è di fondamentale importanza che essi rimangano fedeli alla loro identità e alla loro tradizione.

#### e. *Purpose* al centro della sostenibilità a 360°

Molti trend legati alla sostenibilità sono stati accelerati dalla crisi generata dalla pandemia da Covid-19 e da altri eventi recenti, con la necessità di ridefinire il significato di sostenibilità a 360°.

La sostenibilità sta influenzando i consumatori ora più che mai, con 50% degli intervistati True-Luxury che afferma che sarà più probabile possa avere un impatto sul loro comportamento d'acquisto rispetto a prima della crisi.

Ora più che mai, i consumatori sono consapevoli di quali marchi sono sostenibili e quali no, e valutano attentamente i loro comportamenti. Più specificamente, durante l'emergenza Covid-19, i consumatori hanno prestato molta attenzione a come i marchi del lusso hanno contribuito alla società, apprezzando quelli che hanno donato denaro alla ricerca e/o alla comunità, hanno fatto i primi passi per proteggere i loro lavoratori e hanno riorientato le loro strutture per produrre materiale medico, e circa il 60% degli intervistati concorda sul fatto che queste azioni hanno avuto un impatto positivo sulla loro percezione di tali marchi. Circa il 20% afferma che in futuro potrebbe acquistare di più da loro.

I consumatori non solo pongono l'accento sul coinvolgimento del brand nelle comunità e nell'impegno per la *diversity & inclusion* sull'onda dei recenti avvenimenti, ma continuano a sentirsi coinvolti nelle cause legate all'ambiente come il cambiamento climatico e vedono con favore quei marchi che agiscono andando al di là delle petizioni di principio.

Di conseguenza, il significato tradizionale di sostenibilità - focalizzato sull'ambiente e sul benessere degli animali - si è evoluto verso quello di sostenibilità a 360°. La sostenibilità a 360° integra in modo olistico tutte quelle convinzioni, azioni e iniziative che contribuiscono a definire il *purpose* dei marchi, ponendo grande enfasi sulla loro responsabilità. Per questo motivo, pensiamo che il *purpose* sia il cuore della Sostenibilità a 360°.

#### IMPLICAZIONI

Per quanto riguarda *l'industry*, il lusso ha fatto progressi in materia di sostenibilità, ma a un ritmo più lento nel 2019, e molti brand stanno perdendo le opportunità e i vantaggi offerti dall'adozione di pratiche sostenibili. Anche la lotta al cambiamento climatico, il rafforzamento della circolarità e la riduzione dell'impronta ecologica sono alcune delle massime priorità del settore. Per essere un attore di successo della sostenibilità a 360°, i marchi devono impegnarsi in modo significativo nei confronti della società e dell'ambiente, conoscere chiaramente quello che si aspettano i consumatori (ad esempio, pratiche di lavoro eque, rispetto dell'ambiente), sviluppare strategie di sostenibilità che vadano oltre le iniziative più ovvie e dare un'accelerazione verso la trasparenza. La cosa più importante è che la sostenibilità deve diventare parte della strategia aziendale complessiva e delle operazioni quotidiane all'interno e nella catena di fornitura, oltre che della digitalizzazione.

## f. *Clienteling* 2.0 come driver nelle relazioni di prossima generazione

### TREND

La nuova generazione di relazioni sarà guidata da *Clienteling* 2.0. Le relazioni a lungo termine con i consumatori, che sfruttano i dati relativi a quello che amano, che acquistano, su come si comportano, sono quello che chiamiamo “*Clienteling*”. “2.0” significa garantire che la relazione sia alimentata senza soluzione di continuità sia in negozio che online, combinando le capacità umane e dei dati utilizzando strumenti avanzati (ad esempio, l'apprendimento automatico – *machine learning*).

Nella nuova realtà, i consumatori True-Luxury apprezzeranno molto la personalizzazione digitale. Il 46% degli intervistati afferma che in futuro apprezzerà di più un *clienteling* digitale personalizzato, soprattutto i consumatori cinesi (76%) e italiani (57%). I consumatori avranno un'alta aspettativa sul livello di servizio che riceveranno, aspettandosi il medesimo trattamento tra i canali digitali e quelli offline.

I clienti desiderano replicare online il tipo di relazione con i marchi che avevano offline. Mentre in passato utilizzavano i canali digitali soprattutto come alternativa ai negozi fisici per gli acquisti transazionali, ora si aspettano di più, soprattutto in termini di relazione con i brand e di *clienteling*.

Alcuni marchi, durante il lockdown, hanno già iniziato a sperimentare nuovi e personalizzati modi di interazione con i consumatori, per esempio introducendo servizi esclusivi di video shopping in diretta con personal shopper.

### IMPLICAZIONI

I marchi dovrebbero concentrarsi sulla costruzione di una solida struttura portante per *clienteling* 2.0, composta da tre elementi. In primo luogo, il *data capability*: i marchi devono essere in grado di acquisire e sfruttare i dati per conoscere i loro clienti, costruendo un flusso automatizzato end-to-end dall'acquisizione dei dati dei clienti all'attivazione. Secondo, strumenti e metodi di *Advanced Analytics* e *Artificial Intelligence*: per dare vita ai dati e raccogliere informazioni sui clienti. Terzo, e più importante, le persone: i marchi dovrebbero essere in grado, ad esempio, di consentire ai collaboratori alle vendite di utilizzare il targeting dei clienti e le raccomandazioni personalizzate, passando dalle campagne blast alla personalizzazione.

## g. Una nuova equazione dello shopping: accelerazione online & esperienza in-store

### TREND

Il passaggio ai canali online stava già affermandosi, ma è stato ulteriormente accelerato dai recenti avvenimenti. I canali online hanno guadagnato quota durante e dopo il *lockdown*, diventando una fonte di ispirazione sempre più importante, che va oltre il canale di acquisto: il 50% dei consumatori dichiara di voler dedicare più tempo alla raccolta di informazioni per l'acquisto online rispetto all'acquisto del prodotto.

Il 36% dei consumatori True-Luxury dichiara che acquisterà più online che offline rispetto a prima, ma il 23% acquisterà comunque più su canali offline che online, portando a una polarizzazione dei risultati. Nel primo gruppo ci sono per lo più giovani generazioni, così come i consumatori asiatici. Nel secondo, ci sono per lo più le generazioni più anziane - in particolare per le categorie dell'hard luxury come orologi e gioielli.

L'ascesa dei canali online non segna quindi la morte del retail, che al contrario dovrà evolversi. Lo Store 2.0 avrà da oggi un aspetto molto diverso: si concentrerà sull'esperienza e sul servizio, avrà un assortimento "iper-localizzato" e migliorerà la sua offerta digitale. Lo store monomarca giocherà un nuovo ruolo nell'attrarre i consumatori: ce ne saranno probabilmente di meno, saranno più coinvolgenti e più esperienziali, divenendo un luogo di connessione e socialità.

#### IMPLICAZIONI

L'equazione di uno shopping che si articola tra online e offline è resa possibile da una solida strategia omnicanale. Bisognerà creare una connessione online che si percepisca come esclusiva e che vada oltre ciò che possono offrire i rivenditori non di lusso (ad esempio, sfilate di moda, presentazioni private, personal shopper...). Servirà passare dal negozio all'esperienza, provare nuovi concept come store in store, test & try, brand storytelling e servizi legati al marchio. Andranno sfruttati i dati e la tecnologia per far vivere ai consumatori un'esperienza omnicanale senza soluzione di continuità: bisogna investire nella tecnologia *Advanced Analytics e Artificial Intelligence* per creare percorsi di consumo E2E.

#### **h. Nuovi modelli di business ridefiniscono il concetto di proprietà: Second-Hand e noleggio**

L'acquisto di nuovi beni di lusso non è l'unico modo in cui i consumatori si ingaggiano con il mercato del lusso.

Il 16% dei consumatori True-Luxury ha affittato un articolo di lusso negli ultimi 12 mesi, il 25% ha acquistato un articolo di seconda mano e il 33% ha venduto un articolo di seconda mano. Ci aspettiamo che tutte queste tendenze aumentino nei prossimi anni, anche se potrebbero essere temporaneamente interrotte dai recenti eventi legati a Covid-19.

Piuttosto che sentirsi minacciati, i marchi dovrebbero riconoscere il lusso di seconda mano come un prezioso canale di acquisizione di clienti. Il 73% è d'accordo o è fortemente d'accordo sul fatto di acquistare marchi più costosi nel mercato di seconda mano (fino al 74% tra gli Young Millennials e l'81% negli Older Millennials). Inoltre, il 65% è d'accordo o fortemente d'accordo sul fatto di scoprire nuovi marchi attraverso il mercato di seconda mano (fino al 70% degli Young Millennials e il 75% degli Older Millennials).

I brand hanno alcune opzioni per prendere parte al mercato di seconda mano: il 70% dei consumatori di lusso second-hand vorrebbe acquistare prodotti di seconda mano direttamente attraverso i marchi, il 68% vorrebbe trovare prodotti di seconda mano nei negozi monomarca e il 74% vorrebbe che i marchi certificassero i prodotti di seconda mano in vendita dai rivenditori.

Il 45% dei consumatori True-Luxury è anche interessato al noleggio di articoli di lusso, oltre al mercato del second-hand, a cui è interessato il 62%. Le ragioni principali della riluttanza a noleggiare articoli di lusso sono il desiderio di possedere prodotti di lusso (44%), il non voler usare qualcosa di proprietà o usato da qualcun altro (12%) e la paura di danneggiare il prodotto (12%). Il desiderio di possedere prodotti di lusso è meno pronunciato per la Gen Z e gli Young Millennials (40%).

### IMPLICAZIONI

Il guardaroba del futuro pone rischi e opportunità. Le opportunità sono legate alla costruzione di nuovi e crescenti flussi di ricavi, all'ampliamento della base di clienti e all'operare nell'economia circolare, favorendo pratiche sostenibili. Tuttavia, i marchi devono essere consapevoli della potenziale cannibalizzazione delle vendite, soprattutto in relazione al noleggio: i consumatori potrebbero essere inclini a noleggiare un articolo di lusso che prima avrebbero potuto acquistare.

## NEW LUXURY REALITY E IMPLICAZIONI PER IL BUSINESS

I marchi che affrontano le sfide e le opportunità senza indugio saranno meglio posizionati per navigare nella nuova realtà. Nella fase iniziale di stagnazione, i player del lusso hanno dato priorità alla protezione delle loro persone e della liquidità. Alcuni si sono convertiti alla produzione di dispositivi di protezione personale, disinfettanti per le mani e altri elementi essenziali. In molte regioni, i marchi stanno ora passando alla fase di lotta, dove devono ripristinare e razionalizzare le operazioni e investire in processi che porteranno un vantaggio nella fase futura della nuova realtà del lusso.

La crisi porterà cambiamenti strutturali nel comportamento e nelle preferenze dei consumatori del lusso. Nella nuova realtà, i consumatori acquisteranno meno, più localmente e in modo più selettivo, mentre la distribuzione si riorienterà verso il digitale e agli aspetti economici di ciascun canale di vendita. I cambiamenti strutturali includono una nuova forma di P&L per i marchi, la polarizzazione e il consolidamento dell'industria del lusso e l'accelerazione della digitalizzazione del business, sia verso il cliente che verso l'interno dell'azienda, con la nascita di una "organizzazione bionica".

I marchi del lusso devono resettare, razionalizzare e investire per vincere nella nuova realtà. Reset e razionalizzazione si concentrano su 5 priorità:

- **Resettare la distribuzione:** ridefinirne il *footprint*, compreso il ruolo del commercio all'ingrosso, dei negozi fisici, delle piattaforme, delle vendite digitali e dell'omni-canale
- **Rendere le catene di fornitura meno costose e più agili:** rinegoziare le partnership con i fornitori per aumentare la flessibilità, la condivisione dei rischi e ridurre il *time to market*
- **Adeguare i costi di esercizio:** ridefinire i costi per ammortizzare i minori ricavi
- **Ripensare i calendari:** produrre meno collezioni; abbinare la consegna alle stagioni; ridurre le sfilate e delle collezioni

- **Implementare una riprogettazione organizzativa zero-based:** rivedere la struttura organizzativa e scomporre i silos; adottare un modello operativo "bionico" per combinare le capacità umane e tecnologiche

I marchi dovrebbero anche investire in 6 priorità per conquistare la nuova realtà:

- **Venire incontro alle richieste dei consumatori in continua trasformazione:** ampliare il *purpose* del marchio, l'approccio alla sostenibilità e il senso di comunità
- **Investire nell'ispirazione:** eccellere nell'ideazione di contenuti, nella creazione, nell'ampliamento e nella cura delle comunità target
- **Integrare e accogliere la clientela 2.0:** personalizzare le relazioni con i clienti; coniugare l'analisi e le persone per migliorare le vendite
- **Accelerare l'ecosistema digitale:** coprire l'intero percorso del cliente, compresa l'ispirazione, l'acquisto e il post-acquisto
- **Costruire una spina dorsale tecnologica guidata dall'intelligenza artificiale:** digitalizzare i processi fondamentali per lo sviluppo dei prodotti e per velocizzare l'e-commerce
- **Integrare nuove competenze nella forza lavoro:** assumere, trattenere e formare professionisti nell'IA e l'AA

## CONCLUSIONI

Il Covid-19 ha dato una accelerazione a molte tendenze di consumo che in tempi normali avrebbero richiesto alcuni anni per svilupparsi in modo compiuto. Alcune tendenze sono qui per rimanere, altre potrebbero essere solo temporanee.

Nel breve termine, i consumatori saranno più attenti ai consumi di lusso e acquisteranno più in loco. I consumatori cinesi, in particolare, riporteranno entro i confini la maggior parte della loro spesa, diventando degli alto spendenti locali piuttosto che acquirenti globali. Millennials e GenZ stanno subendo un temporaneo contraccolpo, ma saranno il motore del consumo di lusso in futuro. I consumatori preferiranno anche il turismo e le esperienze più solitarie e a corto raggio.

A lungo termine, ci aspettiamo che i valori del lusso si polarizzino tra l'Occidente e la Cina. Un valore comune a tutti i consumatori, tuttavia, è l'importanza della sostenibilità - nel senso più ampio del termine. Inoltre, i consumatori apprezzeranno maggiormente il *clienteling* personalizzato sia attraverso i canali online che offline. In relazione ai canali, sta emergendo una nuova equazione di shopping con la rapida accelerazione dell'online e l'evoluzione dei negozi fisici. Vediamo anche l'affermazione di nuovi modelli di business che rimodellano il concetto di proprietà, come il second-hand e il noleggio.

Tutte queste tendenze stanno contribuendo a ridefinire il significato di lusso. Di conseguenza, i marchi hanno bisogno di re-immaginare la maggior parte degli aspetti del loro business per adattarsi a questi cambiamenti. Le priorità per i marchi sarà di diventare sostenibili a 360°, abbracciando le competenze digitali per - tra le altre cose - implementare il *clienteling* 2.0, e integrare human touch e tecnologia.