



True-Luxury Global Consumer Insight
Sintesi dello studio BCG-Altgamma 2023

Documento redatto

da

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

Milan, Luglio 2023

STUDIO GLOBALE SUL CONSUMATORE TRUE-LUXURY

Questo documento è la sintesi della ricerca "True-Luxury Global Consumer Insight", condotta da Boston Consulting Group (BCG) in collaborazione con Altgamma. L'analisi, alla sua nona edizione, è la più completa e innovativa sul consumatore del vero lusso.

Lo studio è stato progettato al fine di fornire una comprensione unica e completa del consumatore True-Luxury:

- **Tutte le categorie del lusso considerate:** dal lusso personale (abbigliamento, accessori, gioielli, orologi, profumi e cosmetici) a quello esperienziale (hotel, ristoranti, vino e liquori)
- **Dimensione e pertinenza del campione:** copre più di 12.000 intervistati con una spesa media per beni di lusso di ~39 k€ /anno. La spesa media annuale per persona è tornata ai livelli pre-Covid, sia per il lusso personale che esperienziale
- **Ampia copertura geografica:** principali 12 Paesi per spesa nel lusso – Stati Uniti, Regno Unito, Italia, Francia, Germania, Brasile, Cina, Giappone, Corea del Sud, India, Emirati Arabi Uniti e Arabia Saudita
- **Advisory Board ad hoc:** Comitato composto da oltre 20 aziende di lusso che fornisce raccomandazioni sulle principali tendenze.

INTRODUZIONE E CONTESTO DI MERCATO

Fare previsioni sul settore del lusso è diventato sempre più complesso a causa dell'incertezza del contesto macroeconomico e della rapida evoluzione e fluidità del mercato, il quale richiede analisi su un orizzonte temporale su base settimanale. Guardando alla crescita del mercato del lusso per il 2023, prevediamo una traiettoria positiva, anche se in rallentamento rispetto al 2022. Ipotizziamo due possibili scenari di evoluzione per il mercato del lusso personale nel 2023, che dipendono dall'evoluzione del contesto macroeconomico e dalle dinamiche delle geografie chiave:

- 1) **Scenario di base: crescita del +7-9%** rispetto al 2022
 - **Prospettive più caute in Cina** con rimbalzo tecnico della domanda locale e lento riavvio della spesa internazionale
 - **Scarsa fiducia dei consumatori dei mercati occidentali**, con il secondo semestre del 2023 pesantemente influenzato dall'incertezza economica negli Stati Uniti e in Europa (crescita a singola cifra medio-bassa).
- 2) **Scenario ottimistico: +11-13% crescita** rispetto al 2022
 - **Forte ripresa del mercato del lusso cinese** (~+20% vs 2022), che alimenta principalmente il consumo interno e con graduale aumento della spesa nei paesi vicini (ad esempio, Hong Kong e Macao) e nelle destinazioni internazionali a partire dalla seconda metà del 2023
 - **Forte fiducia dei consumatori statunitensi** nonostante il contesto macroeconomico, che traina domanda interna e internazionale (crescita a singola cifra, medio-alta).

TRUE-LUXURY CONSUMER SENTIMENT

Fiducia del consumatore globale vs True-Luxury Consumer

I consumatori True-Luxury hanno una prospettiva positiva rispetto al consumatore non True-Luxury: il 68% dei consumatori globali ritiene che sia iniziata una recessione nel loro Paese, mentre solo la metà dei consumatori di True-Luxury condivide questa opinione. Inoltre, il 91% di questi ultimi si sente finanziariamente più forte rispetto a un anno fa, a differenza del 45% della popolazione di consumatori complessiva. **Entrambi prevedono di spendere di più il prossimo anno, ma per motivi diversi.** Il 60% dei consumatori globali aumenterà la spesa **principalmente a causa di aumenti dei prezzi legati all'inflazione**, mentre **l'85% dei consumatori del True-Luxury spenderà più o meno lo stesso per articoli di lusso, sentendosi sicuri della propria posizione finanziaria e cercando opportunità di investimento.**

I consumatori True-Luxury sono consapevoli della volatilità dell'ambiente macroeconomico, ma la percezione varia in base ai Paesi. **I consumatori cinesi e mediorientali mostrano un maggiore ottimismo**, mentre quelli statunitensi, giapponesi ed europei condividono una prospettiva più pessimistica: soltanto il 32% dei medio-orientali e il 39% dei cinesi pensano che ci sarà una recessione economica nel loro paese, **a differenza del 69% degli americani, il 54% dei giapponesi e il 53% degli europei.**

Prospettive di spesa dei consumatori True-Luxury

Nonostante l'incertezza macroeconomica, **i consumatori True-Luxury continuano a mostrare una solida resilienza nella spesa del lusso**, con una propensione netta all'acquisto¹ del 23% per il prossimo anno. Analizzando l'aumento della spesa per area geografica, l'euforia della Cina post-pandemia comporta una notevole propensione netta d'acquisto del 34%, coerente con la riapertura, mentre gli Stati Uniti si attestano al 32%, mostrando resilienza nonostante il pessimismo verso il contesto macroeconomico. Gli europei, invece, hanno una propensione netta d'acquisto del 12% (meno della metà di Cina e Stati Uniti), fortemente influenzati dall'estrema incertezza del quadro macro. Analizzando le prospettive per cluster di spesa, emerge **che i clienti più ricchi sono il motore di crescita chiave, con una propensione netta d'acquisto del 33% per beni e servizi di lusso (+10 p.p. contro la media).** Analizzando le diverse generazioni, i Millennials, spinti dalla fiducia nelle proprie condizioni finanziarie e dalla stabilità della loro carriera, hanno un ruolo cruciale nel guidare la spesa nel Lusso, con una propensione netta d'acquisto del 33%. **La generazione Z contribuisce comunque all'aumento della spesa con una propensione netta del 17%**, alimentato da una prospettiva finanziaria ottimistica e da un costante desiderio di innovazione da parte dei brand di lusso.

Il comportamento dei consumatori del True-Luxury

I consumatori del True-Luxury spendono di più, ma stanno spostando le proprie priorità verso un comportamento più consapevole e incentrato sul benessere: il 72% dichiara di essere più attento negli acquisti, il 75% esprime un maggiore interesse per la cura del proprio benessere fisico e mentale, il 62% cerca prodotti ed esperienze che li aiutino a staccare ed a evadere.

¹ % dell'aumento di spesa dei consumatori - % del decremento di spesa dei consumatori in prodotti di ambito lusso nei prossimi 12 mesi

TENDENZE DI CONSUMO DELL'EDIZIONE 2023

Nella nona edizione, forniamo una panoramica delle 10 principali tendenze del settore del lusso, distinguendo tre categorie:

- 1) **Realtà di mercato in evoluzione:** dinamiche chiave che modellano il contesto di mercato
 - A) La Cina è tornata, ma il *playbook* è differente
 - B) Middle East (focus Arabia Saudita): sbloccare il potenziale non sfruttato
 - C) Cambiamenti e opportunità nel panorama dei fornitori

- 2) **I cambiamenti nelle preferenze dei consumatori:** evoluzione dei valori e dei comportamenti dei consumatori
 - D) Il lusso in un'epoca senza confini di canale: i consumatori del lusso sono ancora insoddisfatti
 - E) Comprendere il divario generazionale
 - F) Accelerazione della sostenibilità e dei nuovi modelli di proprietà
 - G) Aumentare il focus sui *Very Important Customers* (VIC) con il *clienteling* 3.0

- 3) **Nuove (o quasi) frontiere che richiedono investimenti:** fenomeni nuovi che richiedono investimenti e attenzioni.
 - H) La rivoluzione dell'AI Generativa
 - I) Web3 e Metaverso: virtualizzazione della moda e dell'identità
 - J) Il fattore scala conta più che mai (ed influisce su tutte le tendenze sopra menzionate).

1. Realtà di mercato in evoluzione

a. La Cina è tornata, ma il *playbook* è differente

TREND

La ripartenza della Cina sta accadendo (crescita prevista del 15-20% nel '23 rispetto al '22), ma con dinamiche in evoluzione rispetto al contesto pre-pandemia:

1. **Domanda locale molto più elevata**, che nel 2023 dovrebbe rappresentare l'82% della spesa totale; una certa ripresa della spesa non locale è prevista con l'aumento dei viaggi, ma è improbabile che torni ai livelli del 2019 anche nel lungo periodo (ovvero il 45% della spesa totale). Infatti, l'abitudine al consumo locale sta iniziando a radicarsi, poiché i vantaggi dell'acquisto al di fuori del continente (prezzo, gamma di prodotto, ecc.) stanno gradualmente diminuendo. Questo avrà un forte impatto su aree geografiche chiave come l'Europa, che in passato hanno beneficiato in modo significativo del turismo cinese.
2. **Opportunità dell'ecosistema digitale**, con il 46% degli acquisti nazionali effettuati su canali online e il 92% delle decisioni dei consumatori influenzate da *touchpoint* digitali.
3. Maggiore **diversificazione della base consumatori**, con i consumatori alto spendenti² che continuano a sostenere il mercato (~40% della spesa totale per cluster di spesa), mentre i giovani al di sotto dei 30 anni e i consumatori delle città *lower-tier* che contribuiranno sempre più alla crescita.

Inoltre, i consumatori cinesi stanno diventando più sofisticati in termini di valori e preferenze, sottolineando l'apprezzamento per il design classico e senza tempo, e il desiderio di autogrificazione.

IMPLICAZIONI

I marchi devono sviluppare un nuovo approccio per conquistare i consumatori cinesi nel panorama post-pandemico, dato il cambiamento che sta avvenendo a livello locale.

Una priorità fondamentale sarà quella di evolvere la propria presenza nell'ecosistema online, trasformando l'esperienza di acquisto online (ad esempio, sfruttando le numerose opzioni dei *Wechat Mini Programs* per arricchire l'offerta e il servizio dei negozi) e ridefinendo il percorso dei consumatori sul Web (ad esempio, sfruttando contenuti ad hoc per la clientela locale e proponendo una versione digitale di eventi del mondo fisico come mostre e sfilate di moda).

Inoltre, sarà fondamentale reclutare le categorie di nuovi consumatori, ovvero giovani e consumatori delle città *lower-tier*, ad esempio sfruttando canali oltre il lusso e producendo costantemente contenuti creativi.

b. Medio Oriente (focus Arabia Saudita): sbloccare il potenziale non sfruttato

TREND

² Consumatori alto spendenti: spesa annuale nel lusso maggiore di 300.000 RMB

Il Medio Oriente rappresenta una promettente opportunità per il settore del lusso: il mercato del lusso personale è valutato circa 15 miliardi di euro nel 2023 e si attende che raggiunga 30-35 miliardi di euro nel 2030. Gli Emirati Arabi Uniti (EAU) e il Regno dell'Arabia Saudita (KSA) sono i due principali motori della crescita regionale. Il mercato del lusso personale in **KSA** ha un valore di circa 3 miliardi di euro nel 2023 e si attende che raggiunga circa 6 miliardi di euro nel 2030, **raddoppiando la sua dimensione** (CAGR 10-12% nel periodo 2022-2030). Questo mercato **offre numerose opportunità** non ancora sfruttate, grazie a diversi fattori:

- In primo luogo, **l'accelerazione dello sviluppo locale** grazie alla Vision 2030, che promuove massicci investimenti (maggiori di mille miliardi di euro) in diversi settori, tra cui infrastrutture, sanità, istruzione, turismo, trasporti, tecnologia e digitalizzazione
- **Aumento della domanda interna**, poiché la penetrazione ad oggi del mercato del lusso retail è solo del 7% (contro il 26% in UE) e una notevole parte degli acquisti di lusso ad oggi da parte dei consumatori sauditi viene fatta in altri Paesi (40+% della spesa lusso all'estero)
- **Crescita del turismo di fascia alta**, con 8 *giga-project* previsti entro il 2030 ed un aumento stimato di 7.5X delle visite turistiche di piacere in entrata (da circa 4M nel 2022 a 30M nel 2030)
- **Consumatori locali giovani, ricchi, sempre più sofisticati** e digitalizzati, con il 53% dei consumatori KSA che acquistano online (contro il 36% del True-Luxury medio)³
- **Solida propensione all'incremento della spesa** per il lusso (30% contro il 23% di propensione d'acquisto netta globale¹), alimentata dalle giovani generazioni (più del 60% della popolazione ha meno di 30 anni) e dai clienti più ricchi.

IMPLICAZIONI

È necessaria una strategia specifica per catturare la crescita in Arabia Saudita rispetto agli altri Paesi del CCG⁴, considerando il consumatore altamente sofisticato. Le priorità principali per i marchi che vogliono avere successo in KSA includono:

- **Trovare il giusto partner locale** e valutare il set-up adeguato (ad esempio, franchising, joint venture) in base agli obiettivi di crescita e alle dimensioni del marchio
- **Adeguare l'offerta di prodotti** per soddisfare gli standard internazionali, ma anche le preferenze locali e la cultura del consumatore KSA
- **Aumentare la presenza retail** mirando a nuovi sviluppi immobiliari su larga scala, come le zone downtown (es. Diriyah Gate), le destinazioni turistiche emergenti e i *gateway duty-free*.

c. Cambiamenti e opportunità nel panorama dei fornitori

TREND

Il panorama post-Covid ha cambiato drasticamente lo scenario dei fornitori. **Negli ultimi anni, il mercato del lusso ha assistito a un numero crescente di investimenti e di fusioni e acquisizioni**

³ Basato sull'ultimo canale di acquisto, compreso l'omnichannel (ad esempio ROPO)

⁴ Consiglio di cooperazione del Golfo (GCC) è un'organizzazione regionale che riunisce Bahrein, Kuwait, Oman, Qatar, Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti.

(M&A) **legati alla supply chain**, sia da parte dei fornitori che si consolidano in poli specializzati, sia da parte dei marchi che investono selettivamente nell'integrazione verticale.

In realtà, nel settore del lusso la piena integrazione verticale della *supply chain* è meno comune, in quanto i marchi vogliono mantenere un'elevata flessibilità operativa in caso di variazione dei volumi e cercano una migliore tecnologia e competenza da parte di fornitori specializzati.

Avere un set-up affidabile di fornitori locali sarà sempre più cruciale e, a causa della rarità delle competenze e della difficoltà di accesso, sarà anche più difficile da ottenere.

IMPLICAZIONI

I CEO dei marchi di lusso devono giocare **un ruolo attivo rispetto alle dinamiche che stanno accadendo nel panorama dei fornitori** e hanno la responsabilità di contribuire a definirne l'evoluzione.

Dovrebbero valutare come ottimizzare la catena del valore, pensando in modo strategico alla migliore configurazione *make-buy* per **aumentare la flessibilità** (grazie a tempi di consegna più brevi), **ridurre la complessità** dei processi, **garantire volumi per il lungo periodo** e mantenere uno **standard di eccellenza**, promuovendo al contempo un assetto made-in locale.

2. I cambiamenti nelle preferenze dei consumatori

d. **Il lusso in un'epoca senza confini di canale: i consumatori del lusso sono ancora insoddisfatti** – *Approfondimento nel prossimo capitolo.*

e. **Comprendere il divario generazionale**

TREND

Stiamo finalmente assistendo al cambio generazionale: **nel 2022 i “Giovani” (Millennial e Gen Z) hanno rappresentato un valore per il settore di circa 210 miliardi di euro**, il doppio rispetto al 2016, con stime che **vedono quasi raddoppiare ancora il valore entro il 2026**, quando rappresenteranno fino al 75% del mercato.

Da oggi e per il prossimo decennio ci saranno, quindi, **due segmenti rilevanti a cui rivolgersi: i “Giovani” che spendono di più (+15%)** rispetto alle generazioni precedenti e mostrano una visione positiva del futuro (Millennial con una propensione all'acquisto del 33% rispetto ai Baby Boomers e Silver che mostrano un -12%); **le generazioni più “Senior” di Gen X, Baby Boomers e Silver** che hanno investito in maniera massiccia nei brand (hanno speso 3 volte di più rispetto ai più giovani negli ultimi 15 anni e 20 volte di più rispetto alla Gen Z), garantendo loro una crescita, e che ancora **oggi valgono circa 190 miliardi di euro**, motivo per cui non dovrebbero essere trascurate.

Esistono alcune chiare differenze tra i due segmenti, come le **modalità di interazione** preferite (rilevanza della comunità per i “Giovani”, mentre la rassicurazione da parte dei professionisti per i “Senior”), **l'adozione della tecnologia** (circa il 60% dei “Giovani” è interessato alla moda virtuale contro un 40% dei più “Senior”), **l'atteggiamento verso nuovi modelli di proprietà** (es. second-hand), **l'attenzione alla sostenibilità** (circa il 70% di “Giovani” contro il 60% di “Senior”). Tuttavia,

ogni generazione mostra **peculiarità molto distinte nei valori dei marchi di lusso, nelle categorie di prodotto e nell'interazione con i social media**, che dovrebbero essere prese in considerazione.

IMPLICAZIONI

In prospettiva, i marchi dovrebbero adottare una strategia in due fasi:

- Nel breve termine (il prossimo decennio) adottare un approccio bifocale, cogliendo le opportunità di entrambi i segmenti con soluzioni su misura da un punto di vista di marketing, di prodotto e di comunicazione. Si dovranno rivolgere quindi sia alle generazioni più giovani sia a quelle più Senior, che continueranno a capitalizzare.
- Nel medio termine, i marchi dovrebbero fidelizzare la Gen Z e i Millennial, portando a frutto gli investimenti fatti negli anni passati attraverso una profonda comprensione delle loro peculiarità.

Tuttavia, prendere in considerazione i cluster demografici è solo un modo per osservare le differenze tra i clienti, mentre la personalizzazione e la Gen AI consentiranno di sviluppare strategie molto più sofisticate intorno ai cluster comportamentali e alle personalità.

f. Accelerazione della sostenibilità e dei nuovi modelli di proprietà

TREND

Il *purpose* e la responsabilità di brand non sono più negoziabili, accelerati dalle imminenti normative sulla transizione verde soprattutto in UE e dalla rilevanza per i consumatori. **La sostenibilità influenza sempre più i consumatori** nel loro comportamento d'acquisto (65% dei consumatori True-Luxury, +4 p.p. rispetto al 2019) e soprattutto le giovani generazioni (70% Millennial e Gen Z).

I nuovi modelli di accesso e possesso ai beni di lusso, come il *second-hand* e il noleggio, stanno diventando sempre più attrattivi per i consumatori. Lo scorso anno, il 32% dei consumatori ha acquistato articoli di lusso di seconda mano (+7 p.p. rispetto al 2020), soprattutto la Gen Z e i Millennial (35%). Anche il noleggio degli articoli di lusso sta riscuotendo un'adozione crescente, con il 22% dei consumatori che ha noleggiato articoli di lusso nell'ultimo anno (+4 p.p. rispetto al 2020), soprattutto Gen Z e Millennial (26%).

IMPLICAZIONI

Data la complessità del panorama ESG e l'evoluzione del quadro normativo, **è fondamentale che le aziende identifichino e diano priorità a questi temi, definendo ed investendo in quelli a maggiore impatto per i loro modelli di business**. Integrando l'agenda ESG nelle loro strategie e collaborando con le autorità, con le istituzioni e con gli altri operatori del settore, le aziende del Lusso devono approcciare il complesso panorama ESG in modo più efficace.

Inoltre, i nuovi modelli di business, come il *second-hand* o il noleggio, non possono più essere ignorati dai marchi di lusso: tutti i brand dovranno integrare in modo proattivo questi modelli nella loro offerta esistente, in modo diretto o tramite partnership.

g. Aumentare il focus sui *Very Important Customers* (VIC) con il *clienteling* 3.0

TREND

L'apice della piramide dei consumatori del lusso ha costantemente superato la base: i due gruppi più facoltosi - ***Beyond Money*** e ***Top absolute*** - rappresentano meno dell'1% del mercato, ma contribuiscono a circa il 10% delle vendite del mercato lusso. Si prevede inoltre, che questi segmenti registreranno una rapida crescita nei prossimi anni, con un CAGR di oltre l'8% dal 2022 al 2026 (contro il 6% per i consumatori del Lusso Totale). Di conseguenza, il segmento top ("***Beyond Money***") **triplicherà le sue dimensioni entro il 2026** (vs 2016).

Dalla nostra indagine è emerso anche che i clienti più facoltosi hanno intenzione di spendere di più nel prossimo anno, con una propensione netta agli acquisti di lusso del 33% (+10 p.p. rispetto alla media del True-luxury).

Nel prossimo futuro cambierà anche il modo di soddisfare al meglio questi clienti di alto livello: i progressi tecnologici della GenAI e della personalizzazione su scala, offriranno nuove opportunità per creare interazioni quotidiane personalizzate e immersive con i clienti.

IMPLICAZIONI

I marchi del lusso si sono sempre concentrati sui VIC, ma oggi dovrebbero impegnarsi ancor di più per **fidelizzare i clienti top** sempre più esigenti, **offrendo esperienze impeccabili e raggiungendo la perfezione nelle "cerimonie di vendita"**, sfruttando anche gli strumenti basati sull'AI per fare un cambio di passo nel *clienteling* e nei ***journey personalizzati 1:1***.

3. Nuove (o quasi) frontiere che richiedono investimenti

h. La rivoluzione dell'AI Generativa

TREND

La GenAI (intelligenza artificiale generativa) è l'ultima tappa dell'evoluzione dell'intelligenza artificiale ed offre un elevato potenziale innovativo, che sta rapidamente entrando a far parte della nostra vita personale e professionale. La GenAI sta infatti già avendo un effetto di trasformazione su molti settori e viene considerata prioritaria dai dirigenti: il 45% dei dirigenti ha riferito che ChatGPT li ha spinti ad aumentare gli investimenti in AI e il 67% dei dirigenti senior IT darà priorità alla Gen AI entro i prossimi 18 mesi.

La GenAI offre **4 principali opportunità di impatto per l'industria del lusso nel prossimo futuro:**

- 1- **Iper-personalizzare e migliorare la *client experience* (CX)**, ad esempio offrendo suggerimenti di prodotti personalizzati, basati su conversazioni con chatbot GenAI, con prove virtuali di foto realistiche o assistenti virtuali con approccio umano
- 2- **Aumentare e supportare la creatività**, ad esempio l'ideazione e la generazione di contenuti di marketing, come la creazione di post sui social media
- 3- **Ridurre complessità e costi**, ad esempio creare in tempo reale i piani di allocazione e *replenishment* per l'assortimento dei negozi locali

- 4- **Semplificare e migliorare le attività manuali** come, ad esempio, velocizzare la creazione di descrizioni dei prodotti online e automatizzare le attività delle funzioni di supporto (HR, Controllo di gestione)

I potenziali casi d'uso nel settore del lusso sono molto numerosi e si estendono a tutta la catena del valore, dal **marketing e CRM** (creazione di campagne di marketing personalizzate e consigli personalizzati sui prodotti), al **design e l'innovazione di prodotto**, alla **supply chain e logistica** (previsione della domanda), al **retail e alla gestione dei negozi** (ottimizzazione del layout e dello spazio dei negozi) fino alle **funzioni di supporto**.

Nel settore del lusso, la GenAI offre **notevoli opportunità per superare i problemi di scalabilità ed estendere il "trattamento VIC" anche ai clienti non VIC ed aspirazionali** (oltre il 90% dei consumatori lusso aspirazionali). Grazie alla rapida generazione di contenuti digitali quotidiani e personalizzati online e all'estensione dell'assistenza 1-to-1 attraverso i servizi di *clienteling* GenAI, si potrebbe consentire all'intera piramide dei clienti del lusso di godere di un contatto personalizzato e quotidiano.

IMPLICAZIONI

I dirigenti devono compiere scelte su tre pilastri fondamentali per prepararsi alla rivoluzione dell'intelligenza artificiale generativa: (i) **scoprire il vantaggio strategico attraverso la sperimentazione**, definendo i casi d'uso ottimali per l'organizzazione; (ii) **preparare l'organizzazione con una pianificazione strategica**, affrontando le questioni organizzative chiave e ridefinendo ruoli e responsabilità; (ii) **garantire linee guida etiche**, politiche chiare e protezioni legali per tutelare l'azienda da eventuali rischi e criticità.

i. Web3 e metaverso: virtualizzazione della moda e dell'identità

TREND

Il Web3 si sviluppa in tre concetti e tecnologie interconnesse: l'esperienza virtuale (ad esempio, il gaming e i mondi del metaverso), l'infrastruttura economica (ad esempio NFT e blockchain) e i dispositivi tecnologici immersivi (ad esempio, AR e VR). Il **Web3 nel lusso è ancora in una fase iniziale** e, nonostante sia una nuova frontiera da un paio d'anni, la sua adozione è rallentata e vi è ancora un lungo percorso prima che possa raggiungere il mercato di massa. Tuttavia, si pensa che guadagnerà trazione grazie al crescente appetito dei consumatori (oltre il 70% di acquirenti di moda virtuale, attuali e potenziali) guidati **da due motori trainanti, Young tech. Pioneers ed Escapers** (ad esempio, dal Medio Oriente, dall'India e dal Brasile) e dati **gli importanti investimenti in tecnologia da parte dei principali giganti tecnologici, come Microsoft e Meta**.

Ulteriori segnali positivi per l'evoluzione della moda virtuale emergono dal feedback dei consumatori True-Luxury: questi prevedono **un aumento della spesa** (il 54% dei consumatori prevede di aumentare la spesa per la moda virtuale nel prossimo anno) e hanno una **percezione positiva dei marchi** coinvolti nello sviluppo della moda virtuale (54% dei consumatori True-Luxury), rendendo così i mondi nel metaverso un canale potente per reclutare nuovi consumatori. Inoltre, **la rilevanza**

dell'identità virtuale ha un forte impatto: il 90% degli intervistati ritiene che la propria identità virtuale abbia importanza al di là della dimensione virtuale. Ciò che le persone acquistano e indossano negli spazi immersivi, infatti, ha un impatto sulle loro scelte nel mondo fisico (e viceversa), con l'88% che dichiara di trarre ispirazione di stile dai vestiti dei propri avatar.

IMPLICAZIONI

L'adozione del Web3 è ancora in ritardo, ma sicuramente accelererà nei prossimi anni. **I marchi dovrebbero prepararsi a cogliere le opportunità in arrivo, includendo esperienze immersive e basate su dinamiche di gioco destinate alla community.** Questi approcci possono amplificare l'ingaggio dei consumatori più di 5 volte in più rispetto a quello tradizionale. Ciò consentirà di reclutare nuovi consumatori, amplificare i contenuti e alimentare le community. Inoltre, i marchi dovrebbero essere pronti ad un futuro in cui i 3 pilastri del Web3 saranno integrati tra loro.

j. Il fattore scala conta più che mai

TREND

Il fattore scala è diventato un vantaggio competitivo fondamentale, con i megabrand del lusso che crescono costantemente di circa 3 volte rispetto al mercato, raggiungendo un fatturato di 10-20+B€ contro i 2-5B€ dei marchi di medie dimensioni. Ciò sta ampliando sempre più il divario tra i megabrand ed i player più piccoli, contribuendo ad una forte polarizzazione del mercato.

Inoltre, la crescita sta diventando una fonte sempre più importante di creazione del valore a lungo termine per gli operatori del settore del lusso, rappresentando il 60% del rendimento totale (*Total Shareholder Return - TSR*) degli azionisti calcolato a 10 anni.

IMPLICAZIONI

La crescita non va solo considerata come una fonte di creazione di valore, ma piuttosto come un imperativo per rimanere rilevanti sul mercato, offrendo la possibilità di investire nel **marketing** (come, ad esempio, nei media digitali e nella creazione di contenuti), nella **vendita retail** (ad esempio la capacità di assicurarsi le migliori location) e nella costruzione di una **macchina operativa agile e integrata con strumenti tecnologici e AI.**

Per avere successo in questo panorama sempre più complesso, i marchi più piccoli dovrebbero investire in creatività, sfruttare il fatto che molti GenZer preferiscono marchi più piccoli e "di nicchia" e trovare modi e canali innovativi per distinguersi dai megabrand.

IN UN'EPOCA SENZA CONFINI DI CANALE: I CONSUMATORI TRUE-LUXURY SONO ANCORA INSODDISFATTI

1) Scopriamo cosa non soddisfa i clienti del lusso

Da oltre un decennio i marchi del lusso e gli esperti del settore discutono di *omnichannel journey* e della creazione di una *Customer Experience* che possa essere davvero fluida e senza confini.

Tuttavia, i marchi non sono ancora riusciti a creare un'esperienza che soddisfi le aspettative dei clienti: **i consumatori del lusso davvero soddisfatti della propria esperienza complessiva sono meno del 50%, con l'11% che ritiene la propria esperienza addirittura insoddisfacente.**

Questo non è un problema che riguarda un numero limitato di marchi, al contrario tutti **faticano a raggiungere una *Net Satisfaction*⁵ superiore a 50** e tra brand di simili dimensioni c'è un forte divario.

Per comprendere meglio le cause dell'insoddisfazione, è necessario analizzare le esperienze attraverso i vari canali d'acquisto. Infatti, i marchi del lusso hanno trascorso decenni a perfezionare la *customer experience* del canale fisico e la "cerimonia di vendita" in negozio e, di conseguenza, il livello di soddisfazione registrato nel canale fisico è il doppio rispetto a quello della grande distribuzione. I clienti cercano attivamente l'esperienza del lusso in negozio per sentirsi coccolati e immergersi nel mondo del marchio.

Per quanto riguarda invece le esperienze di acquisto online, quello che emerge è che **i marchi di lusso hanno un gap rispetto alle controparti online della grande distribuzione**, soprattutto in termini di livello di servizio ed aspetti tecnici, riscontrando una soddisfazione pari a **0,8x quello della grande distribuzione.**

Questo malcontento digitale è alimentato dal fatto che (i) i clienti dei marchi di lusso hanno le stesse aspettative tra canale online e offline e (ii) i rivenditori online puri (come Amazon) hanno aumentato gli standard in quanto a funzionalità del sito web e dei servizi di consegna.

Questo "malcontento digitale" è più pronunciato tra le generazioni più giovani e in Europa. **Un GenZ su cinque ritiene che la propria esperienza online sia insoddisfacente (contro 1 Boomer su 10). Il 28% dei clienti italiani, il 24% di quelli britannici e il 22% di quelli francesi giudicano la loro esperienza insoddisfacente (contro il 14% negli Stati Uniti e il 13% in Cina).** Il livello di soddisfazione più elevato in Cina si spiega in gran parte con i progressi tecnologici che consentono esperienze online più coinvolgenti e personalizzate. Ad esempio, i nuovi Mini Program di WeChat, insieme agli aggiornamenti tecnologici (come le funzioni di *try-on* in realtà aumentata) e persino i *mini-games* interattivi personalizzati, stanno aiutando i marchi a simulare la "componente umana" e ad espandere l'esperienza di acquisto online in uno spazio più creativo.

Inoltre, l'insoddisfazione dell'esperienza di lusso è più pronunciata per quasi tutte le categorie di prodotto. **Per gli occhiali da sole di lusso, ad esempio, la *Net Satisfaction* online è inferiore di 18 p.p. rispetto a quella offline**, poiché non vi è la possibilità di provare i prodotti e si ha una guida

⁵ Net Satisfaction calcolato come % di esperienze soddisfacenti meno % di esperienze deludenti.

limitata nella scelta degli articoli. Le uniche eccezioni sono rappresentate dai **cosmetici e dai gioielli, dove la Net Satisfaction online batte quella offline: nei cosmetici, l'online supera di 23 p.p. l'offline e nei gioielli l'online batte l'offline di 4 p.p.**

Due fonti di insoddisfazione alimentano il malcontento digitale. Le esigenze funzionali, come l'affidabilità dei processi d'acquisto e dei pagamenti, sono le più frequentemente elencate dai clienti come bisogni insoddisfatti lungo il loro percorso d'acquisto: **il 28% dei clienti classifica "velocità, tempistica e disponibilità dei prodotti" come il loro principale bisogno insoddisfatto.** Tuttavia, questi aspetti funzionali non sono alla base dell'insoddisfazione online: si tratta di esigenze che i consumatori si aspettano come requisiti di base e il cui soddisfacimento è necessario per raggiungere un livello minimo di soddisfazione, ma non consente ai marchi di offrire una vera esperienza di lusso online.

I bisogni emotivi (ricevere rassicurazioni, essere coccolati e fare esperienze di lusso) sono menzionati meno frequentemente dai clienti come *friction*. **Solo il 18% infatti elenca "interazione umana e rassicurazione" come bisogno primario insoddisfatto.** Tuttavia, l'impatto di questi bisogni emotivi sull'insoddisfazione è sorprendente: il mancato soddisfacimento dei bisogni emotivi ha un impatto molto più alto sui livelli di appagamento dei consumatori True-Luxury rispetto ai mancati bisogni funzionali.

I bisogni emotivi rappresentano quindi dei fattori di differenziazione chiave, fondamentali per sviluppare una vera esperienza True-Luxury online.

2) Comprendere le insoddisfazioni lungo il customer journey

Ogni cliente decide di utilizzare canali diversi per le varie fasi del proprio *customer journey* in base a motivazioni differenti e, di conseguenza, riscontra *friction* (criticità) emotive e funzionali diverse.

Per quantificare il peso di ciascuna *friction* emotiva e funzionale, nel corso di questo studio sono stati mappati 2.600 *customer journey* individuali, che hanno evidenziato differenze significative tra i consumatori del lusso.

Ad esempio, durante l'esperienza in negozio, i nativi digitali si sentono giudicati dal personale del negozio e spinti ad acquistare qualcosa: rispetto alla media dei consumatori di True-Luxury, **40% in più dei nativi digitali preferirebbe non interagire con il personale.** Quello che desiderano è invece l'interazione e la rassicurazione dei loro coetanei: rispetto alla media dei consumatori True-Luxury, **57% in più dei nativi digitali (rispetto alla media True-Luxury) vuole un feedback in tempo reale da parte di altri utenti** sui prodotti presi in considerazione durante gli acquisti sia online che offline.

Guardando ad un altro esempio, l'"unboxing" a casa di prodotti acquistati online viene completamente trascurato dai marchi, eppure circa il 70% dei consumatori lo ritiene fondamentale e un altro 65% afferma che i marchi non sono in grado di fornire una "sorpresa extra" nella confezione (ad esempio, un piccolo regalo o un biglietto).

È fondamentale che i marchi analizzino i percorsi individuali e le *friction* riscontrate dai propri clienti, cercando di non semplificare eccessivamente la segmentazione dei clienti basandosi su differenziatori parziali (ad esempio solo la geografia) o applicando un approccio "*one size fits all*".

3) I pregiudizi delle aziende verso le customer experience di lusso

Vi sono quattro convinzioni errate da parte dei brand che alimentano le insoddisfazioni emotive e funzionali. In primo luogo, i marchi continuano a privilegiare una visione separata dei canali per misurare la performance e definire gli incentivi. In realtà, **meno del 50% delle esperienze d'acquisto è "monocanale"**, ovvero meno della metà dei *customer journey* prevede che tutte le fasi si svolgano esclusivamente online o esclusivamente offline, al contrario, la maggior parte dei consumatori passa continuamente da un canale all'altro.

In secondo luogo, i marchi hanno una visione obsoleta e semplicistica dei *touchpoint* e sottovalutano il recente aumento della complessità dei *customer journey*. Grazie ai recenti sviluppi tecnologici, i ***customer journey* contengono oggi un numero maggiore di touchpoint (da 20 a 500)** rispetto a pochi anni fa. Inoltre, i clienti non completano più le fasi dell'acquisto in una sequenza lineare, ma creano i propri percorsi complessi e iterativi.

In terzo luogo, i marchi non riescono a offrire scambi umani e rassicurazioni nel corso dell'esperienza online, mentre **oltre il 40% dei clienti desidera proprio una guida umana, rassicurazioni e attenzione** più forti da parte dei marchi, sia online che offline.

Infine, i marchi si concentrano sulla massimizzazione delle funzionalità transazionali a discapito dell'ispirazione e misurano solo parzialmente il ROI dei loro investimenti online - ad esempio, le transazioni sui brand.com e i relativi KPI come la conversione o il valore medio delle transazioni (ATV). In realtà, **solo il 25% dei clienti che hanno trovato ispirazione sui canali online di proprietà del marchio**, finiscono per acquistare effettivamente online - pertanto, misurare il successo degli investimenti esclusivamente sulle transazioni brand.com rischia di far perdere ai marchi la vera potenza dell'online.

Mentre i primi due alimentano prevalentemente bisogni insoddisfatti di tipo funzionale, gli ultimi due tendono ad alimentare bisogni insoddisfatti di tipo emotivo.

4) Le opportunità che porterebbero l'esperienza ad un livello superiore

Per riuscire a migliorare radicalmente la *customer experience* in un'epoca senza confini tra canali fisici e virtuali, i marchi dovranno migliorare gli aspetti funzionali basilari rapidamente, sfruttando i *playbook* già esistenti e dedicando tempo, investimenti e costanza necessari per colmare il divario con i "best in class" in termini di efficienza, velocità e affidabilità del servizio. Tuttavia, i clienti del lusso non saranno mai veramente soddisfatti da un sito web funzionante o da una consegna puntuale: per migliorare ulteriormente l'esperienza cliente i marchi dovranno agire in maniera proattiva sulla componente emozionale, cogliendo l'opportunità di scrivere un nuovo *playbook*.

Per farlo, ogni brand dovrà comprendere a fondo i percorsi individuali dei clienti e decidere strategicamente quale ruolo debbano avere ciascun *touchpoint* e canale lungo questo percorso, il che implica decidere se iper-specializzarsi o iper-personalizzare. Mentre l'iper-specializzazione può essere vista come una scelta "reattiva" che rappresenta un primo passo nell'evoluzione della gestione dei *touchpoint* con i clienti, l'iper-personalizzazione è più "proattiva" e rappresenta un ulteriore passo in avanti.

L'iper-specializzazione richiede la definizione di un ruolo specifico e mirato per ogni *touchpoint* (in base ai punti di forza) e la guida di ogni cliente verso il *touchpoint* ottimale in base alle sue esigenze. Ad esempio, se un gruppo di clienti desidera un maggiore contatto umano, invece di "imitare" la componente umana online, questi clienti potrebbero essere guidati verso i negozi, dove l'esperienza in-store è stata progettata per massimizzare l'elemento relazionale.

Per l'iper-specializzazione, la scala rappresenta un problema di minor entità, gli investimenti sono gestibili e la comunicazione interna è più diretta. Tuttavia, viene gestito in questo modo solo l'archetipo di *journey* più frequente e, di conseguenza, molte preferenze dei clienti vengono trascurate.

L'iper-personalizzazione, invece, richiede che tutti i punti di contatto siano abilitati a svolgere ogni ruolo e possano essere adattati (in tempo reale) alle esigenze dei singoli clienti. Ciò richiede: (i) un'ampia raccolta di dati, sia da canali di proprietà del marchio che da canali di terze parti, raccolti dalle transazioni e in altri punti di contatto; (ii) preparazione di un'ampia base dati; (iii) l'intelligenza dell'algoritmo e la messa a punto iterativa; (iv) il know-how e la manodopera per impostare la macchina; (v) l'apprendimento di come interpretare le raccomandazioni dell'algoritmo e orchestrare in modo olistico la loro implementazione; infine, (vi) un ciclo di feedback che garantisca un aggiornamento continuo dell'algoritmo sulla base degli ultimi feedback dei consumatori.

La personalizzazione è diventata onnipresente (ne sono esempi Netflix, Amazon o Spotify) e i consumatori si sono abituati a ricevere suggerimenti e comunicazioni su misura: ignorare l'offerta di contenuti altamente personalizzati rischia di allontanare i clienti che se li aspettano.

Il vantaggio dell'iper-personalizzazione è che vengono affrontate tutte le esperienze dei clienti e si tiene conto delle preferenze individuali. Tuttavia, richiede dati approfonditi, il monitoraggio del comportamento dei singoli clienti, investimenti su tutti i canali e creatività nella "stesura del *playbook*".

Affinché i marchi possano guidare la nuova frontiera dell'esperienza di lusso, è fondamentale non tornare alla visione di canale: i marchi dovrebbero sempre privilegiare la visione della *customer journey* rispetto alla visione del canale commerciale.

Conclusioni

Nonostante la volatilità dei mercati e l'incertezza del contesto macroeconomico, il *sentiment* dei consumatori True Luxury rimane positivo, soprattutto in Cina e in Medio Oriente. I consumatori di regioni chiave come gli Stati Uniti stanno dimostrando resilienza (specialmente gli Stati Uniti con una propensione netta all'acquisto che è più del doppio di quella dei consumatori Europei), benché siano più pessimisti sulle prospettive macroeconomiche.

Le dinamiche in Cina nel post-pandemia sono cambiate notevolmente: i consumi di lusso hanno aumentato la domanda locale e, anche se nel prossimo futuro è prevista una ripresa della spesa internazionale, è improbabile che si torni ai livelli pre-covid, generando un notevole impatto sulle dinamiche di spesa globali del settore.

L'area del Regno dell'Arabia Saudita rappresenta un'opportunità non sfruttata, con una crescita che sarà trainata dall'aumento di domanda interna soprattutto da parte dei più giovani, dalla crescita del turismo di fascia alta, dallo sviluppo locale, nonché da una base di consumatori di lusso sempre più sofisticata.

Alcune dinamiche di cambiamento dei consumatori sono destinate a rimanere, come il divario generazionale e la crescente importanza della sostenibilità.

Per soddisfare le esigenze in continua evoluzione, le esperienze devono adattarsi e portare a percorsi d'acquisto senza confini di canale e con un elevato livello di coinvolgimento, sia offline che online.

Le frontiere emergenti e in via di consolidamento, come l'impatto di tecnologie tra i quali l'AI generativa e il Web 3, presentano nuove opportunità per i marchi, anche per poter evolvere radicalmente il *clienteling* e la *customer journey*. Offrire *customer experience* migliori e senza soluzione di continuità attraverso i canali sarà sempre più cruciale per risolvere l'insoddisfazione dei clienti del lusso online - e le nuove tecnologie di GenAI e Web3 aiuteranno proprio ad affrontare questo problema.

Tutte queste tendenze - l'evoluzione delle condizioni di mercato, il cambiamento delle dinamiche dei consumatori e le frontiere emergenti - stanno ridefinendo il significato del lusso. Per creare valore in questo nuovo scenario, i marchi del lusso devono comprendere l'evoluzione del contesto di mercato, adattare le proprie esperienze e catturare in modo proattivo il potenziale del settore in evoluzione. Tra le nuove priorità ci saranno: adottare una nuova visione *channel-less*, cogliere le opportunità del Medio Oriente, adottare il nuovo *playbook* cinese e prepararsi in modo proattivo ai progressi rivoluzionari delle tecnologie emergenti come Gen AI e Web 3.