

LUXURY INDUSTRY 4.0 L'EVOLUZIONE DEL SETTORE AL 2025

CONSULTA STRATEGICA

23 NOVEMBRE 2016
PALAZZO MONTECITORIO
ROMA



Fondazione
Altgamma

LUXURY INDUSTRY 4.0 L'EVOLUZIONE DEL SETTORE AL 2025

CONSULTA STRATEGICA
23 NOVEMBRE 2016
PALAZZO MONTECITORIO
ROMA

Le Giornate Altagamma sono un importante momento di confronto tra i Soci di Fondazione Altagamma.

Ogni Giornata propone un tema specifico, di rilevanza strategica per la Fondazione ed i suoi Soci, intorno al quale si svolge una riunione di Consulta Strategica aperta ad autorevoli relatori esterni ad Altagamma.

La Consulta del 23 novembre 2016 è stata incentrata sul tema del Luxury 4.0: attraverso il contributo di analisti, imprenditori e rappresentanti delle Istituzioni, Altagamma si pone l'obiettivo di individuare le aree cruciali e le modalità con cui evolverà l'industria dell'alto di gamma da qui a 10 anni, quando il comparto si troverà ad affrontare cambiamenti anche radicali per quanto riguarda il profilo del consumatore, il retail, il capitale, la governance e gli stessi modelli di business delle imprese del segmento.

Antonio Achille
Nerio Alessandri
Armando Branchini
Carlo Corazza
Claudia D'Arpizio
Carlo Formosa
Andrea Illy
Pablo Izquierdo
Clemens Pflanz
Nicola Pianon
Luca Solca
Giovanni Tamburi
Michael Ward



Fondazione
Altagamma



La Giornata Altagamma, appuntamento cruciale per la Fondazione, che ha l'obiettivo di suggerire nuove prospettive e di affrontare i temi di rilevanza strategica per la nostra industria, giunge alla sesta edizione.

Nelle precedenti occasioni abbiamo dibattuto temi di attualità e di ampio respiro: Il Rilancio dell'Italia (Venezia, 2013), Milano Galleria della Creatività (Milano, 2013), Il Turismo come Leva per Valorizzare l'Eccellenza Italiana (Firenze, 2014), Cultura, Creatività e Coopetizione come Via Italiana all'Innovazione (Roma, 2014), Le Sfide e le Opportunità Globali per le Imprese Altagamma (Roma 2015).

Nel 2016 Altagamma indaga le tendenze e i segnali in grado di indicarci quale sarà il futuro dell'alto di gamma e dell'industria 4.0.

Per farlo abbiamo coinvolto, oltre al World Economic Forum, che come lo scorso anno tratterà le linee di scenario socio-economico, i partner scientifici che da anni supportano

Altagamma nell'analisi della nostra industria: Bain&Company, The Boston Consulting Group, Exane BNP Paribas e McKinsey&Company.

Palazzo Montecitorio, che ci ospita per il secondo anno consecutivo, è la cornice ideale per testimoniare quanto le sfide che attendono l'alto di gamma italiano possano essere affrontate solo con un'efficace e solida partnership con il Governo e con tutte le istituzioni.

Una partnership indispensabile per fare fronte comune nel sostenere un comparto rilevante per l'economia, la società e l'identità stessa del nostro Paese.



Stefania Lazzaroni

Direttore Generale di Fondazione Altagamma

01 INTRODUZIONE



ANDREA ILLY

Presidente di Fondazione Altagamma

Buongiorno a tutti e benvenuti.

L'industria mondiale dell'alto di gamma ha visto chiudersi il 2016 con una crescita dei consumi stimata intorno al 4%, confermando un trend indicato generalmente come il New Normal del comparto.

Il valore globale del mercato è superiore al trilione di euro (€1.081 miliardi), che per l'industria italiana si traduce in una quota di mercato di più di 100 miliardi. Questo comporta un contributo al PIL di oltre il 5%, particolarmente positivo tenendo conto che

il totale dell'industria in Italia ammonta al 18%. Considerando le difficoltà dei mercati, si tratta di dati positivi, dovuti alla più ampia crescita nella storia della middle class, visibile in particolare nei paesi emergenti.

Tuttavia, in questo quadro di opportunità sono in atto dei cambiamenti che impatteranno sulla struttura della nostra società e della nostra economia e di cui dovremmo tutti tenere conto.

Viviamo un'epoca sistemicamente insostenibile dal punto di vista economico.

I mercati faticano a crescere, e le politiche monetarie e fiscali che li sostengono accrescono la massa di debito pubblico.

La nuova economia sta creando un problema di occupazione, con la scomparsa di numerosi posti di lavoro tradizionali, che faticano ad essere sostituiti da profili con nuove competenze specifiche.

L'insostenibilità sotto il profilo sociale si manifesta con la mancanza di tolleranza:



01 INTRODUZIONE

problema che si traduce nel terrorismo, nelle guerre, nell'immigrazione e nel populismo.

A questa si aggiunge l'insostenibilità sul piano ambientale, dovuta al riscaldamento globale.

E' necessario un cambiamento che vada nella direzione della crescita dell'energia rinnovabile: questa darà luogo ad una vera e propria rivoluzione strutturale della nostra società e ad investimenti tali da far ripartire l'economia da basi molto più solide.

Ritengo che ci siano quattro aree che più delle altre saranno interessate dal Grande Cambiamento che definirà l'Industria 4.0, con conseguenti ricadute sul comparto dell'alta gamma.

Prima di tutto il consumatore: il Luxury nella sua accezione più diffusa è nato per soddisfare le esigenze degli yuppies degli anni Ottanta, soggetti orientati al consumismo e all'ostentazione e con disponibilità economica maggiori rispetto ai Millennials, responsabili oggi dei 2/3 degli acquisti. Que-

“Il valore globale del mercato di alta gamma è superiore al trilione di euro (€1.081 miliardi), che per l'industria italiana si traduce in una quota di mercato di più di 100 miliardi. Questo comporta un contributo al PIL di oltre il 5%, particolarmente positivo tenendo conto che il totale dell'industria in Italia ammonta al 18%. “

sti ultimi sono più orientati all'esperienza, alla sostenibilità e all'inclusività, quasi antivalori rispetto ai precedenti.

In secondo luogo, cambieranno le modalità distributive: l'apertura di punti vendita monomarca, principale driver di crescita delle imprese del comparto nel recente passato, è un modello che ha ormai raggiunto il consolidamento: nuovi flagship store rischiano oggi di cannibalizzare quelli esistenti e l'apertura di boutique sempre più grandi ha costi ormai insostenibili.

Anche qui si deve reinventare il modello, incentrandolo sull'omnicanalità e sull'e-commerce, oltre che su un ripensamento del format multimarca e multiprodotto.

La terza grande sfida è quella delle nuove tecnologie, che non sono soltanto il digitale e le energie rinnovabili, ma anche nanotecnologie, biotecnologie, genomica, tecnologie spaziali etc.. Sono in atto progressi talmente radicali da coinvolgere strutturalmente qualunque settore industriale nei decenni a venire.

Infine, queste nuove sfide non possono essere affrontate dalle aziende con i modelli di governance attuali. Come il resto del mondo, l'industria italiana è costituita per l'85% di imprese familiari, ma solo in Italia ben 2/3 delle aziende sono a conduzione familiare: una condizione che le espone ad eccessiva vulnerabilità e all'impossibilità di reagire alle crisi.

Su tutti questi - e su molti altri temi - siamo felici di ascoltare l'analisi e gli stimoli dei nostri autorevoli relatori.



PABLO IZQUIERDO

Community Manager,
Infrastructure & Urban Development Industries
World Economic Forum

INDUSTRIA 4.0: GLOBAL OVERVIEW

Al World Economic Forum riteniamo che stia iniziando la quarta rivoluzione industriale, un processo epocale, che recherà con sé implicazioni così profonde da cambiare non solo il nostro modello industriale e sociale, ma noi stessi in quanto persone, i nostri valori e il nostro ecosistema.

La quarta rivoluzione consiste sostanzialmente in un modello concettuale che prende in considerazione una serie di tecnologie emergenti e indaga come possano operare insieme, creando dei cambiamenti sistemici che influenzeranno la società, la politica e il business.

Pensiamo alle ultime elezioni americane, in cui tutti i sondaggi hanno fallito la previsione sul vincitore. Alcuni algoritmi di intelligenza artificiale, però, scannerizzando i trend della popolazione a livello locale, sono stati in grado di prevedere il risultato reale.

Le industrie si stanno trasformando in ecosistemi integrati tra loro, includendo le nuove tecnologie e ragionando sull'impatto che potranno avere sulla società.

Prendendo in considerazione l'industria del consumo e della distribuzione nel quadro della quarta rivoluzione industriale, abbiamo cercato di individuare quali saranno i principali driver nei prossimi anni.

Anzitutto il consumatore: sempre più consapevole ed esigente, valuta prodotto e servizio in maniera molto diversa rispetto al passato. Non cerca più solo la qualità, esige l'esperienza. Il controllo che i consumatori stanno assumendo, soprattutto attraverso i social media, impatta sulla definizione del prodotto stesso.

In secondo luogo le tecnologie andranno ad incidere non solo sull'industria ma sullo stesso modello di business. Alcune di queste tecnologie sono già operative: la tracciabilità digitale, la robotica, la realtà virtuale. Altre assumeranno un ruolo sempre più importante: la stampa tridimensionale, l'intelligenza artificiale e i blockchain, i database distribuiti. Le modalità e gli ambiti di applicazione sono potenzialmente infiniti.

L'impatto sui Modelli di Business non è meno importante. La Next-Gen Sharing economy



che coinvolge i Millennials è incentrata sul passaggio dal possesso all'utilizzo. E questo vale anche per le aziende. La Michelin ad esempio produce tradizionalmente pneumatici, ma di recente ha proposto una formula di utilizzo del suo prodotto in leasing, che tiene conto dei chilometri percorsi dagli stessi pneumatici.

Ma quali sono gli asset necessari alle imprese per beneficiare di queste nuove tecnologie e di questo nuovo modo di combinarle ed utilizzarle?

La principale miniera d'oro per le aziende è rappresentata dalle informazioni contenute nei database proprietari, che permettono di conoscere cosa vuole il cliente. Esistono però implicazioni dal punto di vista di policy e sicurezza. I casi di successo presentano invariabilmente un rapporto di fiducia tra l'azienda e i clienti, fiducia basata sulla conoscenza da parte di questi ultimi dell'utilizzo che viene fatto dei loro dati da parte dell'azienda.

Un altro elemento importante è rappresentato dalle diverse forme di partenariato alternativo all'approccio tradizionale build or buy,

nonché le modalità di last mile delivery che impattano sul modello distributivo.

Tutto questo reca sensibili implicazioni alla società: come possiamo creare un equilibrio tra il commercio fisico e l'e-commerce, tenendo conto, ad esempio, delle problematiche relative all'occupazione?

Per concludere, la quarta rivoluzione industriale impone di pensare in termini di sistema e non semplicemente di tecnologie. E questo, nell'opinione del World Economic Forum, implica un'ampliamento di prospettiva, una condivisione di responsabilità e una governance attiva che dovrà integrare tutti gli stakeholder.

02 INTERVENTI

01 IL CONSUMATORE

NICOLA PIANON
CLEMENS PFLANZ

02 IL RETAIL

LUCA SOLCA
MICHAEL WARD

03 CAPITALE & GOVERNANCE

CLAUDIA D'ARPIZIO
GIOVANNI TAMBURI

04 I MODELLI DI BUSINESS

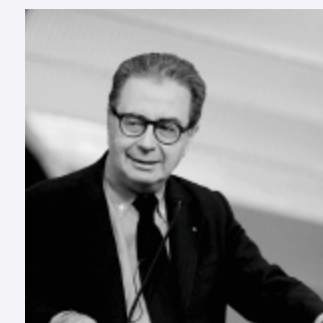
NERIO ALESSANDRI
ANTONIO ACHILLE

05 INTERVENTI CONCLUSIVI

CARLO CORAZZA
CARLO FORMOSA

ARMANDO BRANCHINI

Vice Presidente di Fondazione Altagamma



Abbiamo appreso dalla presentazione del World Economic Forum che l'impatto della quarta rivoluzione industriale sarà enorme.

Se l'obiettivo del nostro incontro è di discutere le prospettive del nostro settore tra dieci anni, ritengo che per farlo sia necessario capire prima dove siamo ora.

I consumi del lusso quest'anno dovrebbero aumentare del 4%. Con comportamenti naturalmente diversi a seconda dei settori, ma in generale possiamo senz'altro parlare di un settore in salute, come d'altra parte conferma l'interesse degli investitori nei confronti del segmento.

Esistono tuttavia alcuni problemi soggiacenti. Per i Beni di Lusso per la Persona, ad esempio, c'è una decrescita dell'1%.

Ritengo sia un trend che si può spiegare attraverso l'analisi delle tre grandi ondate che hanno caratterizzato i consumi di lusso nella storia recente, quelle dei mercati Giapponese, Statunitense ed infine Cinese.

Riguardo a quest'ultimo, dopo un periodo dal 2002 ad oggi in cui sono passati da 2 a 80 miliardi di euro, i consumi cinesi stanno arrivando alla fase flat di crescita, proprio come è accaduto prima al Giappone e poi agli Stati Uniti. Si tratta di una curva naturale.

Un tema cardine è quindi a mio avviso capire se ci sarà e quale sarà la quarta ondata, poiché attualmente – solo per citare alcuni dei potenziali candidati – l'India non sembra pronta, mentre il Sud Est asiatico cresce ma non con la rapidità prevista.

Con gli interventi che seguiranno cercheremo di fare luce sulla situazione attuale e sulle prospettive a 10 anni dell'industria del lusso, analizzandone – con il contributo di alcuni fra i più qualificati esperti dell'argomento – gli ambiti in cui riteniamo si assisterà alle evoluzioni più significative che sono destinate a rimodellare l'industria dell'alto di gamma.



01 IL CONSUMATORE

NICOLA PIANON

Senior Partner e Managing Director
The Boston Consulting Group

“Se vogliamo cercare di prevedere cosa cambierà da qui al 2025, stimiamo una crescita nei prossimi 8 anni, ma al tempo stesso crediamo che la polarizzazione continuerà. Ciò significa che il target dei consumatori resterà lo stesso, ma questi saranno ancora più ricchi. La domanda è quindi se le loro abitudini di consumo rimarranno invariate”

Vorrei iniziare con alcune considerazioni di base sul consumo del lusso di oggi:

- la polarizzazione del consumo: circa 400 milioni di persone nel mondo comprano lusso in modo significativo, ma all'interno di questi circa 16 milioni pesano quasi il 30% del mercato. Questo è coerente con la piramide della ricchezza: 55 milioni di persone a livello mondiale (lo 0,7% su 7 miliardi) controlla circa il 46% della ricchezza.

- Le nazionalità: i cinesi sono un terzo dei consumatori mondiali. Ora si sono stabilizzati e non si vedono all'orizzonte altre nazionalità che possano prendere il loro posto.

- Il digitale: il 60% degli acquisti di alta gamma nel mondo sono influenzati dal digitale. Inoltre l'80% si aspetta un'esperienza multicanale, tale che il prodotto possa essere consegnato in qualsiasi punto del pianeta e attraverso ogni canale.

- La segmentazione dei consumatori, molto articolata, con alcuni cluster rilevanti: gli Absolute Luxurer, che spendono circa 50.000 euro l'anno in Personal Luxury; i Megacitier, trascinati da Millennials e consumatori cinesi e gli Experiencers, americani e europei maturi il cui consumo sta migrando verso i beni esperienziali.

- Il mood dei consumatori oggi è più grigio rispetto al passato, per ragioni sia esogene che interne (saturazione e valutazione del rapporto qualità/prezzo che per alcuni marchi non è più equilibrato).

Se vogliamo cercare di prevedere cosa cambierà da qui al 2025, stimiamo una crescita nei prossimi 8 anni, ma al tempo stesso crediamo che la polarizzazione continuerà. Ciò significa che il target dei consumatori resterà lo stesso, ma questi saranno ancora più ricchi. Si pone quindi un problema sociale più ampio relativo alla reazione della classe media mondiale impoverita nei confronti di questa ristretta fascia altissima, reazione che potrebbe concretizzarsi, ad esempio, in spinte politiche nella direzione di provvedimenti di tassazione. Ma se anche così non fosse, possiamo ipotizzare che le abitudini del consumo di lusso da parte di questa elite rimangano invariate?

Per quanto riguarda la geografia dei mercati, crediamo che l'onda dei cinesi non si esaurirà a breve e quindi è necessario che le aziende osservino attentamente i cambiamenti di questi consumatori, che diventano più evoluti e consapevoli.

Anche l'onda del digitale non si fermerà e



dunque sempre minore sarà la quota di coloro i cui acquisti non ne sono influenzati. Sempre di più il consumatore richiederà un'esperienza multicanale pervasiva: una sfida impegnativa ma che è necessario affrontare.

Dal punto di vista dello stile, stiamo assistendo al passaggio dal formale all'informale, dovuto soprattutto ai Millennials, ma al tempo stesso vediamo anche che i clienti premiano quelle aziende che riescono a luxurizzare linee e prodotti casual e informali. Fanno scuola il caso di Moncler, che ha creato dal nulla un mercato di piumini luxury che ha raggiunto i 2 miliardi, e quelli di Golden Goose e Gucci, che hanno generato in 8 anni un mercato di sneaker di fascia alta da 3 miliardi.

Tra i segmenti dei consumatori, è in forte affermazione quello dei Social Wearer, triplicati negli ultimi 3 anni, e con un tasso di crescita

del 50% l'anno. Sono consumatori molto giudicanti, paladini degli aspetti sociali e con una notevole forza di opinione. Tesla è il loro marchio iconico.

Altro segmento in crescita, con il 25% l'anno, è quello dei Megacitier, categoria cardine dei Millennials e dei cinesi, molto consapevoli, attenti ai nuovi trend, digitalizzati.

Questi profili di consumatore stanno cambiando lo scenario che si presenta alle imprese, all'interno di un mercato in rallentamento ed estremamente competitivo: sono più maturi, benché giovani, richiedono una forte customizzazione e sono particolarmente attenti all'equo rapporto qualità/prezzo. Sono inoltre molto connessi, multicanale ed estremamente attivi nel parlare e nel confrontarsi sui prodotti.

01 IL CONSUMATORE

CLEMENS PFLANZ

Presidente di Meisterkreis



02 INTERVENTI

Nell'industria automobilistica di fascia alta la tendenza è chiara: attori come Audi, BMW e Mercedes hanno raggiunto risultati eccezionali negli ultimi dieci anni e questo ha reso possibile sostenere investimenti molto consistenti in ricerca e innovazione. Ha giovato anche il fatto che industria e indotto sono concentrati in un'area della Germania meridionale non più grande di 100 kmq, facilitando uno scambio continuo e fecondo in termini di innovazione tra tutti gli attori.

La digitalizzazione ha proposto nuove sfide al settore, sia dal punto di vista del consumatore sia dal punto di vista delle nuove tecnologie.

Il consumatore sta infatti cambiando, secondo due direttrici in particolare: da una parte l'approccio verso l'automobile si sta spostando sempre di più dal possesso all'utilizzo, in un'ottica di condivisione. Dall'altra l'aspettativa del cliente è quella di poter avere la disponibilità dei dati in qualunque momento.

“Le nuove tecnologie stanno trasformando l'automobile in un terzo luogo, affiancandola a casa e ufficio: diventa essenziale l'accesso anche in auto a tutti i dati di cui si dispone normalmente altrove”



Quest'ultima tendenza è strettamente legata al discorso delle nuove tecnologie, che stanno trasformando l'automobile in un terzo luogo, affiancandola a casa e ufficio: in questo senso è essenziale l'accesso anche in auto a tutti i dati e i servizi di cui si dispone normalmente altrove. Inoltre la guida automatica – tema centrale nei discorsi futuribili di questa industria – permetterà alla persona di svolgere in auto le stesse attività che si svolgono in casa o in ufficio, tra cui dormire, vedere film, lavorare.

L'altra grande sfida del presente e del futuro è naturalmente quella delle auto elettriche,

che sono fantastiche ma ancora insufficienti in termini di autonomia. Ad oggi le auto elettriche contano l'1% del mercato e non credo che nei prossimi 10 anni possano superare il 10%.

Nel complesso l'industria automobilistica high-end ha ancora una grande prospettiva di crescita e a mio avviso è fondamentale l'apertura dimostrata nei confronti di forme di partenariato e di cooperazione di tipo triangolare, che metta questo settore in relazione con l'innovazione digitale e con l'industria tradizionale del luxury lifestyle.

02 IL RETAIL



LUCA SOLCA

Head of Luxury Goods, Exane Bnp Paribas

02 INTERVENTI

La sfida della distribuzione è cambiata: negli ultimi anni il leitmotif delle imprese del comparto è stato la conquista del mondo attraverso l'apertura di nuovi punti vendita e la Cina è stato il mercato geografico determinante per la crescita. Questa espansione si è svolta nella stragrande maggioranza dei casi con l'adozione di uno standard comune di retail, che si è rivelato estremamente efficace. Il presente e soprattutto il futuro ci dicono, però, che il profilo del consumatore è sempre più frammentato e che ogni consumatore ha desideri ed esigenze diverse, anche in termini di capacità di spesa. Si rende quindi necessaria una controstandardizzazione.

Le modalità di questa controstandardizzazione sono da inventare, ma ritengo che nel nostro settore sia indispensabile integrare la distribuzione fisica con quella digitale. Questo è un aspetto condiviso e basilare. Ci sono poi aspetti più profondi di ingaggio nel retail, che spesso afferiscono all'identità di ogni singola azienda e di ogni brand. Ad esempio, Fendi ha allestito un vero atelier di pellicce nel suo flagship store romano. È un'operazione intelligente che persegue l'obiettivo fondamentale di distinguere il marchio Fendi dagli altri.

MICHAEL WARD

Presidente di Walpole e Managing Director di Harrod's

Ho personalmente una visione ottimistica sul futuro del nostro comparto, forse dovuta al fatto che non ho mai incontrato una donna che non volesse un paio di scarpe in più rispetto a quelle che già ha.

Si tratta quindi da parte nostra e da parte dei brand di far evolvere, non di rivoluzionare, il nostro approccio al consumatore. A mio avviso nel corso degli anni i brand di lusso si erano impigriti sia nel design sia nella qualità del prodotto. Nel giro di poco tempo però si è compreso che la chiave del successo era la qualità.

Anche per quanto riguarda l'ingaggio e il servizio al consumatore, non dobbiamo dimenticarci che ci rivolgiamo ad un cliente sofisticato, esigente e in un certo senso unico nella sua individualità: non può essere coinvolto tramite gli algoritmi, ma con l'eccellenza nella comunicazione e nel servizio. Dobbiamo naturalmente adattarci ai nuovi mezzi, come il digitale, ma la filosofia di fondo resta la stessa.

Innovazione, servizio altamente personalizzato e capacità di offrire prodotti eccezionali che non si trovano altrove: credo fermamente che anche i Millennials continueranno a ricercare le stesse cose che hanno reso Harrod's un punto di riferimento di eccellenza e di esclusività.

“Anche i Millennials continueranno a ricercare le stesse cose dei consumatori tradizionali: innovazione, servizio altamente personalizzato, prodotti eccezionali.”



03 CAPITALE & GOVERNANCE

CLAUDIA D'ARPIZIO

Partner e Director Bain&Company
Global Head Luxury Goods Practice

02 INTERVENTI

Dal punto di vista della capitalizzazione il comparto dell'alto di gamma presenta differenze rilevanti, sia per quanto riguarda i diversi settori (ad esempio, per l'arredo è ancora molto forte il tema della route to market) sia per quanto riguarda le singole aziende, dalla cui fase di sviluppo dipende la necessità o meno di capitali.

Se guardiamo al futuro, ritengo che la finanza sarà sempre al supporto dell'industria: gli investitori mostrano di essere ancora molto interessati al comparto, con la differenza che l'attenzione non è più genericamente focalizzata sul settore ma piuttosto sulle singole aziende, con un occhio di riguardo a quelle più forti e a quelle con un'identità ben definita e con una mission importante. Ora, le aziende del lusso sono nate con un forte elemento di differenziazione. In inglese si chiama *Insurgency*: le imprese italiane hanno sfidato lo status quo attraverso l'innovazione e la creatività. In altri settori i riferimenti in questo senso sono la Apple o la Tesla. Credo che nel nostro comparto vada ritrovata questa *insurgency*.

A questo è legato il discorso della governance: essere un'azienda familiare è a mio avviso un vantaggio, perché non c'è *insurgency* senza una forte "founder mentality", che ha tra i suoi punti di forza l'ossessione per il con-



sumatore. Con la crescita rapida e la conseguente burocratizzazione questo tratto, che era una caratteristica distintiva e vincente di queste imprese quando sono nate, si era un po' perso: ora va rimesso al centro, in forme diverse e con l'aiuto delle tecnologie che lo permettono.

Dal punto di vista del management, vorrei brevemente rilevare due aspetti.

L'alto di gamma è un settore che pur con gradazioni diverse si è nel corso degli anni managerializzato, ma resta un comparto molto chiuso e autoriferito, in cui è difficile sperimentare e dove c'è un forte rigetto verso il nuovo. Questo porta un grande rischio, che è quello di non innovare.

“Credo nella necessità di una rinnovata cultura aziendale che parta da una maggiore partecipazione, un maggiore coinvolgimento, una maggiore condivisione: solo così si producono le risposte alle domande sul senso dell'esistenza di un'azienda, sulla sua missione, sulla sua unicità e quindi si rafforza in tutta l'impresa quel senso di appartenenza che negli ultimi anni è venuto a mancare.”

L'altro punto riguarda lo stile di management: la classe manageriale degli ultimi anni ha riprodotto la parte peggiore dell'approccio del fondatore, quello della direzionalità opposta al teamwork. Non solo nei team manageriali ma anche in quelli creativi, e questo è ancora più sorprendente e negativo, perché la creatività è diffusa e la globalizzazione produce idee ovunque. C'è invece poco ascolto alla creatività diffusa. Credo nella necessità di una rinnovata cultura aziendale che parta da una maggiore partecipazione, un maggiore coinvolgimento, una maggiore condivisione: solo così si producono le risposte alle domande sul senso dell'esistenza di un'azienda, sulla sua missione, sulla sua unicità. Si rafforza così in tutta l'impresa quel senso di appartenenza che negli ultimi anni a mio avviso è venuto a mancare.

C'è infine il tema delle acquisizioni, di cui oggi l'Italia è protagonista quasi sempre come oggetto e non come soggetto. Forse è il caso che la creatività venga oggi esercitata anche in questo ambito, provando a creare un altro polo, o comunque uno strumento che ci permetta di consolidare i nostri gioielli.

03 CAPITALE & GOVERNANCE



GIOVANNI TAMBURI

Presidente e Amministratore Delegato,
Tamburi Investment Partners

02
INTERVENTI

Capitalizzazione, conduzione familiare, governance: sono temi molto attuali e molto importanti. Personalmente ritengo, anche sulla base della nostra esperienza, che ci siano gli strumenti per unire le nostre forze in un sistema che sia meno rigido del metodo di acquisizioni di LVMH. Vorrei scomporre il problema della Governance in tre parti e trattarle in estrema sintesi: l'azionariato, il consiglio di amministrazione, il management.

L'assetto azionario si sta granulando in conseguenza dei diversi passaggi generazionali. E' una tendenza in corso da tempo, ma negli ultimi anni sono emersi due elementi negativi di novità: il primo è la crisi, che ha spazzato via molte aziende e ha reso concreto alle altre il pericolo di fare la stessa fine. Il secondo è che mantenere i soldi in casa non serve più a niente, perché non c'è più rendita.

Per quanto riguarda i consigli di amministrazione, credo che i componenti delle famiglie imprenditoriali debbano imparare ad essere più azionisti e controllori dei manager piuttosto che non imprenditori diretti.



“Ritengo che i componenti delle famiglie imprenditoriali debbano imparare ad essere più azionisti e controllori dei manager che non imprenditori diretti.”

Di conseguenza, venendo al management, non ho dubbi che questo dovrà professionalizzarsi, attenuando fino a far scomparire la conduzione familiare.

Venendo allo strumento tecnico per le capitalizzazioni, dobbiamo tenere in considerazione il fatto che gli Italiani sono orgogliosi delle proprie aziende di famiglia. L'unica soluzione a mio parere è rappresentata da un approccio garbato, armonico, attraverso quote di minoranza. Il nostro caso può fungere da esempio, con 150 famiglie che investono alcuni miliardi di euro in società di cui vogliono accelerare la crescita.

L'auspicio è quindi che si abbiano sempre più strumenti di questo tipo, che consentano alle aziende di non vendere. Perché non dobbiamo dimenticare che chi vende la propria azienda non è mai felice, indipendentemente dai soldi che ha incassato.



04 I MODELLI DI BUSINESS

NERIO ALESSANDRI

Presidente e Amministratore Delegato di Technogym

02
INTERVENTI

Ritengo difficile pensare al 2025, perchè oramai i mutamenti avvengono ad una velocità decuplicata rispetto a qualche decennio fa. La volatilità, che è parte della nostra era, è un asset da dominare in termini di vantaggio competitivo. Per questo credo sia più opportuno parlare di cosa sta succedendo ora e di cosa potrà succedere nei prossimi 2 anni.

Io ho sempre avuto l'ossessione dell'innovazione, al punto che moltissimi anni fa eravamo soliti ripeterci che se una cosa ha successo significa che è obsoleta.

Quello che facciamo oggi può essere riassunto così: contestualizzare lo scenario esistente in una visione nomadica.

L'economia trasparente e condivisa, resa possibile da quella grande rivoluzione che è la nascita di Internet, fa sì che la vera innovazione sia la massima espressione della semplificazione. E' un cambio di paradigma: la perfezione si raggiunge non quando hai aggiunto tutto, ma quando non hai più niente da togliere.

Quindi qual è l'esperienza che oggi cerca il cliente? Avere ciò che cerca in modo semplice, trasparente, onesto e condiviso. Dal punto di vista dell'impresa bisogna quindi aprirsi, con una open innovation, con partnership diffuse.



“La vera innovazione è la massima espressione della semplificazione. E' un cambio di paradigma: la perfezione si raggiunge non quando hai aggiunto tutto, ma quando non hai più niente da togliere.”

In Technogym la chiamiamo *wellness on the go*, cioè rendere disponibile un servizio o un'informazione in ogni momento e in ogni luogo.

Lo abbiamo fatto cambiando anche noi paradigma: non vendiamo più un prodotto ma un ecosistema di servizi. Abbiamo trovato mestieri nuovi e metriche nuove, come ad esempio il poter contare su un buon numero di utenti attivi nella nostra community, che oggi è tanto importante quanto in passato lo era la reputazione del brand.

Sono personalmente convinto che, in questa era di transizione, l'Italia abbia una grande opportunità, grazie alla nostra passione e alla nostra attenzione per il cliente. Credo sia necessario ridisegnare la customer experien-

ce journey in un'ottica di connected 4.0. Non parliamo quindi più di Millennials, bensì di C-Generation, Connected Generation, categoria non più solo anagrafica, perché noi dobbiamo saper gestire anche una popolazione che sta invecchiando.

Nel concludere, vorrei anche lanciare uno spunto di riflessione di carattere più generale: i valori stanno cambiando, in un senso meno materialistico ed egoistico rispetto a quel passato in cui è nata e si è consolidata l'attuale accezione della parola lusso. Oggi al centro c'è la persona con la sua autenticità e la sua etica. E a questa persona si addicono maggiormente i concetti di stile di vita, di qualità della vita e dei prodotti e dei servizi di cui si circonda.

04 I MODELLI DI BUSINESS



ANTONIO ACHILLE

Senior Partner e Director di McKinsey&Company

02 INTERVENTI

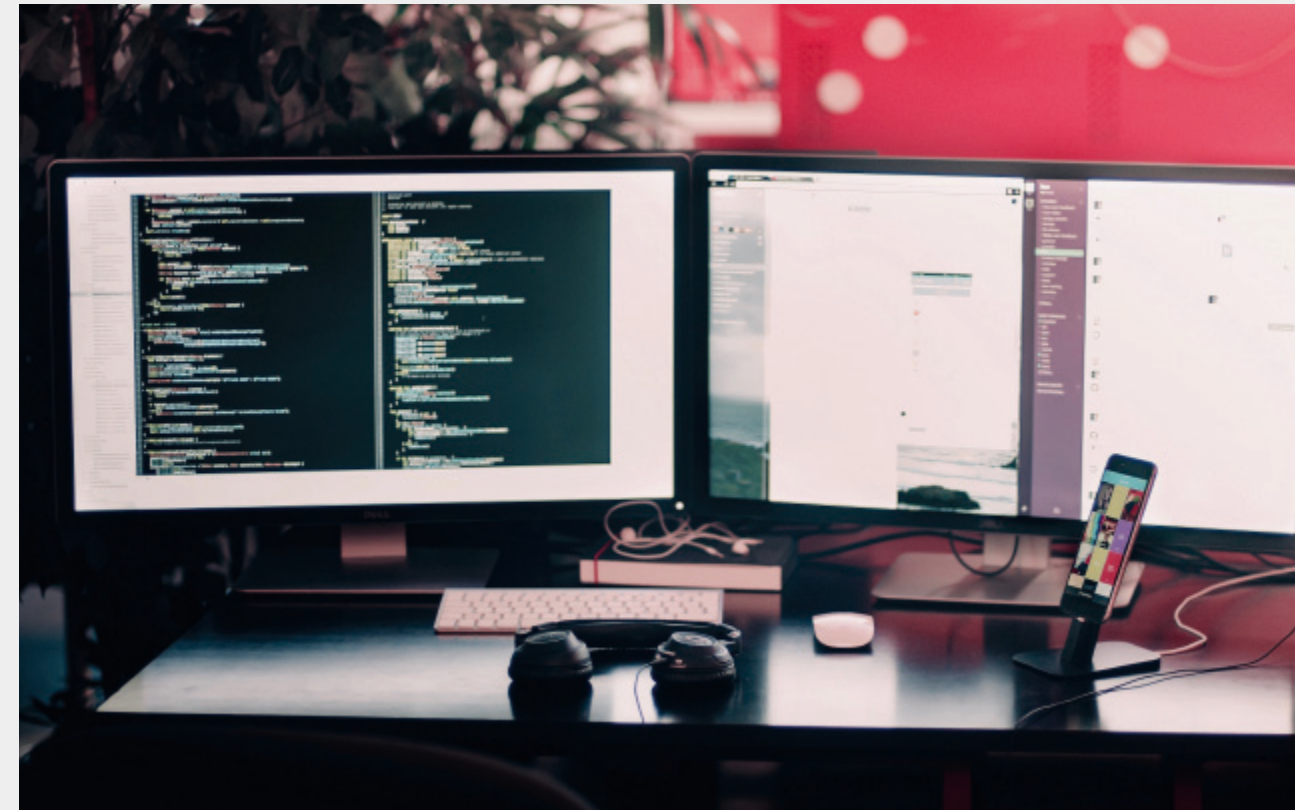
Non ho dubbi sull'esistenza e sulla salute del lusso nel 2025, ma credo che le aziende saranno evolute verso modelli differenti.

Credo che si possano evidenziare tre macro tendenze che le contraddistigueranno.

In primo luogo il passaggio da marchio a ecosistema: finora le imprese sono state caratterizzate da una centralità di controllo sulla marca, sul prodotto e di fatto su ogni altro aspetto dell'attività dell'azienda. Oggi stiamo migrando verso un ambiente con lo stesso livello di efficacia sul consumatore, ma in un contesto più aperto. I consumatori sono sempre più advocates, giudicano marca e prodotto e condividono il loro parere su internet: i budget del marketing devono adeguarsi.

Inoltre, Tesla e Apple, classici benchmark, traggono la loro forza dall'aver creato sistemi aperti in cui i partner costruiscono valore (pensiamo ad esempio, nel caso di Apple, agli sviluppatori di applicazioni). Questo *mindset shift* trova spesso nelle imprese del lusso una certa resistenza culturale, perché i partner sono visti come frizione e non come opportunità di sviluppo.

“In futuro, all'eccellenza produttiva e alla componente emozionale del brand si dovrà affiancare un terzo elemento chiave: l'utilizzo dei *big data* e dello *scenario planning*, in un mondo estremamente complesso in cui si riduce l'efficacia dell'intuito dell'imprenditore e del manager.”



In secondo luogo, sarà sempre più importante affiancare all'eccellenza produttiva e alla componente emozionale del brand un terzo elemento chiave: l'utilizzo dei *big data* e dello *scenario planning*, tipici di questa quarta rivoluzione ed essenziali in un mondo estremamente complesso in cui l'intuito dell'imprenditore e del manager vede ridurre la sua efficacia. Per far questo è necessario creare nuove competenze, oltre a quelle del management classico e dell'intangibile.

Infine, le imprese dovranno riorganizzarsi intorno al consumatore, che è cambiato sia in termini di geografia sia per via della crescita della multicanalità.

Il caso del retail è esemplare. Lo store aveva tradizionalmente la missione di vendere. Tra dieci anni, invece, avrà il compito di avvicinare sempre di più il consumatore al marchio,

in uno slittamento progressivo dal fisico al multicanale. Deve cambiare quindi anche l'atteggiamento della forza vendita nei confronti di quel cliente che sta facendo showrooming e che in molti casi mostra in modo evidente che non ha intenzione di acquistare subito in negozio. Apple, ad esempio, ha tolto da anni l'incentivo sulla vendita ai propri addetti, e lo ha fatto proprio per evitare la corsa alla vendita a tutti i costi.

Anche i criteri di valutazione delle performance e della crescita delle aziende cambierà: in sintesi, si passerà da un concetto di crescita oggettiva ad un concetto di crescita soggettiva. Perderà valore analizzare i singoli mercati perché all'interno dello stesso mercato saranno presenti aziende con percorsi di creazione di valore molto diversi tra loro.

05 INTERVENTI CONCLUSIVI

LA CONTRAFFAZIONE

CARLO CORAZZA

Responsabile Turismo e Industrie Culturali
Direttore Generale Industria e Impresa della Commissione Europea

Negli ultimi anni il giro d'affari della contraffazione ha conosciuto un incremento spettacolare, arrivando a oltre 500 miliardi di euro. I profitti di questa attività superano quelli del traffico di stupefacenti, alimentando economia sommersa e organizzazioni criminali.

Nella UE i beni contraffatti rappresentano il 5% degli interscambi e i Paesi più penalizzati sono l'Italia e la Francia. L'alta gamma paga il tributo più alto: solo nella moda si parla per ogni anno di una perdita di 27 miliardi di euro, e di 380.000 posti di lavoro. Nell'industria di gioielli e orologi le perdite rappresentano più del 13% del fatturato totale.

L'e-commerce naturalmente ha agevolato la vendita di prodotti contraffatti, con l'emergere di un gran numero di intermediari online e l'esenzione dalla responsabilità per le piattaforme digitali che ostacolano ulteriormente

l'individuazione dei colpevoli.

Per la Commissione Europea la protezione della proprietà intellettuale e la lotta alla contraffazione sono essenziali per promuovere investimenti, creatività e innovazione.

Stiamo rivedendo il quadro di norme per aumentare la protezione intellettuale, anche attraverso campagne di sensibilizzazione della pubblica opinione. Anche le autorità doganali svolgono un ruolo importante: nel 2015 hanno sequestrato articoli per un valore di quasi 650 milioni di euro, gran parte dei quali riguardavano marchi di alta gamma.

La Commissione Juncker ha posto come priorità crescita e lavoro: i nostri sforzi saranno quindi diretti a contrastare quel fenomeno della contraffazione che danneggia gravemente entrambe le aree.



CARLO FORMOSA

Direttore Centrale per l'Internazionalizzazione e le Autonomie Territoriali
Ministero Degli Affari Esteri e della Cooperazione Interenazionale

Desidero esprimere la soddisfazione profonda del Ministero per l'accordo siglato con Altagamma. E' stato un necessario incontro, considerate le rispettive mission, che mirano all'affermazione dell'industria culturale e creativa italiana nel mondo.

Al Ministero degli Esteri abbiamo avviato una riforma proprio per integrare arte, scienza, cultura, lingua e sostegno all'economia. Un sistema che mira cioè a sostenere l'economia in modo integrato per esaltare l'unicità rappresentata proprio dalla nostra varietà.

La rete diplomatica e consolare italiana è uno strumento formidabile di promozione ed è a disposizione delle aziende: può infatti contare su 125 ambasciate, 80 consolati generali, 83 istituti di cultura, tutti con addetti culturali e commerciali.

Sono antenne attente e in grado di captare le domande degli specifici mercati.

Sono certo dunque che si tratterà di una collaborazione proficua, che spero possa iniziare con il lancio dei Club Altagamma nelle città del mondo più sensibili.

“La rete diplomatica e consolare italiana è uno strumento formidabile di promozione ed è a disposizione delle aziende: può infatti contare su 125 ambasciate, 80 consolati generali, 83 istituti di cultura, tutti con addetti culturali e commerciali.”

03
CENA DI APERTURA
GIORNATA ALTAGAMMA 2016



VILLA MADAMA

La Riunione di Consulta Strategica di Mercoledì 23 novembre è stata preceduta dalla tradizionale Cena di Apertura tenutasi quest'anno a Villa Madama, la magnifica sede di rappresentanza della Presidenza

del Consiglio e del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, gentilmente concessa da quest'ultimo a Fondazione Altagamma.

GLI OSPITI



In questa pagina da sinistra a destra:
Michael Ward, Dario Franceschini, Veronica e Andrea Bocelli, Maria Latella,
Roberto Maroni, Federico Luti con Charlotte Keesing, Livia Firth, Andrea
Griminelli e Rossana Redondo, Barbara Lunghi e Raffaele Jerusalemi, Antonio

Achille, Marco Morielli e Stefania Melandri, Davide Rampello, Andrea e Sandra
Berton, Giorgetto e Laura Giugiaro, Nicola e Giovanna Pianon, Luigi Abete,
Marco Pirone, Maurizio di Robilant con Annamaria Testa, Gaetano Marzotto,
Paolo Boggio.

I SOCI

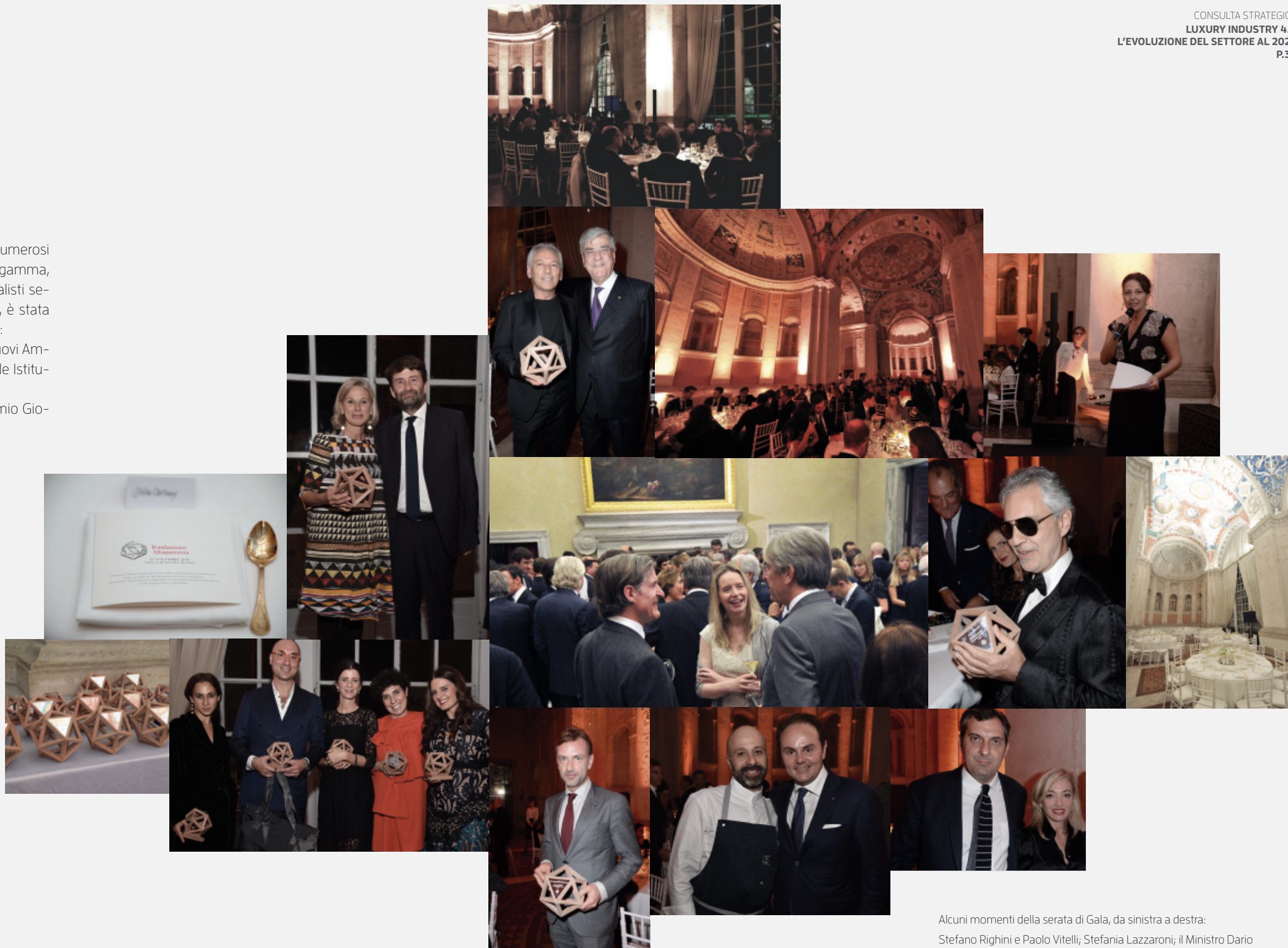
In questa pagina da sinistra a destra:
Andrea ed Elisabetta Illy, Paolo Zegna, Lamberto e Barbara Tacoli, Maurizio
Zanella, Francesca Bortolotto Possati, Leonardo Ferragamo con Gabriella
Scarpa, Armando Branchini, Pietro ed Elisabetta Beccari, Camilla Lunelli con

Matteo Lunelli, Cristina Nonino, Giuseppe Prezioso, Lelio Mondella, Claudio
Domenicali, Carlo Alberto Beretta, Michael Ward con Stefania Lazzaroni,
Nerio Alessandri, Marilisa Allegrini, Eraldo Poletto, Stefano Alessi Anghini,
Sir Rocco Forte.

Il Gala

La cena, a cui hanno partecipato numerosi imprenditori interni ed esterni ad Altgamma, rappresentanti delle Istituzioni, giornalisti selezionati e altri ospiti di primo piano, è stata animata da due importanti cerimonie:

- la consegna delle onorificenze ai nuovi Ambasciatori dell'Eccellenza Italiana e alle Istituzioni Culturali
- la premiazione dei vincitori del Premio Giovani Imprese 2016



Alcuni momenti della serata di Gala, da sinistra a destra:
Stefano Righini e Paolo Vitelli; Stefania Lazzaroni; il Ministro Dario Franceschini con Giovanna Melandri, Andrea Bocelli;
Delfina Delettrez con Savino Muraglia, Laura Angius, Valentina Moretti, Benedetta Bruzziches; Guglielmo Miani, Niko Romito e Matteo Lunelli, Mario Calabresi con Federica Marchionni.

da
Fondazione Altagamma

2016



NUOVI SOCI ONORARI

L'Altagamma Honorary Council è il grande network nazionale ed internazionale che riunisce Imprese, Istituzioni, Territori e singole personalità che si distinguono per il loro contributo alla promozione della cultura italiana dell'eccellenza e dell'Italian Lifestyle.

Nel 2016 Altagamma ha inaugurato una nuova categoria di Soci Onorari, che rivestono una particolare importanza per la Fondazione: le Istituzioni Culturali, realtà rinomate nel mondo per la promozione e la valorizzazione dell'arte e della cultura italiana ed internazionale. Questo ampliamento ribadisce il naturale legame tra l'industria culturale e creativa e l'arte in tutte le sue espressioni.

In occasione della Giornata Altagamma, quest'anno sono stati accolti come nuovi Soci Onorari quattro Ambasciatori Italiani, quattro Istituzioni Culturali e un Territorio.

Di seguito le motivazioni con cui hanno ricevuto l'onorificenza.

NUOVI SOCI
ONORARI



AMBASCIATORI
DELL'ECCELLENZA
ITALIANA

ANDREA BOCELLI

Rinomato in ogni parte del mondo, è il maggiore interprete contemporaneo della grande tradizione vocale italiana. Capace di raggiungere grazie al suo talento anche il grande pubblico della musica leggera, ha cantato come tenore nei più importanti teatri del mondo, e rappresenta in campo musicale un'eccellenza che tutto il mondo invidia all'Italia.

GIORGETTO GIUGIARO

Universalmente riconosciuto tra i migliori e innovativi designer di sempre, Giorgetto Giugiaro nel 1999 è stato nominato "Auto Designer del secolo" ed inserito nella Automotive Hall of Fame nel 2002. Ha collaborato con diverse case automobilistiche contribuendo a creare numerosi modelli divenuti icone riconosciute a livello mondiale.

STEFANO RIGHINI

Stefano Righini non è solo una grande firma indiscussa del design nautico, ma l'artefice delle più importanti rivoluzioni di luce e spazio degli ambienti nautici negli ultimi 20 anni e di soluzioni che hanno enormemente valorizzato la vivibilità degli esterni. Intuizioni visionarie che hanno portato la nautica italiana a primeggiare nel mondo e hanno influenzato le scelte successive di tutte le aziende del comparto

MICHELANGELO PISTOLETTO

Pittore e scultore, Michelangelo Pistoletto è considerato uno dei più importanti artisti italiani viventi. Trai maggiori interpreti negli anni Sessanta dell'Arte Povera, è l'autore della celeberrima "Venere degli Stracci", ritenuto un manifesto della corrente. Nel 2015 ha presentato al mondo il "Terzo Paradiso", una riconfigurazione del segno matematico dell'infinito che intende portare l'individuo ad assumere una responsabilità personale in questo epocale frangente storico.

NUOVI SOCI
ONORARI

ISTITUZIONI
CULTURALI



TEATRO ALLA SCALA

Il Teatro alla Scala, tra i luoghi storici rappresentativi di Milano, è da più di due secoli uno dei più prestigiosi teatri d'opera al mondo. Il suo legame con i più importanti compositori, musicisti e coreografi italiani e la qualità assoluta delle sue produzioni hanno fatto del Teatro alla Scala il simbolo dell'eccellenza musicale del nostro Paese.



LA BIENNALE DI VENEZIA

La Biennale di Venezia dal 1895 è considerata una delle istituzioni culturali più prestigiose al mondo.

All'avanguardia nella ricerca e nella promozione delle nuove tendenze artistiche contemporanee, la Biennale si distingue per l'attività di mostra e di ricerca in tutti i più importanti settori: Arte, Architettura, Cinema, Danza, Musica, Teatro. La sua prestigiosa storia ha pochi eguali al mondo ed è documentata presso l'Archivio Storico delle Arti Contemporanee.



MAXXI - MUSEO NAZIONALE DELLE ARTI DEL XXI SECOLO

Il MAXXI – Museo Nazionale delle Arti del XXI secolo, è la prima istituzione nazionale dedicata alla creatività contemporanea.

La sua sede, progettata da Zaha Hadid, è già un'icona della città di Roma. Dalla sua recente Fondazione nel 2009, il MAXXI ha mostrato la sua vocazione ad essere non solo luogo di conservazione ed esposizione del patrimonio artistico, ma soprattutto un laboratorio di sperimentazione e innovazione culturale, di studio, ricerca e produzione di contenuti estetici del nostro tempo.



LA TRIENNALE DI MILANO

La Triennale di Milano è da oltre 80 anni un punto di riferimento della vita culturale ed economica della città e del Paese. La sua sede, il Palazzo dell'Arte progettato da Giovanni Muzio, costituisce una delle principali espressioni dell'architettura razionalista. Fin dalle origini, l'attività di Triennale è improntata a una concezione unitaria di tutte le forme d'arte e di espressione creativa, strettamente collegate alle evoluzioni sociali e allo sviluppo economico. In questo modo la Triennale ha favorito un fertile dialogo tra società, arte e impresa, in particolar modo con l'industria culturale e creativa.

TERRITORI
ALTAGAMMA



ASSOCIAZIONE MONTENAPOLEONE

Via Montenapoleone a Milano è sinonimo nel mondo di stile e di eccellenza nel servizio e una tappa obbligata per i consumatori e i turisti più sofisticati. L'Associazione Montenapoleone rappresenta oggi oltre 130 associati tra Global Luxury Brands e proprietari immobiliari del Quadrilatero della Moda.

GIOVANI IMPRESE ALTAGAMMA

BELIEVING IN THE FUTURE



Il PREMIO GIOVANI IMPRESE – BELIEVING IN THE FUTURE è il progetto che mira a valorizzare alcuni brand italiani emergenti che operano nei settori di riferimento di Fondazione Altagamma e che rappresentano il futuro di un comparto, quello dell'industria culturale e creativa, così importante per la nostra economia. La seconda edizione ha visto per la prima volta la partecipazione di

un Advisory Board composto da professionisti e personalità di spicco nei diversi settori che hanno valutato le candidature fino a selezionare i finalisti e, con il contributo di tutti i partner, i vincitori.

Il Premio prevede per i Brand l'ingresso in Altagamma attraverso un programma di mentorship personalizzato che si avvale della collaborazione di uno o più Soci.

Progetto realizzato in collaborazione con:

L'UOMO
VOGUE

Borsa Italiana

MASERATI

SDA Bocconi
School of Management



MODA

BENEDETTA BRUZZICHES

Fondata nel 2009, produce a Caprarola, nel Viterbese, borse speciali e preziose, riabilitando eredità artigianali in via d'estinzione e coniugando sostenibilità, ricerca ed innovazione, attraverso la sperimentazione dei materiali e garantendo al tempo stesso la trasmissione del sapere.

BENEDETTA BRUZZICHES

GIOIELLI

DELFINA DELETTREZ

Designer e gioielliera con base a Roma, Delfina Delettrez Fendi ha fondato la sua compagnia, Delfina Delettrez, nel 2007. Da subito rappresenta il suo marchio tramite una vasta gamma di ricerca dei materiali che si manifesta con originalità nell'uso di surrealismo figurativo e iconografie naturalistiche.

delfina delettrez

DESIGN

MORE

MORE, azienda fondata dall'Arch. Valentina Moretti, nasce con l'intento di proporre un nuovo approccio all'abitare fondato sul rispetto del territorio, che si concretizza su una collezione di case cucite su misura e realizzate in sole 8 settimane.

MORE

HOTELLERIE

VENISSA

Perfetto esempio di "vigna murata", recuperata dalla famiglia Bisol, la Tenuta Venissa sorge a Mazzorbo, isola che rappresenta la Venezia Nativa: un arcipelago di natura, colori, sapori e arte. Venissa è insieme una vigna (vitigno autoctono Dorona di Venezia), un ristorante (1 stella Michelin) e un Wine Resort con 19 camere.

VENISSA

FOOD&BEVERAGE

FRANTOIO MURAGLIA

Il Frantoio Muraglia produce in Puglia olio extra vergine d'oliva nel pieno rispetto dell'antica tradizione, ma anche con un'attenzione all'innovazione che l'ha portato a inventare prodotti originali quali FUMO, un olio affumicato naturalmente.



DIGITAL

LOVETHESIGN

Dal 2012 la prima boutique online di home design collabora ogni giorno con i brand e i designer più prestigiosi, e ha creato in pochi anni una selezione esclusiva di prodotti, novità e icone del design. Ambasciatrice in tutta Europa del gusto e dello stile italiani nell'arredare casa, vanta una community di oltre due milioni di design lovers.

LOVETHESIGN

The Home Design Boutique

MOTORI

EVO YACHTS

Evo Yachts è un brand di Blu Emme Yachts, società operante dal 2013. Nel 2015 ha creato Evo 43', un prodotto rivoluzionario che coniuga design, comfort e forma con un sistema innovativo complesso in grado di trasformare la barca incrementandone lo spazio fruibile in meno di 30 secondi.



FONDAZIONE ALTAGAMMA

Via Montenapoleone, 9
20121 Milano

T +39 02.720.033.21

altagamma.it
altagamma@altagamma.it



Fondazione
Altagamma