

**Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese**

**Lusso e Crisi: Diario di Sopravvivenza**

**RELATORE:**

**Prof. Pirolo Luca**

**CANDIDATO:**

**Lattanzio Antonella  
Matricola: 169761**

**ANNO ACCADEMICO 2013/2014**

# INDICE

## CAPITOLO I

### **Il concetto di lusso e la sua evoluzione nel tempo ..... 3**

*Gli approcci alla definizione del lusso ..... 3*

*Il bene di lusso: caratteristiche e definizione ..... 12*

*Overview: il mercato dei beni di lusso a livello mondiale ..... 27*

## CAPITOLO II

### **I brand del lusso e la loro interazione con la crisi economica..... 31**

*Panoramica sull'andamento del mercato dei beni di lusso fra il 2008 e  
il 2014..... 32*

*Strategia di sopravvivenza alla crisi economica..... 48*

## CAPITOLO III

### **Dalla teoria alla pratica ..... 64**

*La lezione del colosso LVMH ..... 64*

La storia.....65

2008: La preparazione delle difese .....67

2009: Gli effetti della crisi .....77

2010: L'anno della ripresa .....87

2011: La crisi? Un lontano ricordo .....94

2012: L'ascesa continua.....104

2013: La crescita si stabilizza .....110

Conclusioni .....118

**Note ..... 122**

**Bibliografia ..... 128**

**Sitografia..... 131**

## **Il concetto di lusso e la sua evoluzione nel tempo**

Per comprendere i meccanismi di funzionamento del mercato del lusso durante la crisi è necessario, innanzitutto, analizzare e conoscere a fondo il concetto di bene di lusso e il significato della parola lusso in tutte le sue sfaccettature.

Cominciamo, quindi, dal principio: cos'è il lusso? Cosa intendiamo indicare quando utilizziamo questa parola e a quali caratteristiche peculiari facciamo riferimento?

Purtroppo questo termine non ha una dimensione e una definizione univoche, potendosi riferire a beni appartenenti a caratteristiche merceologiche completamente diverse ed essendo strettamente legato alla dimensione psicologica ed emotiva del consumatore. Molti sono stati nel corso degli anni i tentativi di definire in maniera precisa questo concetto. Data l'ampiezza della letteratura in materia analizzerò solo alcuni approcci che ritengo particolarmente significativi.

### ***Gli approcci alla definizione del lusso***

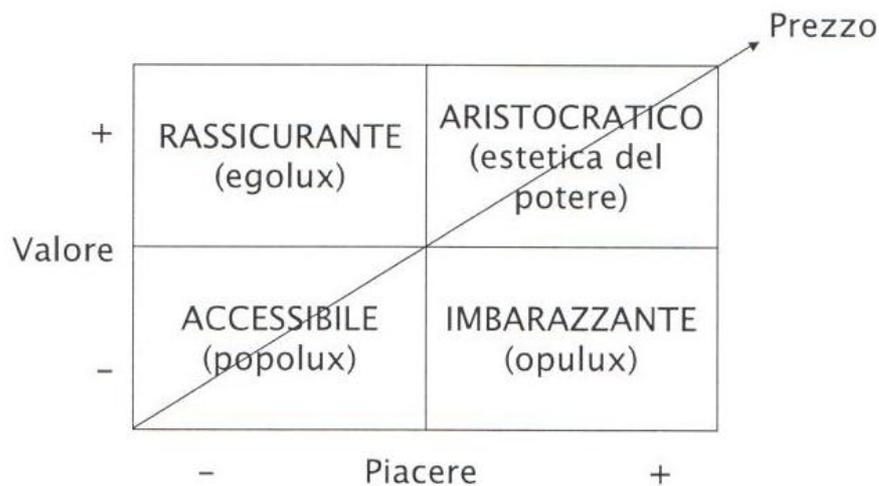
Tra gli approcci più significativi utilizzati per elaborare il concetto di lusso si annoverano i seguenti: il primo relativo all'etimologia della parola, il secondo connesso alla sua funzione sociale, il terzo connesso alla dimensione psicologica del consumatore e l'ultimo legato alle caratteristiche che esso evoca nella mente dei consumatori.

In prima istanza analizziamo l'etimologia della parola che ci suggerisce significati come fasto e magnificenza ma anche dissolutezza e peccato<sup>(1)</sup>. Ciò mette subito in evidenza una prima caratteristica di questo concetto,

cioè la sua duplice valenza positiva e negativa. Il lusso, infatti, può essere visto sia come qualcosa in grado di generare l'appagamento del consumatore e di garantirgli una esperienza sensoriale ed emotiva unica, sia come semplice e pura ostentazione, finalizzata a definire la propria appartenenza agli strati altri della società. Negli anni '90 si prestava molta attenzione a questo secondo aspetto, mentre oggi si è molto più attenti al valore intrinseco dei beni di lusso<sup>(2)</sup>.

L'accezione negativa deriva dalla possibilità di accostarsi al lusso anche per individui che non sono in grado di comprenderne a fondo il significato e il valore ma lo utilizzano come puro e semplice strumento di vanto.

Alla luce delle diverse concezioni che si sono sviluppate nel tempo, è stata elaborata una distinzione fra 4 diversi segmenti del lusso, rappresentati in una matrice che mette in relazione valore, piacere e prezzo<sup>(3)</sup>:



Tartaglia, Marinozzi (2007) *Il lusso. Magia e marketing*, FrancoAngeli, Milano

- **Lusso Accessibile:** ovvero quegli oggetti o servizi che pur appartenendo al mondo del lusso presentano un prezzo accessibile e di conseguenza hanno una maggiore diffusione fra i consumatori. La conseguenza di questo approccio è che il valore del bene e il piacere

che il consumatore ottiene grazie all'acquisto si mantengono su un livello piuttosto basso.

È un concetto molto diffuso nel settore della moda ed è spesso indice di omologazione. Possiamo ritrovare un esempio di lusso accessibile nella realizzazione di versioni di lusso di oggetti comuni (cosmetici, profumi, ecc...) e nelle linee di abbigliamento low cost realizzate da stilisti famosi e distribuite da alcune fra le più note catene di distribuzione del mondo del fashion, come ad esempio H&M.

- **Lusso Rassicurante:** è espressione di gusto piuttosto che di voglia di ostentare la propria ricchezza e ribadire il proprio status sociale
- **Lusso Aristocratico:** richiama la figura delle élite, avvezze all'acquisto dei beni di lusso non per ostentazione ma per motivazioni culturali. È connesso alla possibilità di ottenere tramite l'acquisto un'esperienza sensoriale ed emotiva unica. In questo caso ci si vuole riferire a beni con un prezzo e un valore molto elevato e il cui acquisto determina un'elevata soddisfazione del consumatore. Il lusso aristocratico è espressione di esclusività. Esempi nell'ambito di questa categoria possono essere i pezzi unici e i prodotti perfettamente customizzati, come quadri dal valore inestimabile, alta gioielleria, realizzazione di yacht su progetto.
- **Lusso Imbarazzante:** richiama i concetti di ostentazione e di opulenza e riguarda tutti quei beni con un basso valore intrinseco ma il cui acquisto determina un'elevata soddisfazione del consumatore. Questa categoria è quella che fa riferimento a coloro che non sono in grado di cogliere il significato più elevato della parola lusso e che si fermano solamente all'apparenza.

Passiamo ora ad analizzare in maniera più approfondita la funzione sociale del lusso e la sua forte interdipendenza con il contesto considerato. Esso, infatti, ha avuto ed ha ancora oggi, sebbene in chiave differente, diverse

funzioni socialmente rilevanti: creare una stratificazione sociale, distinguere fra ciò che è utile e ciò che è superfluo e trainare la crescita economica<sup>(4)</sup>.

Definiamo meglio queste funzioni riprendendo alcune evidenze storiche.

Nell'Antica Grecia la religione e la cultura dell'epoca fecero emergere due concezioni di lusso contrapposte: la prima lo vedeva come una forza sociale, la seconda come nemico della Virtù. Questa duplice rappresentazione ha accompagnato il concetto di lusso anche negli anni a venire. Tuttavia, nel diciottesimo secolo, con l'avvento dell'Illuminismo, scompare ogni forma di stratificazione sociale di derivazione trascendentale. Questo cambiamento lascia gli individui bisognosi di definire il proprio posto nella società per sfuggire al caos dello stato di natura. Ed ecco che il lusso interviene per soddisfare questa necessità suddividendo la popolazione in due gruppi: da un lato coloro che potevano permettersi di accedere a questo mondo di ricchezza ed esclusività, dall'altro coloro per cui tutto ciò era solo un desiderio e un'aspirazione<sup>(5)</sup>.

La distinzione fra ciò che è utile e ciò che è superfluo, invece, è un aspetto che pur essendo nato con lo stesso lusso rimane ancora molto attuale. Il bene di lusso è qualcosa che non appartiene alla sfera dei beni il cui consumo soddisfa i bisogni primari dell'individuo ma che richiama piuttosto la dimensione estetica e psicologica.

L'ultima funzione sociale che andiamo ad analizzare è quella di fornire una spinta alla crescita economica. I brand di lusso hanno dato e danno ancora oggi una forte spinta alla globalizzazione e all'innovazione. Nello sviluppo di questa tesi vedremo come il settore del lusso sia stato in grado di affrontare la crisi e di mantenere in Paesi in cui ricopre una posizione di fondamentale importanza una certa floridezza nonostante le ristrettezze economiche di questi ultimi anni.

Un altro approccio alla definizione del concetto di lusso che ritengo di dover prendere in considerazione deriva dal suo stretto legame con la

dimensione psicologica del consumatore. In questo contesto ritengo particolarmente significativo riprendere la definizione di “my luxury” espressa da Kapferer e Bastien nel libro “The luxury strategy. Break the rules of marketing to build luxury brands”: *“My luxury is a very personal revelation about one’s secret dreams, something rare, highly emotional but not inaccessible, if only people had the courage or will do it”*<sup>(6)</sup>. L’esperienza e la percezione del lusso sono, quindi, legate alla concezione che il consumatore ha di esso e alle sensazioni che esso riesce ad offrirgli. Ogni individuo acquista beni di lusso perché hanno per lui un significato particolare e personale, che può concretizzarsi nella voglia di evidenziare la propria posizione sociale o la propria ricchezza, oppure nel raggiungere una sensazione di appagamento e di realizzazione, o ancora di manifestare la propria fedeltà e il proprio riconoscimento nei valori e nell’estetica espressi dal brand. Ecco perché nel mercato dei beni di lusso si punta molto sulla fidelizzazione del consumatore con servizi accessori, assistenza post-vendita, membership esclusive, ecc.. Evidente è anche il legame con i concetti di desiderio e di sogno. Il desiderio del lusso può essere stimolato dalla pubblicità, dall’estetica e dall’edonismo.

Da questa natura profondamente mutevole e personale derivano notevoli difficoltà, non solo nel definire in maniera univoca il significato della parola lusso, ma anche nello sviluppare politiche di marketing, prodotti e brand di successo in questo mercato.

Per arricchire ulteriormente l’analisi finora sviluppata, concentriamoci sulla definizione del concetto di lusso attraverso alcune caratteristiche, a volte anche contrastanti, che tale parola evoca nella mente del consumatore. In particolare, per l’individuo il lusso può essere qualcosa di raro, superficiale, con un prezzo molto elevato rispetto alla propria utilità, senza tempo, esclusivo, di alta qualità, personale, difficile da ottenere e dall’elevato valore concreto e simbolico.

Il lusso si configura, prima di tutto, come strettamente connesso ai concetti di esclusività, nel senso del valore elitario e di distinzione che attribuisce a colui che lo utilizza, e di difficoltà di reperimento e rarità, sia del bene in sé, sia dei materiali utilizzati per realizzarlo. Un altro elemento distintivo, anche se non in maniera assoluta, è il prezzo elevato, che dipende nella maggior parte dei casi o dalla ricercatezza dei materiali, o dalla scarsa disponibilità del prodotto, o dall'elevato valore intrinseco del bene stesso. Tuttavia, bisogna fare molta attenzione a non identificare come bene di lusso qualunque bene presenti un prezzo elevato in senso assoluto, ma bisogna anche guardare al prezzo dei beni che fanno parte della stessa categoria di quello analizzato. Infatti, il lusso fa riferimento ad un qualcosa che presenta un prezzo elevato rispetto ai beni che fanno parte della stessa categoria e alla sua utilità. Per ribadire ulteriormente quanto appena affermato possiamo prendere in considerazione uno studio effettuato dai Prof. Aiello G. e Donvito R. della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze in luogo del Congresso Internazionale "Tendenze di Marketing" del 2006. Questa ricerca ha coinvolto 44 giovani studenti iscritti alla Facoltà di Economia della medesima università al fine di definire la loro concezione del lusso, dei brand di lusso e di un prodotto di lusso <sup>(7)</sup>. Prenderò in considerazione in questa sede solo il primo degli aspetti elencati in quanto maggiormente conforme alla mia idea e utile per riprendere gli attributi del concetto di lusso sopra analizzati. Dalla suddivisione dei ragazzi in 7 gruppi sono emerse 7 diverse definizioni di lusso che elenco di seguito:

**Gruppo Alfa:** *“Il lusso è ciò che un individuo, in relazione alle sue possibilità e al suo stile di vita, considera come esclusivo, unico, raro ed irraggiungibile; un miraggio o un sogno che egli può riuscire a “toccare con mano” , a cui aspira e che lo fa sentire appartenente ad una elite”<sup>(7)</sup>*

**Gruppo Beta:** *“Il lusso è qualcosa da ostentare, che tutti sanno valutare, che molti non si possono permettere, ma che tutti riconoscono come tale. Dietro il concetto di lusso c’è l’aspirazione, il desiderio fortissimo di possedere un oggetto di lusso riconoscibile. Lusso è trattarsi bene e concedersi il meglio. Lusso è esuberanza, ma anche fasto e a volte voluttuosità, sfrenatezza. Lusso è il desiderio che eccede il bisogno. Lusso è la possibilità della rottura della normalità e della media di vivere”*<sup>(7)</sup>

**Gruppo Gamma:** *“Il lusso è qualcosa che l’individuo desidera e che possiede due aspetti, uno privato e uno sociale. A livello intimo è ciò che è possibile avere solo con considerevoli sforzi e privazioni, oppure ciò che non è possibile ottenere per la natura stessa del desiderio. A livello di rapporto interpersonale è ciò che afferma socialmente e che non è raggiungibile dai più nella quotidianità.”*<sup>(7)</sup>

**Gruppo Delta:** *“Rientrano nel lusso tutti quei bisogni che avvertiamo come non indispensabili per la nostra sopravvivenza e che possiedono il carattere dell’esclusività; spesso la loro soddisfazione si traduce in ostentazione e ricerca del superfluo. Il lusso esercita una notevole seduzione e attrazione su ciascuno di noi, si fa desiderare poiché concretizza la possibilità di autorealizzazione, permette di soddisfare la sete di prestigio degli individui”*<sup>(7)</sup>

**Gruppo Epsilon:** *“Gli individui trovano nel lusso prestigio, distinzione ed esclusività, caratteri che donano all’individuo una certa stima sociale e un senso di autorealizzazione; per questo motivo i beni di lusso sono desiderabili. Secondo la nostra percezione i prodotti di lusso sono “inaccessibili” in virtù del loro prezzo elevato (ed è per questo che abbiamo inserito tra gli aggettivi esplicativi del concetto di lusso il termine costoso). La concezione di lusso può avere però un’accezione negativa se pensiamo al lusso*

*come un'esibizione pacchiana e volgare della ricchezza, acquisendo così caratteri di un prodotto costruito e artificioso, molto distante da tutto ciò che è naturale*"<sup>(7)</sup>

**Gruppo Lambda:** *"Lusso è un concetto tanto assoluto quanto relativo. Nel primo caso si riflette in uno stile di vita di alto tenore, che si basa su quelle categorie di beni e servizi che lo rendono inevitabilmente desiderabile. E' di lusso, infatti, ogni bene che si distingue per la sua intrinseca bellezza (composta dalla ricchezza e dalla cura dei particolari e talvolta dal tocco artistico) che lo rendono sofisticato, inimitabile e prezioso. E' per questi suoi attributi che il bene di lusso è esclusivo (proprio di una ristretta categoria di persone) ed al contempo superfluo, perché atto a soddisfare solo il piacere della ricchezza e non altre necessità. Lusso è altrettanto un concetto relativo se si considera che è desiderabile tutto quello che non si possiede o non si può avere; pertanto, dato che per ogni categoria di beni e servizi esistono più livelli di qualità, non ci si riferisce necessariamente a quella più elevata in assoluto. In tal senso, come giovani, pur riconoscendo l'esistenza del lusso definibile in modo assoluto, inseriamo nella sfera del desiderabile tutto quanto, in proporzione alle proprie possibilità, risulta in qualche modo irraggiungibile*"<sup>(7)</sup>

**Gruppo Omega:** *"Non solo diamanti o vacanze da sogno ma anche qualcosa di più: solo il lusso può appagare i nostri miraggi, farci sentire così unici, compiaciuti, permettendoci di primeggiare, volando al di sopra della normalità. D'altronde come privarsene dopo aver assaporato il suo bramoso torpore? Se hai l'onore di viverlo non ne potrai più fare a meno*"<sup>(7)</sup>.

Dall'analisi dei risultati di questa ricerca desumiamo, in primo luogo, alcuni attributi comuni a tutte le definizioni elaborate e caratteristiche del idea di

lusso finora sviluppata, quali l'esclusività, l'irraggiungibilità, l'unicità e il desiderio. Altri elementi importanti che possiamo individuare sono la soggettività della concezione del lusso, l'ostentazione, la superficialità, la rarità, la voglia di distinguersi dalla massa, il prezzo e la qualità elevata. Tutti questi elementi contribuiscono a rafforzare l'idea descritta in precedenza e a ribadire le caratteristiche distintive di questa tipologia di beni. Un ultimo elemento che ritengo debba essere preso in considerazione in questo studio riguarda, in particolare la seconda parte della definizione elaborata dal Gruppo Lambda: “[...] *Lusso è altrettanto un concetto relativo se si considera che è desiderabile tutto quello che non si possiede o non si può avere; pertanto, dato che per ogni categoria di beni e servizi esistono più livelli di qualità, non ci si riferisce necessariamente a quella più elevata in assoluto. In tal senso, come giovani, pur riconoscendo l'esistenza del lusso definibile in modo assoluto, inseriamo nella sfera del desiderabile tutto quanto, in proporzione alle proprie possibilità, risulta in qualche modo irraggiungibile*”<sup>(7)</sup>. Questa affermazione è molto significativa perché evidenzia la soggettività insita nella definizione dell'oggetto di analisi e ribadisce l'idea secondo cui non si debba incorrere in errori definendo come lusso solo ciò che ha un prezzo ed una qualità elevata in senso assoluto, ma di come sia necessario considerare le aspettative del consumatore, il prezzo e la qualità del bene relativamente ai beni che appartengono alla stessa categoria, lo squilibrio fra prezzo ed utilità dello stesso.

### ***Il bene di lusso: caratteristiche e definizione***

Dopo aver analizzato a fondo il concetto di lusso ed averne compreso l'essenza, possiamo passare ad applicare quanto imparato in modo da definire cosa intendiamo per bene di lusso e, indirettamente, per mercato dei beni di lusso.

Nella definizione di questa categoria di prodotti e servizi incontriamo delle difficoltà molto simili a quelle già riscontrate nella nell'analisi precedente. Significativa ed esauriente è la definizione espressa da Mosca F. nel libro "Marketing dei beni di lusso": *"il mercato dei beni ad elevato valore simbolico può essere definito come la sommatoria di un insieme di mercati nei quali sono commercializzati prodotti e servizi che comunicano un modo di essere e di vivere elegante, raffinato, attento allo stile e alla qualità e che toccano tanti momenti della vita quotidiana"*<sup>(8)</sup>.

Perché Mosca parla di un insieme di mercati e non di un unico mercato?

Nel caso dei beni ad elevato valore simbolico non è possibile fare riferimento ad una sola categoria merceologica e ad un solo specifico settore. Quando parliamo di lusso, infatti, ci riferiamo a oggetti con caratteristiche molto differenti l'una dall'altra e facenti capo a famiglie diverse: orologi, yacht, borse, scarpe, gioielli, pezzi d'arte, auto, ecc...

Un'altra parola chiave nella definizione di Mosca riguarda i concetti di modo di vivere elegante, raffinatezza, elevata qualità e stile. Queste sono caratteristiche che, in precedenza, abbiamo attribuito al concetto di lusso e che ora possiamo estendere anche alla definizione dei prodotti e servizi a cui ci stiamo riferendo.

I beni di lusso sono così definiti perché non sono legati al soddisfacimento di un bisogno o di una necessità ma piuttosto al concetto di sogno che, in quanto tale, coinvolge appieno il consumatore nella sua dimensione più intima e personale. Ecco perché definire univocamente questa categoria di prodotti o servizi risulta molto complicato. Il sogno è qualcosa di strettamente personale ed individuale e dall'acquisto di un singolo prodotto può derivare la realizzazione di diverse tipologie di sogno ed esperienze. Basta pensare ai significati che può nascondere l'acquisto di un'auto in edizione limitata: voglia di sentirsi privilegiato, collezionismo, voglia di ottenere prestazioni uniche ed eccellenti, ostentazione, ecc..

Data l'importanza della dimensione personale che abbiamo appena evidenziato, l'approccio dei consumatori all'acquisto di un bene di lusso può assumere forme e connotati completamente differenti a seconda dei casi, della psicologia del singolo consumatore, del suo stato sociale, della sua istruzione, dell'occasione d'uso, ecc...

Il mondo del lusso, prima di tutto, racchiude dentro di sé numerose tipologie di consumatori. Possiamo, infatti, individuare tra questi le seguenti tipologie di individui<sup>(9)</sup>:

- Appartenenti alla categoria dei facoltosi
- Appartenenti alla categoria dei “nuovi ricchi”
- Appartenenti alla categoria medio-alta
- Appartenenti alla categoria medio-bassa

I primi potrebbero essere identificati nelle élite, che prediligono l'acquisto dei prodotti più classici o iconici. I secondi sono coloro che hanno raggiunto la ricchezza di recente e che hanno bisogno di ribadire il loro status quo acquistando prodotti esclusivi e di tendenza. I terzi acquistano beni di lusso per rafforzare la loro posizione nel mondo del lavoro e al di fuori di esso rivolgono i propri consumi più ai beni tradizionali. Gli ultimi sono coloro che potremmo definire come consumatori occasionali di beni di alta gamma.

Al fine di cogliere in maniera più profonda l'eterogeneità che caratterizza questa popolazione di consumatori mi sembra significativo riprendere una classificazione sviluppata da Bain & Company, che distingue sette diversi tipi di profili di consumatore del bene di lusso<sup>(10)</sup>:

1. **L'Omnivore** – Comprende un ammontare pari al 25% del mercato totale e riguarda i consumatori neofiti del lusso, in media più giovani e che tendono a sperimentare nuovi prodotti e brand e di conseguenza hanno un basso grado di fedeltà. Sono prevalentemente

donne e rivolgono i loro acquisti principalmente ai settori della gioielleria ed orologeria. Apprezzano lo shopping nei monomarca e durante i viaggi.

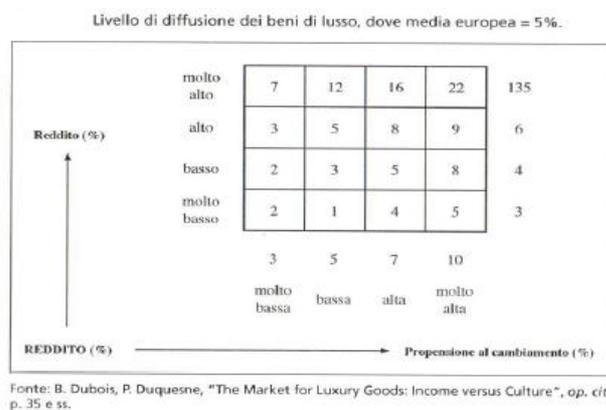
2. **L'Opinionated** - Riguarda il 20% del totale del mercato e i consumatori più consapevoli. Hanno molto chiare le proprie preferenze e i propri gusti ed acquistano principalmente articoli di pelletteria e orologeria. Comprano principalmente nella propria città.
3. **L'Investor** – In questo caso parliamo del 13% del mercato e di consumatori più attenti all'aspetto qualitativo del prodotto. Preferiscono acquistare beni di lusso che siano duraturi nel tempo. Non hanno un atteggiamento impulsivo nell'acquisto ma razionale.
4. **L'Hedonist** – Comprende il 12 % del mercato e riguarda coloro che sono “addicted” al mondo del lusso. Apprezzano molto la componente estetica e pubblicitaria e acquistano principalmente accessori. È una tipologia di consumatore molto diffusa in tutto il mondo.
5. **Il Conservative** – 16% del mercato e consumatori più maturi. Acquistano in negozi multimarca e principalmente prodotti facenti capo a brand molto affermati.
6. **Il Disillusioned** – Fa riferimento ad una nicchia del 9% del mercato e riguarda i cosiddetti *baby boomer* che acquistano piccola pelletteria e prodotti di bellezza. Comprano di rado e cercano prodotti il cui utilizzo non sia eccessivamente influenzato dall'andamento dei trend della moda.
7. **Il Wannabe** – Riguarda il 5% del mercato e prevalentemente donne. Si configurano come consumatori occasionali di beni di lusso e che tendono a mixarli con beni di massa. Hanno un atteggiamento impulsivo ed una scarsa fedeltà al brand.

Alla luce delle classificazioni analizzate, possiamo individuare uno dei driver fondamentali nell'acquisto dei beni di lusso: il reddito elevato. Ovviamente maggiore è il reddito del consumatore più egli sarà avvezzo all'acquisto di beni di lusso.

Un'altra caratteristica che ci permette di distinguere il consumatore di questo tipo di beni e servizi è la propensione al cambiamento, come verificato da Dubois B. e Duquesne P<sup>(11)</sup>.

Dai loro studi è stata desunta un altro driver che permette di giustificare perché il consumo di beni ad elevato valore simbolico non sia limitato solo a coloro che presentano un reddito elevato in senso assoluto ma sia esteso anche ad altri strati della società, sebbene dotati di un potere di acquisto inferiore rispetto ai primi. Dubois e Duquesne hanno osservato che il consumo dei beni di lusso risulta essere maggiore per coloro che presentano una maggiore propensione al cambiamento. Inoltre, come risulta dalla loro analisi, se si considerano situazioni in cui questo ultimo fattore opera insieme al reddito elevato, il consumo appare massimo<sup>(11)</sup>.

A titolo di ulteriore esemplificazione ritengo opportuno riportare la seguente matrice che mette in relazione i due driver in questione per mostrare la diffusione dei beni di lusso in percentuale<sup>(11)</sup>.



Un altro driver che ci permette di comprendere meglio il comportamento d'acquisto del consumatore è il fattore culturale.

I più avvezzi al consumo di beni di lusso sono coloro che possiedono un patrimonio culturale più ampio e più ricco, che considerano il fattore estetico e che apprezzano valori come l'unicità e l'autenticità. Questo

aspetto ci permette anche di distinguere fra coloro che sebbene appartengano a fasce di reddito elevate sono dotati di una cultura più materialistica e coloro che, invece, appartengono alle élite culturali. I primi puntano sull'ostentazione, sull'innovazione e sulla visibilità, i secondi sulla raffinatezza, sull'esperienza sensoriale e sulla voglia di distinguersi<sup>(12)</sup>.

Altri fattori che influenzano il consumo dei beni di lusso possono essere il gusto personale, la sensibilità al fattore estetico, l'ostentazione, la necessità di esclusività, la volontà di aderire ad un gruppo, ma soprattutto la gratificazione personale.

È importante anche evidenziare che questo tipo di consumo si caratterizza per l'elevata frequenza d'acquisto, dovuta al fatto che esso non sia legato necessariamente al sorgere di un bisogno.

Dopo aver individuato le caratteristiche che ci permettono di distinguere le diverse tipologie di consumatori e i driver dell'acquisto dei beni di lusso, possiamo passare ad analizzare più a fondo il comportamento vero e proprio di questi individui in modo da poter avere più chiare alcune dinamiche caratteristiche di questa tipologia di prodotti o servizi.

Avendo definito se il consumatore ricerca beni di lusso per finalità edonistiche o utilitaristiche e se è un consumatore tradizionale o occasionale, si evidenziano diverse modalità di comportamento che fanno capo a modelli diversi.

Il modello di Assael, che mette in relazione grado di coinvolgimento del consumatore nell'acquisto e grado di percezione delle differenze fra le marche, individua quattro tipologie di comportamento d'acquisto, rappresentate nella matrice sottostante, di cui la più significativa per la nostra analisi è quella del comportamento d'acquisto complesso. Quest'ultima fa riferimento ad un elevato grado di coinvolgimento del consumatore e ad una situazione in cui le differenze fra i diversi brand sono a lui note e chiare e rappresentano un importante determinante nelle sue scelte di consumo<sup>(13)</sup>.

Quattro tipi di comportamento d'acquisto.

	ALTO COINVOLGIMENTO	BASSO COINVOLGIMENTO
SIGNIFICATIVE DIFFERENZE TRA LE MARCHE	Comportamento d'acquisto complesso	Comportamento d'acquisto volto alla ricerca della varietà
POCHE DIFFERENZE TRA LE MARCHE	Comportamento d'acquisto volto alla riduzione della dissonanza	Comportamento d'acquisto abituale

Fonte: adattato da H. Assael, *Consumer Behaviour and Marketing Action*, Boston, Kent Publishing Co., 1981, p. 80.

Un ulteriore modello che ritengo significativo é quello relativo al comportamento d'acquisto del consumatore tradizionale in cui assumono fondamentale importanza la razionalità e la componente simbolica. La razionalità é relativa al fatto che il consumatore tradizionale tende ad essere meno istintivo nell'acquisto e a ponderare diversi elementi culturali e sociali. La componente simbolica, invece, è relativa al fatto che con questo tipo di acquisti l'individuo voglia affermare il proprio stile di vita. Per questo gruppo di consumatori, quindi, assumono un ruolo fondamentale il brand ed i valori e lo stile che questo intende comunicare. Proprio per questo vi é una grande fedeltà dell'individuo nei confronti del marchio che ha individuato come rappresentativo del proprio modo di vivere<sup>(14)</sup>.

Un'ultima modalità di comportamento che deve essere considerata é quella del consumatore occasionale, in contrapposizione a quella del consumatore tradizionale che abbiamo appena analizzato.

Il consumatore occasionale si caratterizza per una maggiore emotività ed impulsività e per un grado di coinvolgimento maggiore rispetto al caso precedente. La sua attenzione appare focalizzata su elementi differenti dal sistema di valori e dallo stile di vita comunicato dal marchio. Assumono

particolare rilevanza l'elevata qualità del bene, il prezzo elevato, l'unicità, la scarsità, la storia, la superfluità e l'estetica. Il prodotto di lusso deve avere una propria storia, rispettare la tradizione, essere realizzato con materiali di pregio, deve avere un design e un aspetto piacevole alla vista e deve essere percepito come superfluo<sup>(15)</sup>.

Per meglio definire questa famiglia di beni possiamo pensare a quello che richiamano nella nostra mente. Penso sia universalmente valida l'idea secondo cui un bene di lusso sia un qualcosa in grado di offrire un servizio o un valore simbolico o concreto in più rispetto alla versione comune di quello stesso oggetto. Ad esempio è sufficiente pensare alle aspettative maggiori, in termini sensazioni al tatto, di customer care, di durata e di impressioni suscitate in coloro che osservano, che ha una consumatrice che si accinge ad acquistare una borsa di Hermés piuttosto che una che si accinge a comprarne una di Zara.

Nel mercato dei beni di lusso la scelta del brand spesso si traduce nella scelta di uno stile di vita o di aderire ad una comunità di individui e di valori. In questo ambito é doveroso citare a titolo di delucidazione i numerosi "Ferrari Owner's Club" che sono stati creati nel mondo con lo scopo di raccogliere coloro che possiedono una Ferrari in modo da poter condividere più facilmente la passione per il mondo Ferrari e per tutti i suoi valori. Inoltre, accedere ad un Owner's club permette di usufruire di tutta una serie di servizi esclusivi, come la partecipazione a concorsi, serate di gala e di beneficenza, a cui altrimenti non si riuscirebbe ad avere accesso<sup>(16)</sup>.

Un'altra caratteristica che contribuisce ad arricchire la definizione di bene ad elevato valore simbolico che stiamo sviluppando é quella di essere estraneo allo scorrere del tempo.

Dato che le occasioni di utilizzo per un bene di lusso sono inferiori rispetto ai beni comuni, é importante che i beni ad elevato valore simbolico abbiano un'eleganza e un valore senza tempo. Ad esempio, sebbene questa categoria di prodotti e servizi segua la moda, presenta sempre una componente che ne rende possibile e prestigioso l'utilizzo anche quando le tendenze si modificano. Basta pensare al maggior valore che acquistano le auto, i gioielli e le opere d'arte attraverso gli anni e all'ampio mercato di prodotti vintage di lusso che sta assumendo con il trascorrere degli anni una rilevanza sempre maggiore.

Una frase che incarna perfettamente lo spirito "eterno" dei beni di lusso è stata pronunciata da Giles Taylor, Director of Design di Rolls Royce, azienda leader nella produzione di automobili di lusso, in riferimento ad una del auto nel loro portafoglio prodotti: "*Phantom embodies a timeless elegance*"<sup>(17)</sup> Queste parole nella loro semplicità ci dimostrano come l'estraneità del bene di lusso al trascorrere del tempo sia un elemento in grado di attribuire un valore aggiunto considerevole al prodotto o servizio.

Un elemento di difficoltà nella definizione della categoria dei beni di lusso deriva dal fatto che essi abbiano dato vita ad un mondo e ad un mercato con caratteristiche diverse da qualunque altra realtà. Ciò ha portato al sorgere della necessità di definire un insieme di leggi, tecniche di marketing, analisi del mercato peculiari, ecc, per l'impossibilità di applicare a questo mercato, senza apportare nessuna modifica, i modelli, le teorie e le definizioni sviluppate per gli altri.

Riprendendo la definizione di Mosca introdotta precedentemente, possiamo focalizzarci con più attenzione sull'aspetto qualitativo dei beni di lusso che è fondamentale affinché un prodotto o servizio sia ricompreso in questa categoria.

Sebbene si sia più volte ribadito che non bisogna identificare un bene di lusso guardando al prezzo elevato in senso assoluto, é innegabile che questi

prodotti abbiano un prezzo molto elevato che spesso scaturisce dalla qualità e dalla rarità dei materiali e dalla cura dei dettagli nella loro realizzazione<sup>(18)</sup>. Un anello di diamanti, per esempio, ha un prezzo che cresce in proporzione alla brillantezza e alla purezza della pietra. Un esempio emblematico di questo aspetto è quello di Loro Piana. Questa azienda produce capi di abbigliamento in cachemire di elevatissima qualità, utilizzando una tipologia di lana molto rara di cui ha praticamente il monopolio. Ovviamente ciò fa crescere in maniera “esponenziale” il prezzo dei capi, ma in questo caso il prezzo elevato appare più che giustificato, dato che parliamo di materiali di pregio e di pezzi praticamente unici.

L'elevata qualità è uno dei driver fondamentali su cui le aziende che operano in questo settore fanno più leva: possiamo dire sia qualcosa di indispensabile per operare in tale settore. Se non fosse così, il prezzo elevato sarebbe difficile da giustificare.

Per rafforzare ulteriormente questa idea si possono prendere in considerazione altri esempi di aziende che si concentrano sul fattore qualitativo.

Bottega Veneta, azienda leader nel settore della produzione e commercializzazione di lussuosi accessori in pelle, fa dell'elevata qualità una delle sue ragioni di vita. I pezzi di Bottega Veneta si caratterizzano per l'utilizzo di pellami di elevatissimo prestigio e rarità, come pelle di pesce razza o di coccodrillo, che rendono questi accessori unici accessibili ad una cerchia molto ristretta di individui.

Un'altra manifestazione di questa tendenza appare evidente nei valori espressi dalla ISA Yacht, azienda per la produzione di yacht perfettamente customizzati e pensati per soddisfare ogni esigenza del cliente. Nella sezione del sito della ISA Yacht dedicata alla presentazione dell'azienda ritroviamo una frase molto significativa: "*Chi ci sceglie lo fa per lo stile e l'altissima qualità dei prodotti di nicchia che siamo capaci di realizzare*"<sup>(19)</sup>. Alla luce di questa citazione appare ancora più chiaro come

sia importante porre un'attenzione maniacale al rispetto di elevatissimi standard qualitativi nella realizzazione di un bene o di un servizio di lusso. É ovvio, infatti, che se non ci fosse questo valore aggiunto i consumatori non sarebbero disposti a pagare prezzi astronomici per acquistare borse, gioielli, yacht, automobili e ogni altro bene che possiamo ricomprendere nella categoria del lusso.

La durata del bene è un altro elemento strettamente connesso alla qualità. Quando acquistiamo un prodotto di lusso ci aspettiamo che questo, nei limiti del possibile, debba durare di più, nel senso che con l'utilizzo non debba mostrare difetti di lavorazione, non debba logorarsi al pari di qualunque altro bene o debba essere protetto da una garanzia per l'assistenza in caso si presentino guasti o difetti dipendenti dalla produzione. Questo obiettivo é raggiungibile con l'utilizzo di materiali di qualità, attenzione ai dettagli, metodi di lavorazione che permettano di ottenere una perfetta realizzazione di ogni prodotto, controlli nel processo di produzione per evidenziare eventuali difetti, sistemi di assistenza post-vendita, ecc. Ad esempio, la maggior parte delle aziende che producono accessori di moda nel settore del lusso offrono servizi post-vendita ai clienti per il lavaggio o per il restauro dell'articolo in modo da preservarne i materiali e prolungarne la durata. Questo obiettivo può essere anche raggiunto, come anticipato, utilizzando metodi di lavorazione che permettano di prestare molta attenzione alla realizzazione del singolo bene, ritardando il più possibile l'obsolescenza dello stesso. Questo è quello che maggiormente distingue la produzione di beni di lusso da quella destinata al mass market. Nel primo caso, infatti, i volumi di produzione sono molto ridotti rispetto al secondo perché i beni di lusso, quasi sempre, vengono realizzati a mano per poter curare in maniera precisa e puntuale ogni dettaglio del prodotto e renderlo perfetto. Ciò, ovviamente, ha come conseguenza quella di accrescere i tempi di produzione che non sono più

commisurati alla velocità delle macchine ma alle risorse umane, ai loro bisogni e abilità. Tempi di produzione così lunghi e risorse umane così numerose e coinvolte nel processo di realizzazione del prodotto sono impossibili da sostenere nella produzione di beni più standardizzati e destinati ad un pubblico molto ampio. E per questi elementi analizzati che le commodities sono sempre disponibili sul mercato senza tempi di attesa ma durano di meno e talvolta presentano difetti di fabbrica.

Focalizziamo, adesso, la nostra attenzione su un'altra caratteristica dei beni di lusso che abbiamo già anticipato: l'utilizzo di metodi di lavorazione manuale e strettamente connessi con la tradizione. Il fatto di essere "handmade" è un elemento distintivo per i prodotti appartenenti al mondo del lusso ed è fonte di attribuzione di prestigio, esclusività, unicità e valore da parte dei consumatori. Questo elemento è particolarmente importante per le aziende che producono calzature, accessori, capi di abbigliamento, gioielli ed orologi, ecc.. Molti brand leader nel settore delle calzature Made in Italy, come Ballin, Fratelli Rossetti, Tod's e Testoni nella loro mission pongono molta attenzione alla necessità di utilizzare metodi di lavorazione manuale e risorse umane altamente qualificate nei lavori artigianali per la realizzazione di prodotti di eccellente qualità e comodità che possano anche diventare oggetti da collezione. In particolare, Fratelli Rossetti sul proprio sito online ha sviluppato una sezione in cui sono presenti dei video che mostrano in che modo i materiali di pregio con l'utilizzo del lavoro manuale vengano trasformati nei prodotti che vediamo nelle vetrine delle loro boutique<sup>(20)</sup>. Ritengo che questo aspetto sia molto importante per la fidelizzazione del consumatore in quanto poter vedere come i prodotti vengono realizzati permette ad esso di comprendere il valore che il prodotto acquisisce non solo grazie al pregio dei materiali ma anche grazie alla cura e alla competenza degli artigiani che si occupano della sua realizzazione.

Un altro aspetto caratterizzante dei beni di lusso è, senza dubbio, l'importanza della componente estetica. È molto semplice accorgersi di come tutti i beni che vengono ricompresi nell'insieme lusso siano impeccabili nel design e nell'aspetto, sia che si tratti di beni aderenti alle tendenze della moda sia che si tratti di beni estranei ai suoi trend. L'estetica è fondamentale agli occhi del consumatore poiché quando si acquista un bene con un prezzo così elevato ci si aspetta che sia perfetto nelle linee e nelle forme e soprattutto che sia piacevole alla vista. Ovviamente ci sono beni per cui questo aspetto ha una rilevanza maggiore, come ad esempio per tutti i prodotti che fanno capo al settore del fashion, o al mercato dei pezzi d'arte o a quello delle auto sportive.

Per evidenziare ulteriormente questo concetto possiamo rifarci a diversi esempi.

Prima fra tutti la Lamborghini, azienda leader nella produzione di auto sportive dal design innovativo, futuristico, aggressivo e in grado di catturare gli sguardi sognanti della maggior parte degli uomini. Per questa azienda il fattore estetico è fonte di differenziazione sul mercato. Le supercar Lamborghini sono identificabili immediatamente dal consumatore grazie ai colori sgargianti e alle linee stravaganti, spaziali e inimitabili; questi sono elementi che permettono all'azienda di distinguersi da altre case produttrici di auto sportive di lusso come l'Aston Martin e la Maserati.

Nel mercato delle supercar l'aspetto visivo ed estetico è talmente importante che i diversi brand cercano di affermarsi sul mercato presentando alcune caratteristiche fortemente distintive e non imitabili. Oltre a quanto detto già sulla Lamborghini, possiamo ricordare come esempio l'utilizzo prevalente del colore rosso nella realizzazione delle Ferrari, che è un carattere peculiare dell'azienda ben noto a tutti, oppure l'inconfondibile plancia delle Bugatti, che le rende automobili di un'eleganza unica e accessibili a pochi fortunati.

Un secondo esempio che possiamo considerare riguarda il settore del fashion e in particolare il brand Christian Louboutin che produce calzature distinguibili dall'utilizzo di un elemento costante nella loro realizzazione: la suola rossa. Questa fa sì che le calzature di Louboutin, anche nei modelli più minimali, siano indossate dalle donne più famose al mondo poiché la rilevanza estetica di quel tocco di rosso identificativo della marca è davvero considerevole. Lo scopo di Louboutin, infatti, è quello di farsi riconoscere in maniera elegante e non plateale, facendo di queste scarpe un oggetto da collezione per gli intenditori.

Il modo di distinguersi di Christian Louboutin tramite l'utilizzo di dettagli ricorrenti è riscontrabile in maniera molto ampia nel settore del fashion in generale. Basta pensare alle trame inconfondibili dei capi di abbigliamento di Missoni, o al check caratteristico di Burberry, o agli stampati geometrici di Versace.

Per il forte rilievo che la componente estetica ed emotiva assume nel processo di acquisto dei beni di lusso, il brand e la sua immagine agli occhi dei consumatori ricoprono un'importanza fondamentale nelle strategie adottate dalle imprese che operano in questo settore. È necessario che i valori e i benefici rappresentati dal marchio appaiano in maniera chiara e semplice ai clienti. Nel mondo dei beni di lusso, infatti, il consumatore se si riconosce nel brand matura una fedeltà nei suoi confronti che lo portano ad acquistare vari prodotti che fanno capo allo stesso. Per questi motivi il marchio diventa per le aziende una fonte di vantaggio competitivo di lungo periodo che le facilita qualora vogliano ampliare il loro portafoglio prodotti. Se il brand possiede un'immagine positiva agli occhi del consumatore è più semplice che il nuovo prodotto riscuota successo una volta introdotto sul mercato perché gli attributi del marchio vengono trasferiti automaticamente dal consumatore anche su di esso. Questo tipo di attività viene chiamata brand extension ed è sfruttata molto

di frequente da aziende che ricoprono una posizione di rilievo nel mercato dei beni di lusso<sup>(21)</sup>.

A questo proposito possiamo citare Bulgari e la sua espansione profittevole espansione nel settore alberghiero, oppure Armani, che ha sfruttato la forza del suo marchio per avviare la propria attività nei settori più disparati. Ovviamente tutte queste operazioni devono essere sviluppate facendo attenzione a non deprimere l'immagine del brand.

Riferendoci sempre al fattore estetico e alla sua rilevanza, possiamo fare qualche cenno all'importanza del packaging nel settore dei beni di alta gamma per la sua forza comunicativa e la sua valenza simbolica. Anche il packaging deve comunicare al consumatore unicità, esclusività, prestigio e lusso. Per questo motivo lo sforzo delle imprese nel creare confezioni sempre più allettanti per il consumatore è notevole. Ovviamente ciò vale maggiormente per alcuni settori del lusso, come moda, cosmetica, profumeria, gioielleria, ecc. È nel mondo del lusso che le aziende si possono permettere maggiormente di sperimentare nuovi design, forme, colori per il loro packaging per attirare sempre di più il consumatore, che in queste occasioni di acquisto si mostra particolarmente influenzato da simboli ed elementi di stile.

Esempi evidenti di questo modo di operare li ritroviamo per molte aziende nel settore della profumeria in cui quando una firma di lusso decide di sviluppare un prodotto lo fa dandogli una forma o un design che comunica la sua esclusività e il suo prestigio: Jean Paul Gaultier, ad esempio, con le sue celebri boccette a forma di figure femminili e maschili vuole richiamare la sensualità che caratterizza il marchio, mentre Chanel con la semplicità e il minimalismo delle sue boccette vuole comunicare l'eleganza sobria e senza tempo tipica del brand.

La provenienza del prodotto fa sì che vengano associati ad esso alcuni attributi come la qualità, l'esclusività e il prestigio. È per questo motivo che assume una grande importanza nella gestione di brand produttori di lusso. Per comprendere meglio questo discorso possiamo analizzare il caso dell'Italia e dell'eccellenza del Made in Italy.

In tutto il mondo il Made in Italy rappresenta una garanzia di elevata qualità, di eleganza e di cura nella scelta dei materiali e dei dettagli nella realizzazione di calzature, capi di abbigliamento, accessori classici o di tendenza. I prodotti italiani vengono concepiti nel mercato estero come superiori in quanto a qualità, creatività e cura dei dettagli. È questo che attribuisce ai beni di lusso prodotti nel nostro paese una posizione di rilievo nel contesto internazionale.

In generale possiamo dire che per ogni categoria merceologica che può essere ricompresa nel luxury market possiamo individuare un fattore di provenienza che ne accresce il valore. Oltre all'esempio già citato del Made in Italy, si può considerare anche l'eccellenza della Svizzera nella produzione di orologi.

### ***Overview: Il mercato dei beni di lusso a livello mondiale***

Per avvicinarci ancora di più all'oggetto principale della nostra analisi, la crisi, è necessario fare un piccolo preambolo sulla situazione attuale del mercato mondiale del lusso e sui suoi player principali che poi andremo ad approfondire nel capitolo successivo.

Come risulta dallo studio di Bain & Company precedentemente citato, il mercato del lusso è in continua crescita e coinvolge attualmente circa 330 milioni di consumatori sparsi in tutto il mondo. La popolazione mondiale di consumatori di beni di lusso appare molto variegata in termini di gusti, approcci all'acquisto, frequenza di acquisto, ecc, anche all'interno dello stesso Paese. L'entusiasmo per il lusso si mostra principalmente nei mercati

emergenti, come Cina o Giappone, mentre nei Paesi più maturi, come Europa e Stati Uniti, emerge una minore impulsività nell'acquisto<sup>(10)</sup>.

Dei 330 milioni di consumatori il 45%, cioè coloro che acquistano beni di lusso con un'elevata frequenza, generano il 90% del mercato globale<sup>(10)</sup>. Inoltre, si può evidenziare, con il passare degli anni, lo sviluppo di un'eterogeneità sempre maggiore nei gruppi di consumo. Colui che acquista beni di lusso non proviene più esclusivamente da un'élite e ciò ha senz'altro portato le imprese a dover modificare molte loro strategie in modo da poter coinvolgere nell'acquisto un gruppo di consumatori sempre più esteso.

In questo momento, una delle fonti di profitto maggiore per tutti i player che operano nel settore del lusso sono i mercati emergenti, in particolare Asia e Brasile. Infatti, anche quando si individua una crescita nelle vendite di beni di lusso in Paesi più maturi come l'Europa o l'America, questa è indubbiamente trainata dagli acquisti dei turisti cinesi o giapponesi che scelgono queste mete per la propria villeggiatura. Giappone e Cina risultano vincitori in quanto a numero di nuovi punti vendita inaugurati dalle più importanti firme del lusso negli ultimi anni<sup>(22)</sup>. L'ostacolo in questi nuovi mercati è rappresentato dal fatto che il contesto culturale, economico e legislativo sta cambiando molto velocemente negli ultimi anni e le aziende necessitano di strategie ed operazioni ben pianificate per avere successo in queste aree.

Alla luce di queste considerazioni, è particolarmente significativo citare un'altra analisi svolta dai professionisti della Bain & Company che ha visto l'America riprendersi, nel 2013, il posto di leader di crescita nell'acquisto dei beni di lusso superando anche la Cina. Oltreoceano si è avuta una crescita del 4% nell'acquisto dei prodotti di alta gamma, che si è rivelata essere superiore anche al 2,5% registrato in Cina<sup>(23)</sup>.

Questa crescita in America è stata trainata dagli acquisti di consumatori cinesi in viaggio nel territorio e dall'apertura di numerosi punti vendita

delle grandi firme non solo nei centri dello shopping più conosciuti ma anche nelle città secondarie.

I cinesi sono i maggiori acquirenti di beni lusso in quanto assicurano il 28% circa della spesa mondiale in beni di lusso e rappresentano il 14% della clientela totale<sup>(23)</sup>.

Il mondo del lusso ha avuto negli ultimi anni un grande sviluppo anche per la diffusione dell'abitudine di acquistare prodotti e servizi attraverso i numerosi canali di vendita online. Ciò ha portato non solo allo sviluppo da parte di molti brand dello shop ufficiale online ma anche alla nascita di numerosi distributori specializzati nella vendita di beni di alta gamma. Il più conosciuto in Italia è senz'altro [www.luisaviaroma.com](http://www.luisaviaroma.com), negozio online in cui sono disponibili alcuni dei marchi più esclusivi nel mercato del lusso. A livello globale possiamo anche ricordare [www.net-a-porter.com](http://www.net-a-porter.com), retailer nato Londra, che è uno dei negozi di lusso online più conosciuti e più forniti del mondo.

Questa tipologia di punti di contatto con il consumatore crescerà costantemente anche negli anni successivi, grazie alla diffusione sempre più massiccia di tecnologie come smartphone e tablet, fino a raggiungere, nel 2016, un ammontare di vendite stimato di 15 bilioni di euro<sup>(24)</sup>. Le vendite digitali di prodotti di lusso rappresentano, quindi, un'importante fonte di guadagno per le aziende che sono capaci di sfruttare nel modo migliore questo canale di distribuzione. Le performance migliori si registrano nei rivenditori online monobrand, sebbene quelli multibrand si impegnino per tenergli testa<sup>(24)</sup>. Nonostante tutti gli aspetti positivi appena citati, non è per niente facile per un'azienda gestire le varie dinamiche del mercato digitale del lusso. In particolare, come possiamo desumere dallo studio condotto su questa tematica da McKinsey nel 2012, il comportamento dei consumatori nei confronti degli acquisti online è in continuo cambiamento. Gli esperti di McKinsey individuano 5 trends nel comportamento dei consumatori: richiesta di una maggiore possibilità di personalizzazione dei prodotti

acquistati online, elevata qualità del servizio offerto, bisogno di informazioni veritiere sui prodotti, possibilità di acquistare un bene più velocemente e di avere una gratificazione immediata, predisposizione nei confronti delle nuove tecnologie ma, allo stesso tempo, percezione della minore ricchezza dell'esperienza d'acquisto online<sup>(25)</sup>. Altri elementi che arrecano non poca difficoltà alle aziende nell'ambito dello sfruttamento della tecnologia digitale sono: la difficoltà di garantire una coerenza fra l'esperienza di acquisto in store e quella online e la trasformazione degli investimenti in un incremento delle vendite<sup>(26)</sup>.

I Paesi che producono beni di lusso in misura maggiore sono Italia e Francia.

In Italia con lo scopo di preservare e favorire lo sviluppo e la competitività, anche a livello internazionale, dell'attività di produzione e commercializzazione di beni di elevata qualità, prestigio e innovazione e dal design impeccabile è nata la fondazione Altagamma. Quest'ultima riunisce tutte le aziende italiane che realizzano prodotti e servizi con le caratteristiche elencate e che quindi svolgono un'attività creativa ed in prevalenza artigianale. La fondazione può vantare la partecipazione di alcuni nomi illustri del mondo del lusso come Fendi, Missoni, Ferrari e Bulgari<sup>(27)</sup>.

Un'organizzazione simile ad Altagamma è stata sviluppata anche in Francia con il nome di "Comité Colbert". Essa riunisce 78 maison francesi produttrici di beni di lusso e 14 istituzioni culturali con lo scopo di avviare discussioni su come mantenere una posizione di leadership a livello internazionale nella realizzazione di prodotti esclusivi e prestigiosi e di completare le strategie a livello della singola azienda. Anch'essa può vantare la presenza di membri leader nel settore del lusso come Chanel, Hermès, Cartier e Yves Saint Laurent<sup>(28)</sup>.

## **I brand del lusso e la loro interazione con la crisi economica**

La potente crisi economica che si è scatenata nel 2008 a causa della crisi dei mutui subprime ha colpito prima di tutto i mercati finanziari e il settore edilizio e poi, data l'importanza che il denaro ha nel mondo attuale, si è estesa abbracciando un po' tutti i mercati a livello internazionale.

La questione su cui vogliamo interrogarci ora è: anche il mercato dei beni di lusso ha risentito della crisi economica? Se sì, in che misura? E qual è stato l'atteggiamento dei player di questo mercato nel fronteggiarla?

Quando si pensa al lusso viene spontaneo far riferimento ad un qualcosa di estraneo all'andamento dell'economia mondiale o nazionale poiché riguarda individui dotati di un potere di acquisto che si pensa resti immutato anche in condizioni di ristrettezza economica. È opinione generale, infatti, che “i ricchi” non risentano della crisi come “i comuni mortali”. Questo modo di pensare è sbagliato da diversi punti di vista. Prima di tutto anche il mercato del lusso, seppur in misura minore e diversamente da settore a settore, ha risentito della crisi. L'acquisto di prodotti o servizi di lusso, infatti, non riguarda solo coloro che sono dotati di una ricchezza indipendente dai cambiamenti nell'andamento dell'economia, come le élites, ma riguarda anche, come abbiamo visto nell'analisi sviluppata in precedenza sui consumatori di beni di lusso, individui con un potere di acquisto inferiore e la cui ricchezza è legata a fattori connessi con l'andamento dell'economia (posto di lavoro, azienda di proprietà, ecc.).

Alla luce delle considerazioni appena svolte appare necessario soffermarsi maggiormente su alcuni punti: andamento del mercato del lusso e dei suoi settori durante la crisi e strategie adottate dai vari brand per sopravvivere ad essa.

## *Panoramica sull'andamento del mercato dei beni di lusso fra il 2008 e il 2014*

La crisi economica esplosa nel 2008 ha colpito in maggiore misura l'Europa, gli Stati Uniti e il Giappone<sup>(29)</sup>. In questi Paesi i consumatori hanno visto il loro potere di acquisto ridursi di anno in anno a causa della disoccupazione, dell'aumento delle tasse per compensare il debito nazionale e dell'aumento dei prezzi di molti prodotti.

In una situazione di incertezza e declino come quella descritta, qual è stato l'andamento delle vendite per le aziende del lusso? La riduzione del potere d'acquisto ha riguardato principalmente i consumatori della fascia media e bassa, incrementando ancora di più il gap fra ricchi e poveri in molti Paesi. La cosa che risulta più interessante per la nostra analisi è che i ricchi, che rappresentano la maggior parte della clientela per i brand del lusso, non hanno subito nessuna perdita in termini di potere di acquisto oppure ne hanno subita una di entità trascurabile. Ma allora perché il mercato dei beni di lusso risulta aver rallentato la sua inarrestabile crescita a causa della crisi? Come già anticipato i beni di lusso non vengono acquistati esclusivamente da consumatori della fascia alta ma, sempre in misura maggiore con il trascorrere degli anni, si stanno diffondendo anche nella fascia media della popolazione, ad esempio con la nascita dei consumatori occasionali o di coloro che acquistano beni di lusso con una frequenza maggiore rispetto a quest'ultimi ma la cui ricchezza non è data dalla posizione sociale ma dalla situazione lavorativa. Questo ampliamento nel target di consumatori delle aziende produttrici di beni di lusso è dimostrato dal nascere di numerose linee "low cost" che, pur presentando prezzi inferiori rispetto alle linee principali, mantengono comunque il prestigio, gli standard qualitativi e i valori del brand. Esempi evidenti di questo tipo di strategia sono la linea Marc By Marc Jacobs sviluppata dalla maison Marc Jacobs<sup>(30)</sup> con lo scopo di coinvolgere una clientela più giovane tramite lo

sviluppo di collezioni che vengono vendute a prezzi inferiori pur mantenendo lo stile che caratterizza il brand, oppure la linea Love Moschino creata dal brand Moschino con uno scopo simile a quello visto per Marc By Marc Jacobs.

Le caratteristiche di questo tipo di clientela, cioè la ricchezza dovuta al posto di lavoro o all'andamento di una propria attività aziendale, il maggior peso che l'acquisto di un bene di lusso ha sul reddito complessivo, ecc., fanno sì che essa abbia avvertito la necessità di eliminare o ridurre in maniera più o meno drastica il budget disponibile per l'acquisto di beni di alta gamma durante la crisi. L'aumento della disoccupazione e la scomparsa di molte piccole e medie aziende a livello mondiale hanno ridotto molta gente sul lastrico e i brand di lusso hanno visto scomparire una fetta della propria clientela. In Italia, ma in generale in tutta Europa e anche negli USA nei primi anni della crisi, le vendite di prodotti di lusso e la crescita dei brand che li producono hanno patito un arresto o un declino. Ad aver risentito maggiormente di questa situazione sono i marchi legati prevalentemente al contesto nazionale e che, quindi, non sono riusciti a sfruttare l'incremento nell'acquisto di beni di lusso nei Paesi emergenti. Per questa ragione, in Italia, molte piccole e medie aziende produttrici di lusso durante gli ultimi anni hanno tentato di contrastare la crisi investendo molto su una strategia di diversificazione geografica aprendo flagship stores in tutto il mondo<sup>(31)</sup>.

È in questo senso, in primo luogo, che il mercato dei beni di lusso ha risentito della crisi. Tuttavia, la perdita nei mercati più maturi, quali sono Europa e USA, che rappresentano l'80% nel consumo totale dei beni di lusso, è stata compensata dai costosi acquisti dei turisti cinesi in visita in questi Paesi.

Una seconda conseguenza dovuta alla crisi riguarda il modificarsi di alcune dinamiche caratterizzanti i diversi settori del lusso. In particolare, dopo lo scoppio della crisi economica, molti dei consumatori ancora in grado di

acquistare prodotti di alta gamma hanno cominciato a chiedere che gli acquisti fossero messi in buste prive di marchio per evitare di incontrare i giudizi negativi della gente per strada<sup>(32)</sup>. Inoltre i clienti hanno cominciato ad acquistare prodotti in cui il logo delle aziende fosse meno noto ed individuabile solo per coloro in grado di riconoscerlo sia per il motivo già elencato sia per contrastare il fenomeno della contraffazione, maggiormente diffuso durante la crisi. Questo cambiamento nella percezione del lusso e nel comportamento dei consumatori è stato analizzato da Jean-Noel Kapferer nello scritto intitolato “Luxury after the crisis: Pro logo or no logo?” pubblicato su The European Business Review. Kapferer, dopo aver riconosciuto il fatto che anche il settore del lusso è stato colpito dalla crisi registrando cali nell’ammontare di clienti e di liquidità disponibile, si concentra sulla concezione del lusso a livello sociale negli anni della crisi. Il fatto che coloro che acquistano beni di lusso in questo periodo richiedano confezioni prive di logo è dovuto ad un senso di vergogna che la società in crisi instilla in coloro che sono ancora in grado di “sperperare” denaro nell’acquisto di beni superflui<sup>(32)</sup>. Secondo Kapferer una situazione di questo tipo è dovuta al fatto che la funzione sociale del lusso non sia compresa fino in fondo<sup>(33)</sup>. Come il professore ha sostenuto anche nel libro “The Luxury Strategy. Break the rules of marketing to build luxury brands”, il lusso ha la funzione di creare una stratificazione sociale e di indicare la posizione di ognuno nella società<sup>(34)</sup>. Il fatto che l’industria del lusso esista nel mondo attuale è dovuto all’esistenza di più di un’élite e all’allargamento della clientela anche al di fuori di queste<sup>(35)</sup>. Ciò ha determinato la creazione di diversi segmenti di consumatori con bisogni peculiari di cui le aziende che intendono avere successo e superare la crisi devono avere piena consapevolezza. Una frase molto significativa al fine di riassumere questa strategia è stata pronunciata da Bernard Arnault, CEO di LVMH: “*The ordinary of extraordinary people and the extraordinary of ordinary people*”<sup>(36)</sup>. Questo inciso indica la necessità già discussa per i

players del lusso di rivolgersi non solo alle élites ma anche ad una clientela ordinaria e di trovare il giusto mix fra questi due target. L'esistenza di questi due differenti target di consumatori e il diffondersi degli effetti della crisi in misura maggiore nei Paesi occidentali fanno sì che in quest'ultimi, in cui coloro che acquistano beni di lusso in questi anni sono prevalentemente "i ricchi", si sia diffusa l'idea che i clienti preferiscano prodotti con un logo meno visibile. Tuttavia gli acquisti non confermano questa tendenza. Infatti, aziende come Gucci e Louis Vuitton affermano di aver introdotto nuovi prodotti negli USA durante gli anni della crisi con il logo molto più in evidenza dei prodotti ritirati dal mercato nello stesso periodo<sup>(37)</sup>. Inoltre, il fatto che i clienti più facoltosi abbiano comunque continuato ad acquistare beni di lusso ha fatto sì che i prezzi non si abbassassero, lasciando immutata la percezione del lusso come un qualcosa di non accessibile a tutti. Adottando questa strategia i brand possono perseguire un successo reale anche durante gli anni della crisi.

Dopo aver fatto una breve introduzione sull'argomento passiamo ad analizzare nel dettaglio l'andamento del mercato del lusso a livello globale servendoci di alcuni dati numerici.

Nel 2008, l'anno in cui la crisi ha avuto inizio, le prospettive sull'andamento del mercato dei beni di lusso erano generalmente molto ottimistiche. Si pensava che questo mercato non sarebbe stato minimamente toccato dalle ristrettezze economiche e che avrebbe continuato a crescere sempre di più trainando l'economia. In questo periodo, infatti, non tutti erano in grado di cogliere i primi segni della crisi che avrebbe coinvolto il mercato del lusso in maniera più consistente dall'anno successivo. Tuttavia possiamo già ritrovare alcuni segni di essa nello studio realizzato da Carlo Pambianco, CEO della società Pambianco - Strategie di Impresa, nell'ottobre 2008 e presentato dallo stesso il 6 novembre 2008 al Palazzo Mezzanotte di Milano. Per la realizzazione di questo studio, finalizzato a

valutare l'andamento e le strategie adottate da alcune aziende del lusso durante il primo periodo di diffusione della crisi economica, sono state intervistati 40 imprenditori di altrettante aziende italiane produttrici di prodotti di moda e lusso. La maggior parte delle aziende hanno già rilevato alcuni effetti della crisi, seppur lievi, nei propri bilanci del 2008. Tuttavia, la cosa più importante che emerge da questa analisi sono i timori di questi imprenditori per gli effetti sull'azienda che la crisi potrà avere a partire dal 2009<sup>(38)</sup>. La situazione, soprattutto nel mercato italiano ma in generale in tutti i mercati maturi, appare già critica con una stima nelle riduzioni delle vendite in Italia pari al 5-6% circa nel 2008 che si suppone possa solo aumentare negli anni successivi e una lieve riduzione delle vendite in America derivante principalmente dalle difficoltà dei grandi magazzini distributori di prodotti di lusso<sup>(39)</sup>. Inoltre, queste aziende prevedono di avere anche una riduzione del tasso di crescita del fatturato nel 2009 dal 9,1% del 2008 ad un 6,4%<sup>(40)</sup>. Una tale previsione porta la maggior parte degli imprenditori a considerare l'eventuale necessità di apportare una riduzione degli investimenti destinati all'apertura di nuovi punti vendita e alla pubblicità<sup>(40)</sup>.

Una situazione simile viene dipinta anche da Bain & Company che conferma l'idea che il mercato dei beni di lusso entrerà realmente in crisi dal 2009 e comincia ad individuarne alcuni segni anche nel 2008<sup>(41)</sup>. Il tasso di crescita atteso nelle vendite globali di prodotti di lusso personali nel 2008, infatti, risulta essere pari al 3% e nettamente inferiore rispetto al 9% del 2006 e al 6,5% del 2007<sup>(41)</sup>. Inoltre, gli analisti di Bain & Company annunciano una possibile riduzione delle vendite globali del 7%, considerando tassi di cambio costanti, e del 2%, considerando i tassi di cambio attuali<sup>(41)</sup>.

Un altro elemento che accomuna lo studio di Pambianco e quello di Bain & Company è l'individuazione di una situazione particolarmente critica nei mercati maturi. Nel 2008, in Europa la crescita delle vendite di beni di lusso

personali, pari al 10% nel 2007, subirà una riduzione del 5% e in America il mercato non registrerà nessuna crescita. In Giappone, infine, la riduzione delle vendite sarà pari al 7%<sup>(41)</sup>. La società di consulenza rileva anche l'andamento dei vari segmenti del lusso: il lusso accessibile è quello che maggiormente risentirà della crisi fin da subito raggiungendo un tasso di crescita pari allo 0% nel 2008; gli "aspirational" brands, invece, risentiranno della crisi ma in misura minore rispetto al segmento precedente registrando una crescita del 3%, in linea con il tasso di crescita globale delle vendite ; infine, tutti quei brand che producono prodotti di lusso "assoluto" continueranno a crescere nel 2008 in maniera leggermente inferiore rispetto al 2007 ma comunque consistente raggiungendo un tasso di crescita dell'8%<sup>(41)</sup>. Le evidenze espresse da Bain & Company sono perfettamente in linea con quanto detto precedentemente relativamente ai consumatori che avvertono maggiormente le conseguenze della crisi. Anche nella loro analisi risulta, infatti, che i cosiddetti "ricchi" continueranno comunque ad acquistare beni di lusso della fascia più alta, come esclusive borse di Hermès o di Bottega Veneta oppure i prestigiosi gioielli di Bulgari.

Un'ultima parte dell'analisi di Bain & Co. che ritengo importante prendere in considerazione è quella relativa all'andamento dei diversi settori che compongono il mercato del lusso. Questi settori hanno avuto un andamento differente sia nei primi anni della crisi che in quelli successivi, probabilmente per motivazioni riconducibili al diverso tipo di clientela, all'appartenenza a diversi segmenti del lusso e alla loro maturità. I valori relativi al loro andamento individuati da Bain & Company sono i seguenti<sup>(41)</sup>:

- Il settore dell'abbigliamento, sia maschile che femminile, risulta in discesa in termini di crescita ed arriverà ad un tasso vicino allo 0% nel 2009
- Il settore della gioielleria è sceso da un tasso di crescita del 9% nel 2007 ad uno del 2,5% nel 2008

- Il settore degli accessori mantiene comunque la sua posizione di leader nella gerarchia dei settori, dato che i tassi di crescita nella vendita di scarpe ed accessori in pelle si registrano intorno all'8% e al 4% per il 2008
- Il settore della profumeria subisce una leggera discesa dal 3% del 2007 al 2,6% del 2008.

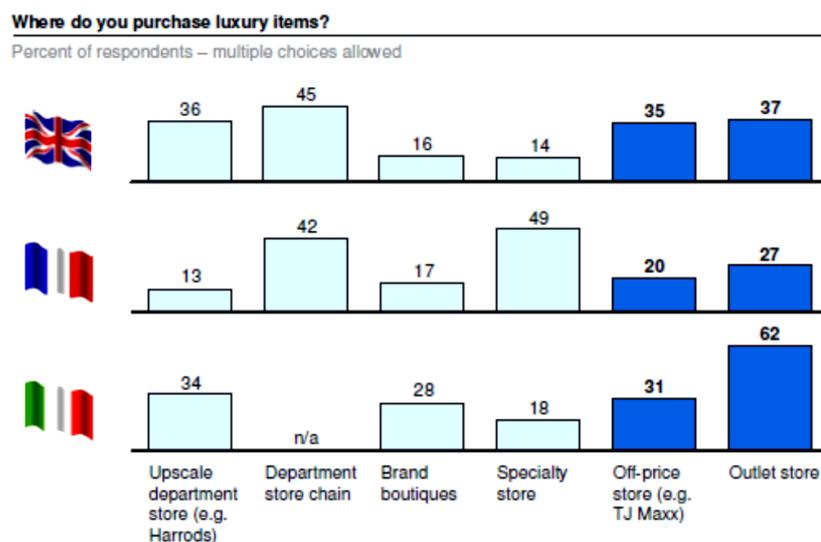
Per poter arricchire maggiormente l'analisi sull'andamento dei diversi settori nei primi anni della crisi possiamo aggiungere che il settore degli yacht e delle barche di lusso, di cui in Italia sono presenti molte aziende produttrici, ha subito una riduzione drastica della domanda nei Paesi maturi, dovuta anche all'incremento del costo del carburante. Sebbene parte di questa riduzione sia stata compensata da un incremento nella domanda estera, essa è comunque sfociata nel timore che molte aziende non riuscissero a sopravvivere e che il Salone Nautico di Genova del 2011 non venisse organizzato<sup>(42)</sup>. La disastrosa situazione verificatasi nel 2009 ha riportato il livello di vendite in questo settore ai livelli del 2005, a causa di numerosi annullamenti di ordini e ritardi nelle consegne<sup>(42)</sup>.

Un altro settore che possiamo considerare è quello dell'arte, che ha risentito fin da subito dello scoppio della crisi. Il 17 settembre 2008, infatti, la percentuale di opere con un valore superiore al milione di euro su cui i collezionisti si sono dati battaglia è scesa dall'85% al 60%<sup>(43)</sup>. La situazione descritta è solo l'inizio di una discesa clamorosa delle vendite, facilitata dalla riduzione dei prezzi di vendita delle opere d'arte del 34% fra settembre 2008 e marzo 2009, che si arresterà solo grazie ad alcuni provvedimenti delle banche centrali e dei governi<sup>(43)</sup>.

Vediamo ora, invece, qual è stato l'andamento del mercato negli anni successivi.

Come risulta dalla consueta analisi annuale sviluppata dagli analisti di Bain & Company, nel 2010 la crisi del mercato dei beni di lusso personali si avvia verso la fine. Le vendite di prodotti e servizi di lusso crescono del 6% nel primo quarto del 2010, del 16% nel secondo, del 13% nel terzo e di circa il 5% nel quinto<sup>(44)</sup>. Lo studio evidenzia che la gran parte della crescita durante il 2010 è dovuta alle eccellenti performance dei negozi di proprietà degli stessi brand e alla spinta fornita dalle vendite di prodotti di lusso attraverso il web, oltre che all'incremento delle vendite anche nei Paesi emergenti<sup>(44)</sup>. L'andamento positivo influenza tutti i settori che compongono il mercato del lusso, ad eccezione del settore degli yacht e delle barche di lusso che presenta ancora molte difficoltà dovute alla riduzione degli ordini nel 2009, alla difficoltà di reperire risorse finanziarie e all'ampliamento del mercato delle barche e degli yacht usati<sup>(42)</sup>. Questo settore, infatti, comincerà a manifestare segni di ripresa soltanto nell'anno successivo.

I risultati appena esposti vengono confermati dall'analisi di McKinsey & Company che rileva segni di ripresa nel mercato dei beni di lusso soprattutto per i brand maggiormente affermati e solidi.



SOURCE: McKinsey primary consumer research

In particolare, lo studio di McKinsey, che ha portato anche ad intervistare i consumatori riguardo ai luoghi dove in questo periodo preferiscono acquistare beni di lusso, ha messo in evidenza la tendenza nei paesi maturi, sempre più forte in questi anni di crisi, ad acquistare prodotti e servizi di lusso ricercando sconti e prezzi vantaggiosi, anche ricorrendo ad internet<sup>(45)</sup>.

Un trend caratteristico del 2010 che possiamo prendere in considerazione riguarda il fatto che molte aziende produttrici di beni e servizi di lusso cominciano a lanciarsi nel sociale. La responsabilità sociale assume una posizione di grande rilievo poiché tramite essa i vari brand possono rafforzare l'immagine percepita dai consumatori. Per questo motivo, nel settembre 2010, Louis Vuitton lancia una campagna con la rock star Bono Vox e sua moglie, conosciuti per il loro orientamento politico radicale, e sempre nel 2010 molti ristoranti di lusso del Regno Unito partecipano ad una campagna di azione contro la fame in Africa<sup>(46)</sup>.

È importante ricordare un ultimo elemento che, nel 2010, ha accelerato la ripresa per molte aziende affermate a livello mondiale: la svalutazione dell'euro rispetto al dollaro<sup>(47)</sup>. Questo mutamento ha creato una situazione molto favorevole per le aziende che producevano in Europa per poi vendere i loro prodotti in America e Asia<sup>(47)</sup>. Tutte queste, infatti, hanno visto scendere i loro costi e salire i loro ricavi<sup>(47)</sup>. Inoltre, la svalutazione della sterlina inglese ha determinato un incremento del potere di acquisto dei turisti in viaggio nella terra britannica con un conseguente aumento degli acquisti di beni di lusso da parte di questi<sup>(47)</sup>.

Nel 2011 la situazione continua a migliorare. Infatti, come possiamo osservare dai dati annuali rilevati dagli analisti di Bain & Company, il tasso di crescita delle vendite di beni di lusso personali a livello globale è del 10%<sup>(48)</sup>. Per quanto riguarda, invece, i singoli canali di distribuzione, riscontriamo un incremento delle vendite del 14% nei flagship stores e di

più del 50% nei grandi magazzini distributori di prodotti di lusso, che erano stati il canale distributivo maggiormente colpito dalla crisi degli anni precedenti<sup>(48)</sup>. Per quanto riguarda, invece, i mercati maturi, quali Europa, America e Giappone, i tassi di crescita delle vendite ammontano rispettivamente al 12%, al 10% e 5%<sup>(48)</sup>. È importante specificare che il tasso del 5% per il Giappone è dovuto al verificarsi di un terremoto nel mese di marzo che ha rallentato la crescita dell'economia nel Paese e di conseguenza anche quella del mercato del lusso. La crescita descritta da Bain & Company arriva a coinvolgere, nel 2011, l'80% circa delle aziende che operano nel mercato dei beni di lusso e abbraccia la maggior parte dei settori, ad eccezione di alcune produzioni di nicchia<sup>(48)</sup>. A conferma dei dati appena esposti, possiamo evidenziare la brillante condotta di Prada Group che, nella prima metà del 2011, ha visto i propri profitti crescere del 74%, passando dai 103 milioni di euro della prima metà dell'anno precedente a 180 milioni di euro<sup>(49)</sup>. Per concludere possiamo considerare la tendenza dei consumatori in questo periodo a spostare le proprie preferenze verso prodotti brandizzati.

Per approfondire ulteriormente il discorso relativo all'andamento del mercato del lusso nel 2011 nei mercati maturi, possiamo prendere in considerazione uno studio svolto da McKinsey nello stesso anno che ha coinvolto circa 4500 consumatori europei di beni di lusso al fine di comprendere i mutamenti nei loro comportamenti e nelle loro preferenze. È importante, prima di tutto, precisare che la ripresa della domanda di beni di lusso in Europa è dovuta perlopiù ad un incremento dei turisti Cinesi, Giapponesi e Russi in viaggio in questo territorio<sup>(50)</sup>. Come risulta dal sondaggio svolto per la realizzazione di questa analisi, infatti, i consumatori europei sembrano aver perso, a causa della crisi economica, l'entusiasmo nel consumo dei beni di lusso, diventando più sensibili al prezzo<sup>(51)</sup>. Inoltre sembrano aver sviluppato numerose differenze in termini di preferenze, canali distributivi, ecc.. Ciò ha reso il mercato del lusso molto più

competitivo e complesso per le aziende che operano in esso. Infatti, i brand non solo devono tener conto delle mutate condizioni di acquisto per i consumatori europei, ma devono anche considerare le profonde differenze fra questi e i consumatori cinesi, russi e giapponesi in viaggio nel territorio ed interessati ad acquistare prodotti di eccellenza. Tra gli europei che in misura minore sono stati colpiti dalla sopracitata perdita di entusiasmo vi sono gli italiani dei quali il 47% ha affermato di aver acquistato prodotti o servizi di lusso negli ultimi 12 mesi<sup>(52)</sup>.

Per quanto riguarda la sensibilità al prezzo sviluppatasi fra i consumatori europei durante il 2011, lo studio di Mckinsey rileva che il 28% di questi acquista beni di lusso solo se in saldo e che il 17% ha preferito rivolgersi, in quest'ultimo periodo, a brand meno costosi<sup>(51)</sup>. Differentemente da questi, il 35% dei consumatori cinesi ha espresso la volontà di acquistare beni di lusso a prezzo pieno, soprattutto se si tratta di evergreen<sup>(51)</sup>. Concludendo, per quanto riguarda i mutamenti nelle preferenze, i consumatori europei preferiscono acquistare, in questo periodo, più un'esperienza lussuosa che un prodotto; il 30% di questi, infatti, afferma di voler spendere meno nell'acquisto di beni di lusso per poter avere più risorse da impiegare nell'acquisto di esperienze, come viaggi, ristoranti o spa<sup>(51)</sup>.

Un trend caratteristico del 2011 riguarda l'andamento dei prezzi dei beni di lusso che non sembrano aver subito, neanche negli anni precedenti, le conseguenze della crisi. In particolare, nel 2011 si registra un lieve aumento dei prezzi di molti prodotti con lo scopo di far leva su quei consumatori che individuano il prezzo come un segno di qualità, rendendo sempre di più un miraggio le politiche di promozione e di sconto che molti department store avevano dovuto adottare negli anni precedenti per sopravvivere alla crisi<sup>(53)</sup>. I consumatori che possono permettersi di acquistare beni di lusso anche durante la crisi non sono sensibili a piccoli incrementi di prezzo. Emblematica a questo proposito è la frase pronunciata da Arnold Aronson, ex presidente e AD di Saks Fifth Avenue e managing director delle strategie

di vendita al dettaglio per la società Kurt Salmon: *“If a designer shoe goes up from \$800 to \$860, who notices?”*<sup>(53)</sup>

Per arricchire e concludere il discorso relativo al 2011 possiamo fare un piccolo focus sull'Italia, che risulta essere fra i Paesi dell'Europa più colpiti dalla crisi.

In Italia la situazione appare molto positiva per i brand del lusso che meglio hanno saputo adattarsi ai gusti dei consumatori e al mutato contesto internazionale, come testimoniato dal successo delle aziende di Brunello Cucinelli e Santo Versace<sup>(54)</sup>. Le aziende che, invece, non hanno saputo rendersi internazionali e innovative e che sono rimaste legate più al contesto nazionale hanno subito perdite pesantissime a causa della situazione di ristrettezza economica particolarmente accentuata nel nostro Paese.

Passiamo ora a fare un quadro della situazione nel 2012. Mentre il mercato globale sta ancora attraversando una fase di profonda crisi, il mercato dei beni di lusso continua a distinguersi per la sua cospicua crescita. Il tasso di crescita delle vendite di beni di lusso personali a livello globale per quest'anno ammonta al 10%<sup>(55)</sup>. Questo ulteriore miglioramento è dovuto, principalmente, ad un incremento del 25% delle vendite online e del 30% delle vendite negli outlet<sup>(55)</sup>. Inoltre, assistiamo ad un'ulteriore ascesa del settore degli accessori che conferma la sua posizione di leader con il 27% sulle vendite totali<sup>(55)</sup>. Un altro elemento che sicuramente contribuisce a accelerare la crescita è l'incremento del turismo nei mercati maturi.

Per arricchire ulteriormente l'immagine disegnata per il 2012 non possiamo non ribadire l'importanza dei Paesi emergenti, ed in particolare della Cina, per la crescita continua del mercato mondiale del lusso. I consumatori Cinesi, infatti, sono sempre più avvezzi all'acquisto di beni di lusso con cui entrano in contatto sempre più spesso grazie alla presenza di internet ed ai viaggi oltreoceano. Secondo McKinsey l'ammontare speso dai consumatori

cinesi in prodotti e servizi di lusso arriverà fino a \$27 bilioni nel 2015, presentando già attualmente tassi di crescita molto promettenti che si aggirano intorno al 18% annuo<sup>(56)</sup>.

Anche nel 2012 la crescita abbraccia tutti i settori, come risulta dallo studio condotto da Bain & Company in collaborazione con la Fondazione Altagamma e pubblicato con un comunicato stampa il 15 ottobre 2012. L'analisi ha coinvolto diversi settori rilevando, in particolare, il seguente risultato sul mercato dei beni di lusso personali: il settore leader è sempre quello degli accessori, con una crescita del 14%; abbiamo, tuttavia, eccellenti performance anche per il settore della gioielleria e dell'orologeria, con una crescita del 13%<sup>(58)</sup>.

Possiamo, inoltre, aggiungere, sempre attingendo dall'analisi precedentemente citata, informazioni relative ad altri comparti del lusso<sup>(57)</sup>:

- *Automobili di lusso*: caratterizzato ancora da una prevalenza del segmento definito “absolute” rispetto all’ “accessibile”; la crescita attesa per il 2012 è del 4%, con un leggero rallentamento rispetto al 2011.
- *Vini e Superalcolici di lusso*: i vini rappresentano ancora la gran parte delle vendite, sebbene i superalcolici abbiano incrementato la propria quota di mercato; la crescita attesa per il 2012 è del 12%.
- *Alberghi di lusso*: sebbene il 2011 sia stato un anno particolarmente brillante per gli alberghi di lusso, la crescita si incrementa ulteriormente nel 2012 passando dal 15% dell'anno precedente ad un 18%.
- *Alimentare di lusso*: la crescita attesa per il 2012 è del 5%, in linea con l'andamento dell'anno precedente.
- *Arredamento di lusso*: sebbene vi sia un lieve rallentamento nella crescita rispetto all'anno precedente, il tasso di crescita continua comunque a mantenersi su valori positivi aggirandosi intorno al 3%.

- *Yacht di lusso*: è il settore maggiormente in difficoltà a causa delle politiche fiscali particolarmente avverse e alla difficoltà nell'ottenere credito; tuttavia il settore conferma di essere in lieve ripresa come nell'anno precedente con un tasso di crescita del 2%.

Come possiamo facilmente osservare da questi risultati, il mercato del lusso nella sua totalità ha definitivamente superato la crisi economica degli anni 2008-2009, con l'allargarsi della crescita anche a quei settori maggiormente in difficoltà, come quello degli yacht. In seguito vedremo nel dettaglio quali sono state le strategie vincenti e i fattori di crescita.

Per concludere il discorso relativo all'andamento del mercato dei beni di lusso ci rimane da sviluppare un'analisi relativa al 2013 e alla prima parte del 2014.

Nel 2013 il tasso di crescita delle vendite per i beni di lusso personali a livello globale è stato del 2% (tassi correnti), in leggero rallentamento rispetto agli anni precedenti a causa del deprezzamento dell'euro rispetto a molte valute estere e del rallentamento dei flussi turistici in Europa<sup>(59)</sup>. Molto positiva durante il 2013 la situazione dell'America che finalmente ritorna ad essere leader di crescita nelle vendite di beni di lusso con un tasso del 4%<sup>(59)</sup>. Il miglioramento dell'America favorisce molte fra le aziende più conosciute del panorama del lusso, come Hermès, che registra una crescita 21% delle vendite in questo territorio<sup>(60)</sup>, LVMH e Cartier. I mercati emergenti non sembrano rallentare nel loro percorso di crescita, con le eccellenti performance del Sud America, capitanato da Brasile e Messico, del Medio Oriente e del Sud-est asiatico e l'affacciarsi di un nuovo territorio potenzialmente molto profittabile: l'Africa<sup>(61)</sup>. Per la presenza di mercati molto differenti a livello geografico, culturale e in quanto a preferenze, il mercato dei beni di lusso diventa sempre più complesso e competitivo.

Molto interessante è l'analisi contenuta nel "Luxury Market Outlook 2013", edito da Luxury Daily. In questo studio i punti caratterizzanti il 2013 sono individuati, oltre che nel rallentamento della crescita in Europa e nelle performance positive dell'America e dei Paesi emergenti, nell'eccessiva espansione del network di punti vendita legati direttamente al brand, nel rafforzamento della pratica dell'e-commerce, anche ad opera degli stessi marchi tramite lo sviluppo di siti ufficiali, e nell'affermazione sempre più prepotente dei social media come mezzi di comunicazione e di pubblicizzazione<sup>(62)</sup>. I consumatori del lusso si aspettano, in questi ultimi anni, una fusione fra tecnologia e tradizione. Per questo motivo un'azienda che opera nel mercato dei beni di lusso non solo deve consolidare o creare la propria posizione nel mondo mobile e digitale, ma deve comunque mantenere dei punti di contatto fisico con il cliente, quali, ad esempio, store monomarca o eventi rappresentativi del brand, in modo da poter ancora mantenere o incrementare quell'ampia fascia di consumatori avversi alle tecnologie o che comunque preferiscono vivere ancora l'esperienza sensoriale legata all'acquisto di un bene di lusso<sup>(62)</sup>. La tecnologia può essere un modo per avvicinare al lusso i più giovani o per allargare i confini geografici del brand, rivolgendosi a clienti localizzati in aree di territorio in cui non vi sono punti di contatto fisico fra essi e l'azienda. In particolare, i social media sono fondamentali per creare una fidelizzazione del cliente e ottenere effetti positivi sulle vendite<sup>(62)</sup>. Le aziende del lusso possono sfruttare tutti i mezzi di comunicazione, digitale, mobile e tradizionale, per "prendersi cura" del cliente, aggiornandolo sulle novità riguardanti il brand e il mondo del lusso in generale, in modo da farlo sentire coccolato ed accrescere la sua lealtà nei confronti dell'azienda. Un altro elemento rilevato dallo studio svolto per la relazione del report che stiamo analizzando è la tendenza ad integrare all'interno dei flagship stores mezzi di comunicazione digitale, come maxischermi o tablet, che proiettano video di sfilate o eventi organizzati dal brand o che permettono al consumatore di

accedere a contenuti extra riguardanti, ad esempio, la realizzazione dei prodotti che può visionare nello store<sup>(62)</sup>. Tutto ciò è finalizzato a colmare il gap tra commercio fisico e digitale. Un esempio di questa strategia lo troviamo nel maxistore di Burberry nel centro di Londra: in esso possiamo contare addirittura 100 schermi che proiettano ogni genere di contenuto inerente al brand<sup>(62)</sup>.

Le previsioni per il 2014 sono molto ottimistiche e parlano di un'ulteriore crescita, dovuta, soprattutto, alla spinta fornita dai mercati emergenti. Sebbene abbia paura che in questo Paese la crescita possa rallentare, la Cina resta comunque fra i Paesi più profittevoli per i players di questo mercato. Un Paese in cui si prospetta una crescita considerevole in termini di numero di consumatori di prodotti di lusso è il Qatar in cui nel 2014 ci si aspetta un incremento del 7% del numero di milionari. Stesso ottimismo vi è nei confronti dell'Africa e, in particolare, della Nigeria, in cui la potenziale clientela, soprattutto maschile, è davvero considerevole.

Per quanto riguarda specificamente le aziende italiane, nel 2014 il punto di forza sarà l'esportazione, che già nel 2013 ha contribuito a rafforzare e risollevarla la posizione di molti brand produttori di eccellenza Made in Italy. In particolare, il mercato americano, nel 2014, si rivela essere il terreno più profittevole per il Made in Italy, soprattutto per quanto riguarda le auto di lusso, secondo quanto esposto da Antonio Achille, partner e managing director del Boston Consulting Group, durante il Luxury Summit organizzato da Il Sole 24 Ore<sup>(63)</sup>. Questo successo è dovuto all'incremento del turismo proveniente dai mercati emergenti, quali Brasile, Russia, Cina e India<sup>(63)</sup>.

Come possiamo facilmente desumere da quanto abbiamo appena detto, uno dei fattori di maggior successo nel 2014 sarà l'internazionalizzazione, volta allo sfruttamento del potenziale in termini di profitto dei mercati emergenti<sup>(64)</sup>. In quest'ottica di espansione assumono importanza sempre

crescente la tutela del know-how e della cultura aziendale e l'adattamento alle realtà locali<sup>(64)</sup>.

### ***Strategie di sopravvivenza alla crisi economica***

Nei primi anni della crisi le strategie di sopravvivenza implementate dai diversi players del mondo del lusso si concentrano su aspetti riguardanti la fidelizzazione della clientela, il mantenimento di standard qualitativi elevati, l'internazionalizzazione e il miglioramento dei prodotti. Con il passare degli anni, fino ad arrivare al 2013-2014, a questi elementi si sono aggiunti altri aspetti riguardanti l'espansione nei mercati emergenti, lo sviluppo dell'e-commerce e del mobile commerce, l'utilizzo di nuovi mezzi di comunicazione e la lotta alla contraffazione.

Vediamo, quindi, di affrontare ciascuno di questi aspetti nel dettaglio servendoci di analisi svolte da diverse società di consulenza e di altro materiale in grado di rafforzare questa tesi.

La prima analisi che ritengo di dover prendere in considerazione è già stata citata in precedenza ed è quella elaborata dalla società di Carlo Pambianco nel 2008. Attraverso questa analisi possiamo osservare nel dettaglio le strategie implementate dalle aziende italiane intervistate per dare una prima risposta alla crisi. I punti che ritengo siano più rilevanti sono i seguenti<sup>(65)</sup>:

1. Prodotto
2. Prezzi
3. Internazionalizzazione
4. Distribuzione
5. Risorse Umane
6. Investimenti
7. Costi

Per quanto riguarda il prodotto, un primo passo fondamentale per le aziende del lusso nell'affrontare la crisi è quello di migliorare i propri prodotti rendendoli innovativi, creativi e rispondenti alle esigenze dei consumatori, che sono in continuo cambiamento. Solamente le aziende che sanno rispondere meglio alle esigenze del mercato e dei consumatori riescono a sopravvivere. Nell'ambito del prodotto possiamo anche considerare operazioni di brand extension sviluppate dai marchi più conosciuti, che possono far leva sulla forte immagine del proprio brand per allargarsi verso nuovi settori potenzialmente profittevoli. Un esempio di implementazione di questa strategia lo ritroviamo nel brand Giorgio Armani, che oltre che nella moda, che fin dalla fondazione rappresenta il suo core business, è attivo nel settore della ristorazione, in quello alberghiero e in quello dell'arredamento. Affinché tale approccio porti dei vantaggi è necessario che venga implementato in maniera cosciente, pensando, prima di tutto, a preservare il prestigio della marca e a mantenere una coerenza di immagine fra i vari prodotti, anche se molto diversi fra loro. Solo in questo modo il consumatore sarà spinto a trasferire la sua lealtà nei confronti del brand ai prodotti di più recente introduzione, facendo sì che i valori rappresentati dal brand diventino una costante della sua quotidianità e della sua vita. La strategia di brand extension, oltre che in termini di maggiori profitti, può essere conveniente anche in termini di compensazione di eventuali perdite perseguite da uno o più prodotti, che non risulta conveniente eliminare dal portafoglio prodotti dell'azienda per motivazioni di carattere strategico. La strategia di brand extension non è, invece, molto profittevole per quelle aziende che operano in contesti di nicchia o che non hanno una grande notorietà, perché, in questi casi, non vi è la stessa sicurezza sul successo del nuovo prodotto, come nel caso precedente. Per questa tipologia di aziende, ma per molte in generale, un'altra strategia per contrastare la crisi è stata quella di eliminare una o più linee di prodotto ritenute troppo costose o poco profittevoli per l'azienda e di concentrarsi su uno o pochi core

products. Concentrandosi su una o poche linee di prodotti molte aziende hanno potuto ridurre i costi, operare miglioramenti ed introdurre innovazioni che le hanno portate a risollevere la propria posizione sul mercato.

Passiamo ora ad analizzare il secondo punto, ovvero quello relativo ai prezzi. Come abbiamo già anticipato, la maggior parte delle aziende operanti nel mercato dei beni di lusso non ha ridotto il prezzo dei propri prodotti anche se si preparava ad affrontare un periodo di crisi economica. Questo perché il prezzo, nel mondo del lusso, è spesso collegato ad altre caratteristiche come, ad esempio, elevata qualità, rarità ed esclusività. Inoltre, i maggiori acquirenti di beni di lusso durante la crisi sono coloro che non disprezzano i prezzi elevati dei beni di lusso ricercando sconti o promozioni, ma li vedono come strettamente connessi alla qualità elevata e all'elitarità. Quindi, piuttosto che ridurre i prezzi dei prodotti più costosi, molti brand hanno deciso di lanciare delle linee secondarie con prezzi inferiori ma sufficientemente elevati da non ledere il prestigio del marchio e rivolte anche ad un pubblico più giovane e meno facoltoso, sebbene sempre appartenente alla fascia di reddito medio - alta. Fissare dei prezzi troppo bassi per prodotti di lusso o operare sconti e promozioni può essere negativo per l'immagine dell'intero brand, che risentirebbe di una perdita di credibilità soprattutto per i clienti che sono invogliati all'acquisto da elementi quali la rarità e l'esclusività. È per questo motivo che, nell'analisi di Pambianco, solo poche aziende hanno affermato di essere disposte a ridurre o di aver ridotto i prezzi di un 5-6% circa<sup>(66)</sup>. L'atteggiamento vincente nella battaglia contro la crisi, quindi, non è quello di ridurre i prezzi, o facendo sconti o lanciando versioni accessibili dei prodotti di lusso, ma quello di mantenere la propria posizione altolocata, per preservare le caratteristiche fondamentali dei prodotti di lusso, quali elevata qualità ed esclusività. Se diventasse accessibile a tutti, che lusso sarebbe?

La crisi nei mercati maturi, che sono i maggiori produttori di beni di lusso, ha portato allo svilupparsi all'interno di molte aziende di politiche di internazionalizzazione, volte al raggiungimento di nuovi mercati, come la Cina, il Sud America e la Russia. Molti brand, italiani e non, sono riusciti a sopravvivere alla crisi proprio grazie a questo tipo di strategia, che le ha portate ad incrementare il volume di esportazioni. Sul discorso dell'internazionalizzazione ci soffermeremo maggiormente in seguito, in un focus dedicato ai mercati emergenti.

Strettamente connesso al discorso dell'internazionalizzazione, è l'ampliamento della rete distributiva con l'apertura di numerosi punti vendita nei mercati del lusso a maggior potenziale di profitto. L'apertura di nuovi store gestiti direttamente dai brand porta sicuramente vantaggi connessi ad un incremento di profitti ed al raggiungimento di nuova clientela, ma può avere degli svantaggi dovuti ad un incremento di costi e alla difficoltà di adattarsi alle necessità e alle tradizioni di culture molto diverse da quella europea o americana. La strategia di espansione del network di flagship stores è stata adottata, in quest'ultimi anni, con lo scopo di reagire alla crisi economica particolarmente forte del territorio italiano, da Ballin, azienda veneta produttrice di calzature femminili di lusso, che ha allargato la propria rete di punti vendita che fino a quel momento era stata quasi esclusivamente legata al territorio italiano ed europeo<sup>(67)</sup>.

Un altro punto su cui vogliamo soffermarci prendendo spunto dall'analisi di Pambianco è quello della formazione delle risorse umane. In una situazione difficile, come quella che le aziende hanno attraversato fra il 2008 e il 2009, è fondamentale cercare delle fonti di vantaggio competitivo che permettano ad un'azienda di avere qualcosa in più rispetto ai concorrenti e di prevalere sul mercato. Nel mondo del lusso una fonte di vantaggio competitivo particolarmente rilevante consiste nell'avere nel proprio organico risorse umane di particolare pregio e competenza, dato che la maggior parte dei processi produttivi sono caratterizzati dall'utilizzo di lavoro manuale. È per

questo che le aziende, per sopravvivere alla crisi, hanno investito molto nella formazione del personale, soprattutto dei giovani, in modo da potersi assicurare, non solo per il presente, ma anche per il futuro, dipendenti molto competenti non solo dal punto di vista artigianale, ma anche manageriale. In Italia, ad esempio, è diventato sempre più difficile reperire individui in grado di svolgere quella parte di lavoro manuale necessaria per la realizzazione di un prodotto di eccellenza come facevano i vecchi artigiani. Per porre rimedio a questo problema molti brand stanno sviluppando un piano di workshop e formazione che possa instillare nei giovani questa abilità e cura dei dettagli. Inoltre, viste le dinamiche completamente differenti rispetto agli altri mercati, è necessario per le aziende avere risorse in grado di gestire in maniera innovativa e creativa queste differenze, data l'importanza nel mondo del lusso di ricercare sempre soluzioni alternative e innovative.

Parlando, invece, di investimenti di varia natura, si registra, durante la crisi, un leggero rallentamento dovuto alla mancanza di liquidità. Tuttavia, le aziende non hanno smesso di investire denaro in pubblicità e nell'ampliamento del proprio network di punti vendita. La percentuale media di fatturato investita in pubblicità, nel 2008, è di circa il 6,9% e rimane più o meno stabile anche negli anni successivi<sup>(68)</sup>.

L'ultimo elemento su cui vogliamo soffermarci sono i costi, che in un periodo di ristrettezza economica, assumono una posizione di fondamentale importanza. Tutte le aziende intervistate da Pambianco mostrano la volontà di concentrarsi, in questi primi anni di crisi, sui costi, con l'intenzione di ridurli il più possibile senza conseguenze negative per il prodotto e di controllarli in maniera molto minuziosa. Un obiettivo molto comune fra le imprese maggiormente colpite dalla crisi è quello di abbassare il più velocemente possibile il break-even point, in modo da poter godere di una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti. La cosa che le aziende non devono assolutamente fare è quella tagliare di costi relativi al marketing e

alla pubblicità perché se l'azienda non comunica con i consumatori questi non sono invogliati all'acquisto. Storicamente, sono proprio le aziende che investono di più in pubblicità e marketing a superare brillantemente i periodi di crisi. Per rafforzare ulteriormente l'idea espressa possiamo considerare il caso di Vera Wang, brand produttore di capi di alta moda che ha deciso di contrastare la crisi riducendo del 40% i prezzi dei propri abiti da sposa. Qual è stata la conseguenza di questa operazione? Lo scatenarsi in rete di centinaia di opinioni negative<sup>(69)</sup>.

Strategie molto simili a quelle analizzate le ritroviamo in un report sviluppato da KPMG nel 2009 con lo scopo di fornire dei consigli ai players del mondo del lusso che si trovano in questo periodo ad affrontare il momento peggiore della crisi economica, prima della ripresa del 2010/2011. Gli analisti di KPMG focalizzano la loro attenzione su 4 punti in particolare:

- Rivedere il posizionamento di mercato
- Tagliare i costi in maniera intelligente
- Mantenere gli investimenti strategici
- Gestire la liquidità

*Rivedere il posizionamento di mercato*<sup>(70)</sup>: secondo KPMG durante la crisi sono molte le aziende che, pur avendo delle linee di prodotto in perdita, continuano a mantenere un portafoglio prodotti molto ampio. Per queste aziende, come abbiamo già affermato in precedenza, è fondamentale effettuare una revisione molto rapida del posizionamento nel mercato in modo da potersi focalizzare su quei prodotti che forniscono un profitto maggiore e più stabile. Inoltre, per la sopravvivenza, è necessario, a meno che non siano molto profittevoli, eliminare tutte quelle linee di prodotto che non sono legate al core business per poter focalizzare la gran parte delle risorse disponibili in azienda su quest'ultimo.

*Tagliare i costi in maniera intelligente*<sup>(71)</sup>: una strategia vincente nella lotta alla sopravvivenza è quella di tagliare i costi senza toccare alcuni elementi di fondamentale importanza, quali la comunicazione, la qualità e il capitale umano. Se un'azienda tagliasse gli investimenti in comunicazione rischierebbe subito di perdere quota in un mercato in cui l'immagine e la pubblicizzazione del marchio e dei suoi valori sono fondamentali. Anche se il taglio riguardasse la qualità le conseguenze sarebbero disastrose per l'immagine e, di conseguenza, anche per i profitti del brand, dato che nel mercato dei beni di lusso la qualità è un valore di vitale importanza soprattutto nel giustificare, in parte, l'elevato prezzo di questi beni. Infine, se i tagli riguardassero il capitale umano, nel lungo periodo, l'azienda potrebbe subire delle perdite in termini di skills incarnate nelle proprie risorse.

*Mantenere gli investimenti strategici*<sup>(72)</sup>: le tipologie di investimento che possono fare la differenza durante la crisi e che quindi vanno mantenute assolutamente sono: investimenti in nuove tecnologie, perché, come già sappiamo, il lusso è caratterizzato da un processo di miglioramento e cambiamento continuo; investimenti per lo sviluppo del network di punti vendita; investimenti nella proprietà intellettuale. Il consiglio vincente che KPMG ha voluto dare alle aziende per affrontare la difficoltà di ottenere risorse finanziarie per tali investimenti è quello di esporre agli investitori la propria strategia nella maniera più chiara ed esaustiva possibile. Sono molti i brand, anche molto noti e affermati, che hanno seguito questo orientamento. Ad esempio Prada ha continuato a sostenere corposi investimenti per rafforzare ed ampliare la sua rete di punti vendita diretti aprendo un nuovo store nel 2009 a Milano e nel 2012 a Dubai.

*Gestire la liquidità*<sup>(73)</sup>: La scarsa liquidità è uno dei problemi fondamentali per molte aziende del lusso, soprattutto nei primi anni della crisi, a causa della diminuzione delle vendite. Un'operazione di fondamentale importanza per la sopravvivenza consiste, quindi, nel prevedere nella maniera più

corretta e precisa possibile quanta liquidità l'azienda avrà in uno specifico momento, in modo da non esporsi al rischio finanziario e di non rischiare di non raggiungere i propri obiettivi.

L'insegnamento più importante che possiamo desumere dai punti di vista analizzati finora è, senz'altro, quello di evitare di lanciarsi in cambiamenti radicali e stravolgimenti dell'azienda ma di operare passo dopo passo apportando piccoli miglioramenti incrementali.

Un'altra strategia che possiamo considerare come costante durante l'intero periodo della crisi economica ma anche negli anni successivi ad essa è quella di incrementare l'attenzione ai bisogni e alle preferenze della parte femminile del panorama dei consumatori che, secondo uno studio effettuato dal Boston Consulting Group, influenza dell'80% la spesa del nucleo familiare in prodotti e servizi di lusso<sup>(74)</sup>. In più, sono in continuo aumento le donne in carriera avvezze all'acquisto di beni di lusso per gratificazione personale o per ostentare la posizione nel mondo del lavoro. Per le caratteristiche elencate e per il fatto che sono anche dedite all'acquisto di prodotti di lusso per i loro figli, le donne rappresentano un target molto appetibile e profittevole per le aziende del mercato considerato che hanno incrementato l'attenzione alle loro preferenze in modo da allargare sempre di più la loro clientela<sup>(74)</sup>.

Sempre nell'ottica di rendere il prodotto più appetibile agli occhi dei consumatori, negli anni della crisi ha preso piede una strategia che risulta essere molto utilizzata e profittevole in un periodo in cui gli individui mostrano sempre più sensibilità alle tematiche di solidarietà sociale e di salvaguardia dell'ambiente. Fondendo i valori rappresentati dal brand con tematiche umanitarie e ambientali si crea una maggiore fidelizzazione della clientela, elemento di fondamentale importanza per le aziende che devono contendersi, in periodo di crisi, una fetta più ristretta di acquirenti. Questa strategia è stata adottata con successo da molte aziende, fra cui LVMH<sup>(75)</sup> e

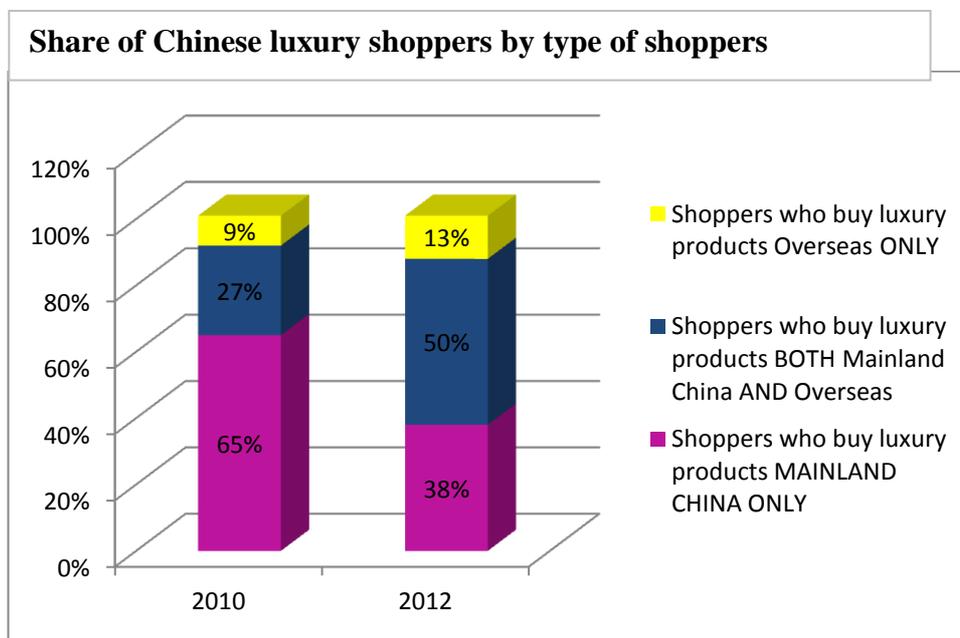
Ballin<sup>(67)</sup> che hanno sviluppato una forte attenzione alle tematiche della sostenibilità del prodotto e alla riduzione degli sprechi di risorse.

Come abbiamo già anticipato la questione della fidelizzazione della clientela è di fondamentale importanza poiché le aziende devono indurre il consumatore non al singolo acquisto ma a ripetere l'acquisto il più frequentemente possibile. Le possibilità che i brand hanno per fidelizzare la clientela sono molteplici, alcune delle quali le abbiamo già prese in considerazione. Il punto focale in questo discorso è senz'altro quello di ricercare un continuo miglioramento dell'esperienza che il consumatore vive quando acquista un prodotto di lusso e di creare una relazione duratura con esso, come afferma Milton Pedraza, CEO del Luxury Institute di New York, in un'intervista rilasciata a "Luxury Daily". Pedraza conclude il suo intervento con un concetto che ritengo sia molto significativo nell'ambito del discorso che stiamo affrontando: *"Customer culture always matters, but in a recession it allows you to thrive while others survive"*<sup>(76)</sup>. È proprio per questo motivo che i nomi più conosciuti del lusso non hanno subito perdite durante la crisi o le hanno subite in misura minore rispetto ad aziende che fanno leva sul singolo acquisto e non motivano il cliente a ritornare con un continuo stimolo pubblicitario.

Dopo aver considerato quelle che sono le strategie che si sono diffuse a partire dai primi anni della crisi possiamo passare ad analizzare, invece, quelle strategie che sono state sviluppate più di recente, soprattutto in risposta della nascita di nuove tecnologie e di nuovi mezzi di comunicazione.

Dopo aver rivisto elementi interni, come portafoglio prodotti, costi, investimenti, ecc.. le aziende del lusso, in risposta alla crisi, si sono volute concentrare sugli aspetti dell'internazionalizzazione e dello sviluppo tecnologico.

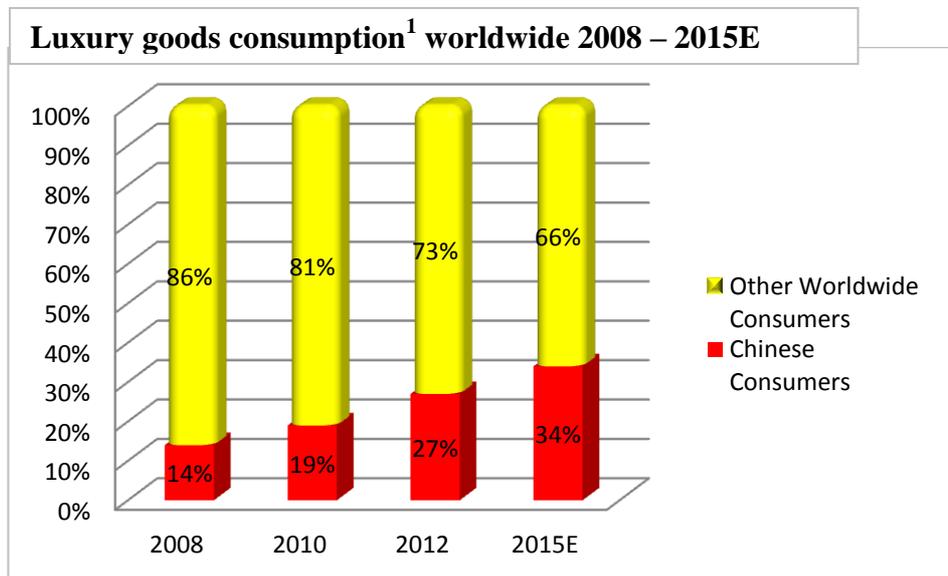
La strategia di espansione nei mercati emergenti, sviluppatasi per rispondere alla carenza di consumo nei mercati maturi, è una pratica ancora oggi molto gettonata fra i players del lusso. Negli anni della crisi economica l'entusiasmo per il lusso dei consumatori cinesi ha risollevato le sorti di tutte quelle aziende che facevano dell'Europa, dell'America e del Giappone i loro mercati di sbocco principali. I loro acquisti non hanno solamente fatto crescere il mercato del lusso nel territorio cinese, ma hanno addirittura risollevato il livello delle vendite in Europa e in America. Per la grande importanza che ha ricoperto in questi ultimi anni il mercato del lusso cinese è stato oggetto di moltissimi studi tra i quali ritengo si debba prendere in considerazione quello pubblicato da McKinsey nel 2012 ed intitolato "Luxury without borders: China's new class of shoppers take on the world". L'ottimismo dei consumatori cinesi nei confronti del loro futuro li rende i maggiori acquirenti di prodotti e servizi di lusso, non solo nel loro Paese, ma soprattutto durante i loro viaggi. Infatti, le tasse molto elevate rendono l'acquisto in Cina non molto conveniente<sup>(77)</sup>.



Adattamento da: McKinsey – McKinsey Insight China – Luxury Consumer Studies (2010-2012) (Exhibit 4)

La percentuale di beni di lusso acquistata da consumatori cinesi è in continuo aumento a causa della fioritura della classe medio-alta e fa sì che

essi ricoprono, ormai, una fetta di mercato molto consistente e destinata ad ampliarsi nei prossimi anni.



<sup>1</sup>Luxury goods include fashion ready to wear, shoes, handbags, watches and fine jewellery  
Adattamento da: McKinsey Insight China – Luxury Consumer Studies (2010-2012) – Exhibit 1

Distinguiamo fra di essi due gruppi principali: coloro che preferiscono i prodotti molto appariscenti e coloro che sentono la necessità di distinguersi dagli acquirenti comuni e che si rivolgono principalmente a marchi di nicchia e prodotti più esclusivi e rari, se non addirittura unici. I primi sono coloro che hanno appena raggiunto un livello di ricchezza tale da potersi permettere di acquistare beni di lusso, mentre i secondi hanno una ricchezza più consolidata<sup>(56)</sup>. La presenza di questi due “estremi” rende davvero difficile per le aziende trovare il giusto mix nel portafoglio prodotti che riesca a coinvolgere entrambi questi gruppi di consumo senza ledere al prestigio e all’uniformità del brand. Inoltre, i più ricchi fanno anche molta attenzione all’esperienza d’acquisto, che deve essere conforme ai loro standard di eleganza e cordialità e ai loro usi culturali. Questi hanno bisogno di sentirsi coccolati e privilegiati nei rapporti con i brand, che non possono far altro che assicurarli un trattamento VIP<sup>(78)</sup>. Emblematico di questo discorso è l’esempio proposto da McKinsey nello studio considerato che riguarda una consumatrice cinese appartenente alla fascia degli “ultra-

wealthy”. Questa ha un’addetta alle vendite di Chanel che si occupa di informarla personalmente dell’arrivo di nuovi prodotti esclusivi conformi al suo stile e alle sue preferenze; una volta arrivata in negozio la cliente speciale viene portata in una stanza privata dove lo staff Chanel si prende cura di lei mentre visiona gli articoli per lei selezionati. Il risultato di questo servizio è che la cliente è andata via dal negozio con numerosi acquisti preziosi<sup>(78)</sup>.

Oltre alla Cina vi sono altri mercati emergenti molto appetibili per la vendita di prodotti di lusso. Fra questi abbiamo la Russia, il Brasile, il Messico, alcuni stati dell’Africa, Arabia Saudita, Emirati Arabi, Qatar, ecc. La strategia di espansione a livello globale, quindi, come possiamo chiaramente desumere anche dall’analisi svolta da McKinsey sui consumatori cinesi, è senz’altro una strategia profittevole, ma che nasconde anche molte insidie connesse alle differenze culturali e fiscali e ai costi necessari a gestirle in modo che la qualità del servizio offerto non ne risenta. Ad esempio, molti brand che hanno spinto sull’apertura di punti vendita in Cina sperano ora in una riduzione delle tasse nel Paese che possa favorire l’acquisto di beni di lusso da parte dei cinesi anche nel loro territorio<sup>(56)</sup>.

Un’altra strategia molto proficua adottata da molti brand, non solo per uscire dalla crisi ma anche per restare al passo con i cambiamenti tecnologici, è quella di sviluppare sistemi di e-commerce e di mobile commerce. L’utilizzo sempre più diffuso di internet per gli acquisti online e la diffusione degli smartphone hanno creato per i brand del lusso un’opportunità di estendere la propria clientela e di accrescere i propri profitti sfruttando nuove modalità per interfacciarsi con il cliente anche senza la presenza del punto vendita<sup>(62)</sup>. Per questo motivo molti brand, particolarmente noti e non, si sono affrettati a creare prima siti internet ufficiali con e-shop e poi app che permettessero al cliente di acquistare prodotti di lusso ovunque e in qualunque momento, senza rinunciare alle

garanzie offerte dal brand nel punto vendita e sfuggendo al fenomeno della contraffazione<sup>(62)</sup>. Questa introduzione ha permesso ai produttori di beni e servizi di lusso di accrescere la componente più giovane di acquirenti, che utilizzano internet e gli smartphone come mezzo di comunicazione primario. L'avvio di una rete di vendita online comporta uno studio delle preferenze dei consumatori a livello globale e l'eventuale sviluppo di e-shop personalizzati per i diversi mercati. Molto spesso, infatti, i brand sviluppano varianti di un prodotto differenti da Paese a Paese o, addirittura, introducono prodotti disponibili esclusivamente online. Un esempio di questa strategia la ritroviamo in Christian Louboutin, che sviluppa calzature ed accessori conformi ai gusti e alle preferenze dei consumatori delle diverse aree geografiche in cui opera per presentare un'offerta di prodotti sull'e-shop differente in ogni Paese. Questo modo di agire rappresenta anche uno stimolo per i cultori del brand che possono accaparrarsi pezzi esclusivi da sfoggiare anche senza doversi recare fisicamente in un punto vendita del Paese per cui la variante del prodotto è stata realizzata.

Un altro vantaggio nell'utilizzo della pratica dell'e-commerce, molto importante in periodo di crisi, è la possibilità di raggiungere quelle aree geografiche in cui non risulta conveniente investire per la realizzazione di una rete di punti vendita fisici<sup>(62)</sup>.

Infine, sono molti i clienti che apprezzano la comodità di poter fare shopping online e ricevere il prodotto direttamente a casa, anche se si tratta di beni di lusso.

Questa espansione nella rete informatica globale ha coinvolto i nomi più noti della grande distribuzione di prodotti di lusso ed ha, allo stesso tempo, portato alla nascita di nuovi competitors, cioè di piccole aziende che hanno scelto internet come canale principale attraverso cui sviluppare la propria attività, tralasciato l'aspetto relativo al punto vendita fisico per una questione di costo.

Il progresso tecnologico di cui stiamo trattando non ha vantaggio solo per quanto riguarda l'e-commerce ma anche per l'introduzione di nuovi mezzi di comunicazione e di lotta contro il fenomeno della contraffazione.

Durante la crisi una delle strategie che ha permesso ai players del mercato del lusso di salvarsi è stata quella di non abbassare mai la guardia sul fronte della comunicazione con i clienti e della pubblicità. Nel mondo del lusso, in cui più che in qualunque altro mercato è fondamentale l'aspetto visivo ed estetico, la pubblicità assume un ruolo fondamentale. Come abbiamo discusso in precedenza, le aziende che hanno investito maggiormente in comunicazione e pubblicità durante la crisi hanno surclassato i concorrenti in termini di crescita e di profitti. Un grande aiuto in questo senso è stato fornito dallo svilupparsi di nuovi mezzi di comunicazione su cui investire, come i social network, internet e ogni altra forma di comunicazione digitale<sup>(62)</sup>. Dato il forte potere persuasivo che questi mezzi hanno sui consumatori, sono diventati una vera e propria miniera d'oro per le aziende, che possono agire tramite fanpages su facebook, targeting del cliente tramite cronologia internet, newsletter personalizzate, ecc. Ma non è solo internet ad aiutare le aziende in questa impresa. Anche gli smartphone, che sono ormai diventati fondamentali nella vita quotidiana della maggior parte di noi, hanno un potenziale comunicativo enorme. Infatti, i più grandi brand del lusso stanno sviluppando app sempre più all'avanguardia che, con notifiche mirate durante la giornata, incuriosiscono i consumatori e li spingono ad approfondire la conoscenza delle nuove tendenze del brand e dei suoi nuovi prodotti entrando nell'app.

Tutti questi modi di comunicare in maniera digitale non fanno altro che accrescere la fidelizzazione del cliente perché sono in grado di accompagnarlo in qualunque momento della sua vita quotidiana e di approfittare di ogni suo momento libero.

Il mondo del digitale ci viene in aiuto anche nella lotta alla contraffazione, fenomeno che durante la crisi si è ampiamente rafforzato ed ampliato

minando la tranquillità delle più famose aziende del lusso. La disponibilità di prodotti apparentemente identici a quelli originali, se non per qualche dettaglio impercettibile, è diventata sempre più interessante agli occhi di quei consumatori di prodotti di lusso che durante la crisi economica hanno dovuto dare un taglio netto alla loro spesa nei suddetti beni<sup>(79)</sup>. In un periodo di ristrettezza economica come quello della crisi un tale problema poteva seriamente danneggiare i profitti, la clientela e la credibilità di molti brand, che già si trovavano a lottare contro una riduzione delle vendite e del numero di consumatori<sup>(80)</sup>. Viste le circostanze sono molte le aziende che si sono mostrate sensibili a questa tematica e che hanno cercato di trovare una soluzione. Ad esempio, Louis Vuitton ha adottato una politica di tolleranza zero nei confronti della contraffazione al fine di combattere contro l'illegalità e di tutelare la creatività. In particolare, nel 2012, Louis Vuitton ha attuato 13800 interventi anti-contraffazione e 33258 procedure penali contro i produttori e i distributori di prodotti contraffatti ed ha allargato questa lotta anche alla vendita online di prodotti contraffatti tramite siti internet o aste<sup>(75)</sup>. Internet, infatti, ha dato una forte spinta alla diffusione di questo problema. Per ovviare a questi problemi sono stati sviluppati anche mezzi di autenticazione digitale dei prodotti di lusso. La serializzazione digitale è un ottimo strumento per permettere ai consumatori di autenticare autonomamente i loro prodotti. Questa serializzazione avviene tramite numeri seriali disponibili pubblicamente, QR codes, mobile bar codes, ecc<sup>(62)</sup>. Il fatto di poter contribuire personalmente incoraggia molto i consumatori nella lotta contro la contraffazione ed accresce la loro fedeltà nei confronti della marca, perché si sentono protetti dall'eventualità di acquistare un prodotto contraffatto e dalla possibilità che il loro acquisto perda in prestigio ed esclusività a causa della disponibilità di varianti false di esso<sup>(62)</sup>.

Alla luce dell'analisi svolta in questo capitolo possiamo affermare che le aziende che meglio sono riuscite a combattere la crisi economica e ad uscire

da essa più forti di prima sono sia i brand più famosi, che hanno potuto far leva su una clientela molto leale, sulla disponibilità di capitali da continuare ad investire in comunicazione, pubblicità e nell'espansione nei mercati emergenti e su un'immagine molto forte e radicata sul mercato, sia le aziende che, in generale, hanno investito in innovazioni di successo e in fidelizzazione della clientela e che sono state in grado di tagliare i costi pur mantenendo integro il prestigio e la qualità che si addice un prodotto di lusso. Queste sono anche le aziende che sono state in grado di adattarsi ai cambiamenti continui dell'ambiente esterno e delle preferenze dei consumatori, che hanno saputo individuare i difetti del proprio prodotto e le opportunità di migliorarlo e che non hanno avuto paura di allargare i propri confini geografici. Infine, dalle informazioni raccolte risulta che la crisi ha maggiormente colpito quell'area del lusso volta alla produzione e vendita di prodotti e servizi non strettamente personali, come yacht e opere d'arte, per il cui acquisto è necessario un ammontare di denaro che solamente pochi eletti, in un periodo di crisi come quello appena trascorso, possiedono.

## Dalla teoria alla pratica

### *La lezione del colosso LVMH*

Dopo aver visto nel dettaglio qual è stato l'impatto della crisi economica sul business dei beni di lusso e aver analizzato le strategie utilizzate per aggirarla o per porre rimedio ai danni causati da essa e prosperare, ritengo fondamentale dedicarmi all'analisi dell'esemplare successo di un colosso che, nonostante le difficoltà economiche che hanno ridotto in ginocchio molti dei più grandi produttori e distributori di beni di lusso, è riuscito a rafforzare sempre di più la propria posizione di leader e a superare, senza grosse difficoltà, il periodo di contingenza economica. Ovviamente non posso che riferirmi ad LVMH, holding di dimensioni ciclopiche guidata dal visionario Bernard Arnault che racchiude sotto di sé oltre 70 brand produttori di beni di lusso ed afferenti a diversi settori, quali "Wines & Spirits", "Fashion & Leather Goods", "Perfumes & Cosmetics", "Watches & Jewelry" e "Selective Retailing"<sup>(81)</sup>. Grazie alla sua portata mondiale e alla sua estensione a quasi tutti i settori del lusso, LVMH è una presenza costante ed inevitabile nella vita di ogni acquirente di questi prodotti e servizi. Questo grande ed inarrestabile successo è dovuto all'integrazione nel suo portfolio di molti brand cult nel mondo della moda e del lusso in generale, come Louis Vuitton, Dior e Bulgari, che con la loro notorietà e i loro utili permettono all'azienda di crescere con acquisizioni ed investimenti sempre nuovi. La floridezza e l'equilibrio che questa holding comunica all'esterno rendono sicuramente molto più semplice la crescita e il miglioramento continuo. L'ambiente da essa creato è attraente per molte aziende del mercato del lusso che, sebbene abbiano già intrapreso il cammino lungo la strada che porta al successo, bramano l'accesso al florido

ecosistema creato da LVMH e al suo network di fornitori e distributori di grande pregio. Ma questi sono solo alcune delle ragioni che hanno decretato il successo assoluto di LVMH e per comprenderne delle altre dobbiamo necessariamente lanciarcene in un'analisi dell'andamento dell'azienda durante gli anni della crisi. Prima di intraprendere questa analisi mi sembra doveroso dedicare alcune righe alla sua storia, alla storia di un'iniziativa che ha rivoluzionato completamente gli equilibri nel mercato dei beni di lusso.

### **La storia**

La holding LVMH nasce nel 1987 con l'integrazione dei brand Louis Vuitton e Moët Hennessy<sup>(82)</sup>.

Le origini di Louis Vuitton risalgono alla seconda metà del 1800, quando viene inaugurato il primo punto vendita della marca in Bond Street a Londra, e alla diffusione della gamma di bagagli di monsieur Vuitton come unico riferimento per l'aristocrazia internazionale, che, fin da subito, mostra un particolare interesse per la loro funzionalità, creatività e realizzazione artigianale molto innovativa<sup>(82)</sup>.

Le origini di Moët Hennessy, invece, risalgono al 1743 per quanto riguarda Moët & Chandon e al 1765 per il cognac Hennessy<sup>(82)</sup>.

Al momento dell'integrazione fra i due brand, che già si erano ritagliati il loro posto nel mondo del lusso, Bernard Arnault, all'epoca presidente ed azionista di riferimento di Louis Vuitton, assunse le redini della holding che, a colpi di acquisizioni ed investimenti, sarebbe diventata in pochi anni leader nella produzione di beni di lusso. Fin dalla sua nascita LVMH ha mostrato una propensione a diversificare non cercando soltanto coerenza con i brand che già appartenevano al gruppo, ma interessandosi anche a categorie merceologiche diverse<sup>(82)</sup>. La missione del gruppo è quella di *“rappresentare in tutto il mondo la qualità più raffinata dell'arte di vivere*

*occidentale*”, come viene espressamente annunciato sul sito internet ufficiale dell’azienda<sup>(75)</sup>. È per questo che, con il passare del tempo, il gruppo è cresciuto a tal punto in dimensioni ed influenza da diventare una costante nella vita dei consumatori di beni di lusso, che alcune volte rimangono addirittura sorpresi nello scoprire che anche i prodotti che acquistano in retailer come Sephora o Duty Free sono distribuiti dal gruppo di Arnault.

LVMH si pone nel mercato dei beni di lusso come un player di dimensioni e di influenza talmente notevoli da non poter essere paragonato neanche a Kering, suo principale concorrente, che non si avvicina neanche all’ampiezza del suo portfolio. I valori di LVMH possono essere sintetizzati nella creatività, nell’attenzione all’immagine, nella realizzazione di prodotti di eccellenza, nello sviluppo e mantenimento della leadership e nell’imprenditorialità<sup>(83)</sup>. Tutto ciò si traduce nella ricerca continua di innovazioni e nella volontà di creare nuove tendenze piuttosto che sviluppare prodotti aderenti ai trend introdotti da altri players. I prodotti di LVMH creano la moda, diventano evergreen, hanno un design accattivante e sprizzano lusso ed esclusività da ogni dettaglio e questo fa impazzire i consumatori di tutto il mondo che sono pronti anche ad affrontare le lunghe liste d’attesa per accaparrarsi i suoi prodotti più esclusivi e di tendenza.

Una politica nota adottata dal gruppo LVMH prevede che i suoi prodotti vengano venduti solo nei flagship stores o in multimarca molto elitari, come Harrods o LaFayette, e in grado di rendergli giustizia ed accrescere ulteriormente il loro prestigio<sup>(82)</sup>.

Sebbene si possa parlare ancora molto a lungo della storia e dei valori di questo gruppo, torniamo al nostro scopo principale, cioè quello di studiare il suo comportamento nel contesto della crisi economica con lo scopo di comprendere le ragioni del suo successo inarrestabile anche durante gli anni

che hanno messo in difficoltà brand che sembravano immuni a questo genere di problematiche.

## 2008: La preparazione delle difese

Nonostante lo scoppio della crisi economica e il suo intensificarsi soprattutto nell'ultima parte dell'anno, il 2008 è stato per LVMH un anno di prosperità e crescita.

Revenue by business group EUR million			
	2006	2007	2008
■ Wines and Spirits	2,994	3,226	3,126
■ Fashion and Leather Goods	5,222	5,628	6,010
■ Perfumes and Cosmetics	2,519	2,731	2,868
■ Watches and Jewelry	737	833	879
■ Selective Retailing	3,877	4,164	4,376
■ Other activities and eliminations	(43)	(101)	(66)
<b>Total</b>	<b>15,306</b>	<b>16,481</b>	<b>17,193</b>

Source: LVMH Annual Report 2008 (pag. 06)

Come possiamo facilmente osservare dal grafico sovrastante, LVMH ha registrato una crescita sul totale dei ricavi nel 2008 rispetto al 2007 e al 2006 dovuta al fatto che gli incrementi registrati in 4 dei 5 business group dell'azienda sono riusciti brillantemente a compensare il piccolo ridimensionamento del comparto "Wines & Spirits". Emerge, quindi, un primo elemento che sicuramente è stato in grado di garantire il successo del gruppo anche durante la crisi economica: possedere un portfolio così ampio e diversificato permette di bilanciare il rischio, connesso anche ai nuovi investimenti ed acquisizioni, e compensare eventuali piccole perdite

servendosi dei brand e dei business group più forti ed evitando che queste possano pesare sulla situazione complessiva del gruppo. Già nel capitolo precedente abbiamo discusso quanto possa essere profittevole, per un'azienda in grado gestire questo tipo di strategia, agire in questo modo. Da quanto emerge dall'intervista ad Antonio Belloni, Group Managing Director di LVMH<sup>(84)</sup>, avere un portfolio così ampio e diversificato permette all'azienda di essere geograficamente molto diffusa e di poter sfruttare la crescita in alcuni mercati quando altri sono in crisi. Inoltre, la gestione decentralizzata delle varie succursali permette di essere più reattivi ai cambiamenti dell'ambiente esterno che, in un periodo ad elevata incertezza come quello della crisi, sono sempre più frequenti.

Questa capacità è, senza dubbio, fondamentale per sopravvivere e ottenere performance positive in un periodo di contingenza economica. Abbiamo, infatti, individuato, fra le cause principali della situazione critica in cui molte aziende sono state trascinate dal periodo di contingenza economica, l'incapacità di adattarsi con velocità alle nuove necessità dei consumatori e di allargare i confini al di fuori dei contesti nazionali ormai incapaci di fornire una redditività tale da coprire i costi ed ottenere un guadagno.

#### Net financial debt and equity



Source: LVMH Annual Report 2008

Un altro elemento che possiamo analizzare prima di passare alle informazioni specifiche dei singoli comparti è la struttura finanziaria

dell'azienda. Come possiamo notare dal grafico sovrastante, LVMH è un'azienda molto capitalizzata e focalizzata a mantenere il debito sempre entro un ammontare pari a più o meno un terzo dell'equity.

Ciò, ovviamente, la rende molto solida dal punto di vista finanziario e meno esposta alla crisi economica rispetto alle aziende che fanno ampio ricorso al debito e che in questo periodo si imbattono spesso in situazioni di “credit crunch”. La solidità finanziaria fornisce, senz'altro, un importante vantaggio competitivo gruppo, che può permettersi, anche in questo periodo in cui molte aziende sono costrette a ridimensionare i propri investimenti, di acquisire nuovi brand e investire in un'ottica di crescita continua ed innovazione.

Un primo passo di LVMH di fronte all'incertezza sulla portata e sulla durata della crisi è stato quello di fare molta attenzione all'allocazione delle risorse finanziarie e di concentrarsi su investimenti, progetti ed comparti maggiormente profittevoli<sup>(85)</sup>. Tutto ciò viene fatto sfruttando il vantaggio competitivo di cui abbiamo parlato e non rinunciando per nessuna ragione alla strategia di crescita. Sempre con l'intenzione di proteggersi dall'incertezza, l'azienda ha avviato una politica di taglio dei costi finalizzata ad evitare gli sprechi senza rinunciare a rafforzare l'immagine dei propri brand e a lanciare prodotti dal design ed estetica accattivanti e sempre innovativi e di tendenza.

Nel report annuale del 2008 emerge anche l'importanza che le risorse di talento che operano all'interno del gruppo hanno nell'adattamento rapido ai cambiamenti dell'ambiente esterno e nella limitazione dei danni che essi possono potenzialmente creare. Un'importante fonte di vantaggio competitivo per LVMH, fondamentale per fornire in periodo di crisi un maggiore valore aggiunto ai consumatori rispetto ai concorrenti, è la capacità di attrarre talenti. La dinamicità, creatività e l'innovatività dell'ambiente lavorativo creato dalla holding sono una vera calamita per le

risorse umane di particolare pregio. Il segreto di LVMH sta anche nell'offrire a queste risorse la possibilità di crescere all'interno dell'azienda, incrementando la loro motivazione e, di conseguenza, anche la loro produttività<sup>(86)</sup>. Il successo dell'azienda è, quindi, legato alla capacità di comprendere l'importanza delle risorse umane nella produzione di una tipologia di beni in cui l'apporto del singolo individuo è fondamentale, trattandosi, per la maggior parte, di una produzione artigianale e di un lavoro creativo. Nel capitolo precedente, infatti, abbiamo individuato fra i fattori che hanno contribuito al declino di molte aziende la scarsità di risorse in grado di svolgere lavori manuali di eccezionale cura e pregio ed indispensabili nella creazione di prodotti di qualità. Solamente coloro che riescono ad accaparrarsi queste risorse scarse possono sopravvivere nel difficile contesto economico e sociale creato dalla crisi ed LVMH è sicuramente una delle aziende leader in questa attività.

Il 2008 si caratterizza anche per essere stato un anno molto innovativo per LVMH, che ha migliorato il packaging di molti prodotti del comparto "Wines & Spirits", ha sviluppato collezioni per il brand Louis Vuitton avvalendosi della collaborazione di artisti come Richard Prince ed ha lanciato nuovi prodotti nel settore della profumeria che, grazie alla brillante performance di Dior Parfumes, risulterà particolarmente profittevole durante quest'anno<sup>(85)</sup>.

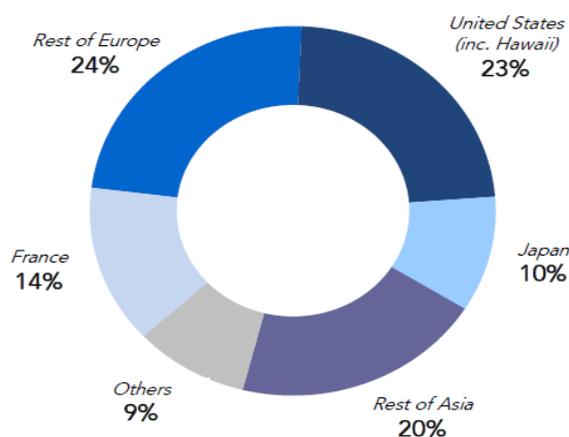
Un altro elemento che dobbiamo considerare è l'importanza che ricoprono per il gruppo, già in questa prima fase della crisi, i mercati emergenti.

Secondo quanto ci suggerisce il grafico sottostante, il 20% dei ricavi del gruppo proviene dall'Asia, che sappiamo essere uno dei mercati emergenti che contribuirà in misura maggiore a risollevarle le sorti del mercato del lusso negli anni successivi. Possiamo, quindi, affermare che un altro punto di forza di LVMH è stato quello di anticipare gli altri brand nello sfruttamento del grande potere d'acquisto dei consumatori asiatici, erroneamente sottovalutato da molte aziende agli albori della crisi. Nel

capitolo precedente, abbiamo indicato, infatti, il ricorso ai mercati emergenti come una delle strategie fondamentali per compensare la maggiore forza con cui la crisi economica si è abbattuta sui mercati cosiddetti “maturi”, cioè Europa, Stati Uniti e Giappone.

### 2008 revenue breakdown by region

In %



Source: LVMH Annual Results 2008 (pag. 4)

Un ultimo elemento che emerge nel 2008 e che ritengo degno di attenzione nella mia analisi è l'attenzione alle tematiche dell'eco sostenibilità. Un'azienda attenta a questo tipo di problematiche nello svolgimento della sua attività è molto ben vista agli occhi dei consumatori che, con il passare degli anni, si mostrano sempre più sensibili da questo punto di vista. Proteggere l'ambiente è uno degli obiettivi di LVMH già nel 2001. Tuttavia, è nel 2008 che l'azienda sviluppa delle azioni concrete in tal senso, come le campagne attuate da DFS per la sensibilizzazione di fronte ai cambiamenti climatici, l'ottenimento di certificazioni ISO per molti suoi brand (Louis Vuitton, Moët & Chandon, Veuve Clicquot, ecc...), la riduzione del consumo di energia e delle emissioni e l'utilizzo di materiali riciclati e a scarso impatto ambientale, quando possibile, per la produzione dei propri prodotti<sup>(87)</sup>. All'attenzione alle problematiche ambientali si aggiunge anche quella a tematiche relative alla responsabilità sociale, che

sappiamo essere un altro punto fondamentale per rafforzare l'immagine del gruppo agli occhi dei consumatori<sup>(46)</sup>.

Dopo aver raccolto queste informazioni sulla condotta dell'azienda nel suo totalità durante, vediamo come le idee di insieme si sono tradotte in azione nei singoli business groups.

Per quanto riguarda il comparto "Wines and Spirits", il 2008 è stato un anno di acquisizioni, con l'entrata nel gruppo di Numanthia Termes e Montaudon Champagne<sup>(88)</sup>. Queste integrazioni confermano la tendenza di LVMH a non rinunciare alla crescita neanche di fronte ai primi segni di quella che sarà una crisi economica pesantissima per l'intero mondo moderno.

Due tendenze che segnano il comparto nel 2008 sono l'affermarsi della Cina come mercato migliore per il brand Hennessy e la crescita consistente delle vendite di Moët & Chandon non solo in Cina, ma anche negli altri mercati emergenti, come l'Africa. Questo conferma la capacità del gruppo di comprendere prima dei concorrenti l'importanza di sfruttare il potenziale di profittabilità dei mercati emergenti<sup>(89)</sup>.

Il prodotto che comincia ad avvertire lo scoppio della crisi è lo champagne, che registra un calo delle vendite soprattutto negli USA dove la crisi si è manifestata con maggior forza nella parte iniziale del periodo che stiamo considerando per la nostra analisi complessiva<sup>(89)</sup>. Nonostante tutti gli elementi positivi che abbiamo individuato in questo comparto relativamente al 2008, ci renderemo conto, andando avanti nella nostra analisi, che a partire dall'anno successivo questo business group sarà quello che soffrirà maggiormente le conseguenze della crisi, cominciando a sentirne già i primi effetti, in forma di riduzione delle vendite, nell'ultimo quarto del 2008. Per concludere e confermare tutto ciò che abbiamo detto finora sul comparto "Wines and Spirits" ritengo significativo riprendere gli highlights del 2008

relativi alle vendite nei vari mercati<sup>(90)</sup>: in Europa abbiamo una crescita del 3%; in USA e Giappone abbiamo una riduzione della domanda; in Asia abbiamo una crescita del 17% (in valuta locale); in Cina abbiamo un +22% (in valuta locale); in Russia registriamo un incremento del 18%; in America Latina, infine, abbiamo un +23%.

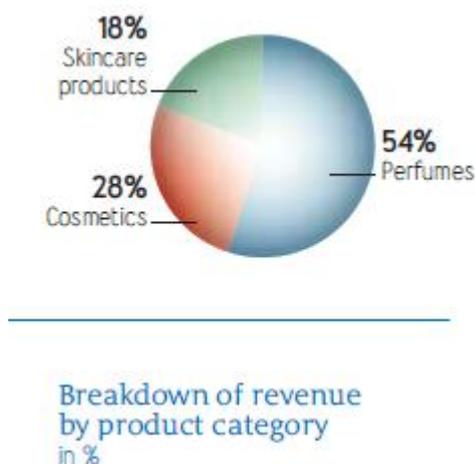
Passiamo ora al comparto che assicura gran parte dei profitti del gruppo: “Fashion & Leather Goods”. I primi due elementi che evidenziamo in questo comparto sono l’affermarsi della Cina come secondo mercato in termini di numero di consumatori per i prodotti di Louis Vuitton e la sua espansione anche in Romania, Qatar, Finlandia e Bahrain<sup>(91)</sup>. Questi dati sono un’ulteriore conferma dell’adozione da parte del gruppo di una strategia di crescita continua a livello mondiale e di sfruttamento della profittabilità dei mercati emergenti. Louis Vuitton è uno dei brand più solidi e redditizi per LVMH ed è anche una delle armi principali che la holding utilizzerà per proteggersi dall’avanzare della crisi<sup>(91)</sup>.

Anche in questo comparto il 2008 è un anno di acquisizioni, grazie all’entrata nel portfolio brands di Pucci, espressione del Made in Italy nella sua veste più innovativa e moderna, e di Cèline<sup>(91)</sup>.

Un’altra strategia legata alla volontà di sviluppare una crescita continua è quella di ampliare il network di flagship stores per mantenere il controllo sulla distribuzione, curare l’esperienza di acquisto dei consumatori e raggiungere nuove aree profittevoli. Ciò porta all’apertura di nuovi monomarca per Louis Vuitton, Fendi, Marc Jacobs e molti altri brand<sup>(92)</sup>. I prodotti del comparto “Fashion and Leather Goods”, oltre che dell’espansione nei mercati emergenti, beneficiano molto anche dell’incremento del turismo nei mercati maturi, che si è rivelato essere il fattore fondamentale per risollevare le sorti di quest’ultimi in un periodo in cui la maggior parte dei consumatori europei, giapponesi ed americani hanno dovuto ridurre drasticamente la loro spesa in beni di lusso.

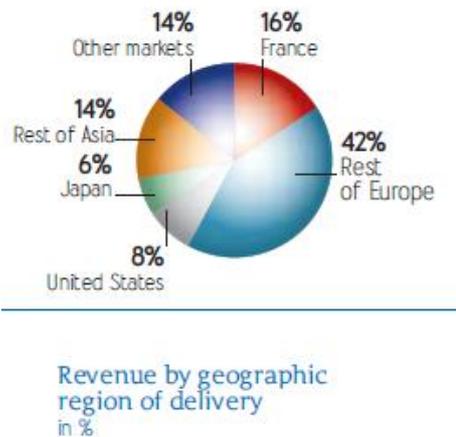
L'ultima caratteristica che emerge in questo primo anno di crisi economica è la volontà di LVMH di puntare sempre di più, soprattutto nel comparto "Fashion & Leather Goods" ma, in genere, anche negli altri, sull'immagine e sulla pubblicità, cercando di accaparrarsi testimonial celebri e apprezzati dai consumatori e di sviluppare campagne pubblicitarie di grande impatto e in grado di suscitare negli acquirenti il desiderio di acquistare i prodotti e condividere lo stile di vita del brand.

Le performance migliori nel 2008 provengono dal comparto "Perfumes & Cosmetics" e, in particolare, da Christian Dior. Il punto di forza di LVMH in questo business group sono, infatti, i profumi<sup>(93)</sup>.



Source: LVMH Annual Report 2008 (pag. 35)

La crescita continua di Christian Dior e la forte immagine di quest'ultimo e degli altri marchi di profumeria si combinano con la maggiore accessibilità per i consumatori rispetto ad altri prodotti di lusso, assicurando al gruppo profitti considerevoli. Nel capitolo precedente, infatti, abbiamo evidenziato come la profumeria e la cosmetica abbiano mantenuto una domanda abbastanza elevata anche nei mercati maturi rispetto agli altri prodotti. Ciò è sicuramente stata una delle motivazioni del successo di LVMH in questo comparto, dato che per la holding l'Europa e l'America assicurano più del 60% dei ricavi durante il 2008.



Source: LVMH Annual Report 2008 (pag. 35)

Una strategia messa in atto dalla holding in questo business group, che si è rivelata molto profittevole in tempo di crisi, è quella di investire per la crescita di due brand cosmetici molto giovani e innovativi: Benefit e Make Up Forever. Tale investimento ha permesso di incrementare la fascia più giovane fra gli acquirenti di prodotti cosmetici e meno avvezza all'acquisto di prodotti più elitari e costosi, come quelli provenienti dalla Maison Dior o Guerlain.

Concentriamoci ora su un altro business group: "Watches & Jewelry". Anche in questo comparto viene effettuata una nuova acquisizione: Hublot. Ritroviamo, inoltre, la volontà di rafforzare sempre di più l'immagine dei vari brand, con la scelta di testimonial di successo come Sophie Marceau, volto scelto per Chaumet, e Kate Moss, per Fred<sup>(94)</sup>.

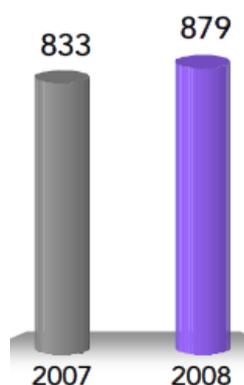
I mercati maturi rappresentano, in questa prima fase della crisi, una fonte di ricavo considerevole per questo comparto, sebbene si registri già un piccolo calo della domanda in USA e Giappone.



Source: LVMH Annual Report 2008 (pag. 42)

Lo scopo dell'azienda sembra quello di puntare sempre di più sullo sviluppo di prodotti dal design e dalla fattura eccezionali, in grado di distinguersi ed ottenere riconoscimenti nell'ambito dell'alta orologeria e gioielleria. Tutto ciò non può far altro che accrescere l'ammirazione che i consumatori nutrono per il gruppo e, di conseguenza, rafforzare ulteriormente l'immagine e l'esclusività dei marchi legati al gruppo. Questi effetti si ripercuotono sulle vendite che, in questo periodo, risultano in crescita<sup>(95)</sup>.

### Revenue (In millions of euros)



Source: LVMH Annual Results 2008 (pag. 22)

Concentriamoci ora, per concludere l'analisi dettagliata dei vari business group, sulle più importanti attività più sviluppate nel comparto "Selective Retailing" nel 2008.

Il punto di forza di questo comparto è sicuramente Sephora, che è l'azienda più innovativa nel campo della distribuzione di prodotti cosmetici. Il grande successo di Sephora è dovuto all'apertura verso marchi giovani ed innovativi provenienti da tutto il mondo e alla volontà di rendere unica l'esperienza di acquisto dei consumatori, anche di coloro che desiderano acquistare prodotti non eccessivamente costosi. La grande varietà di prodotti disponibili, la riconoscibilità dell'immagine dei punti vendita, la loro presenza in tutto il mondo e l'organizzazione di eventi in store sempre innovativi e di tendenza inducono i clienti a ritornare e a ripetere l'acquisto con una frequenza che risulta molto vantaggiosa per l'azienda e, di conseguenza, per LVMH<sup>(96)</sup>. Indurre il cliente a ritornare e fidelizzarlo è una delle strategie di maggior successo in un periodo in cui le aziende devono lottare per contendersi una base di consumatori ridotta rispetto agli anni precedenti. Sephora, inoltre, è molto attenta nella ricerca di nuovi prodotti di tendenza e quasi sempre riesce a precedere i concorrenti nella commercializzazione delle ultime proposte dei brand più ricercati. Questa qualità è molto apprezzata dai consumatori più modaioli, sempre alla ricerca di nuovi prodotti da sfoggiare. Il grande successo di Sephora si traduce in un particolare interesse della holding che, nel 2008, allarga il network di punti vendita del brand con più di 140 nuovi negozi che permettono di raggiungere anche nuove aree come Hong Kong, Singapore e il Kuwait<sup>(96)</sup>. Questa politica si sposa perfettamente con la logica di LVMH di focalizzare gli investimenti, in periodo di crisi, sui brand più profittevoli del suo portfolio.

Per quanto riguarda gli altri brand del comparto "Selective Retailing", il 2008 è un periodo di rinnovamento e ammodernamento, finalizzato a rendere la distribuzione dei prodotti più aderente alle nuove esigenze dei consumatori.

## 2009: Gli effetti della crisi

Il 2009 è l'anno in cui LVMH avverte maggiormente gli effetti della crisi, sebbene in maniera più lieve rispetto a molte altre aziende che si occupano di beni di lusso. Le conseguenze dell'avvio definitivo della crisi si rinvengono, in misura maggiore, nei comparti "Wines & Spirits" e "Watches & Jewelry", come ci confermano il report annuale stilato dal gruppo e un articolo pubblicato sull'Economist nello stesso anno.

### Revenues by business group

<i>In millions of euros</i>	2008	2009	Reported growth	Organic growth
Wines & Spirits	3 126	2 740	- 12%	- 14%
Fashion & Leather Goods	6 010	6 302	+ 5%	+ 2%
Perfumes & Cosmetics	2 868	2 741	- 4%	- 5%
Watches & Jewelry	879	764	- 13%	- 19%
Selective retailing	4 376	4 533	+ 4%	+ 1%
Others and eliminations	(66)	(27)	-	-
<b>Total LVMH</b>	<b>17 193</b>	<b>17 053</b>	<b>- 1%</b>	<b>- 4%</b>

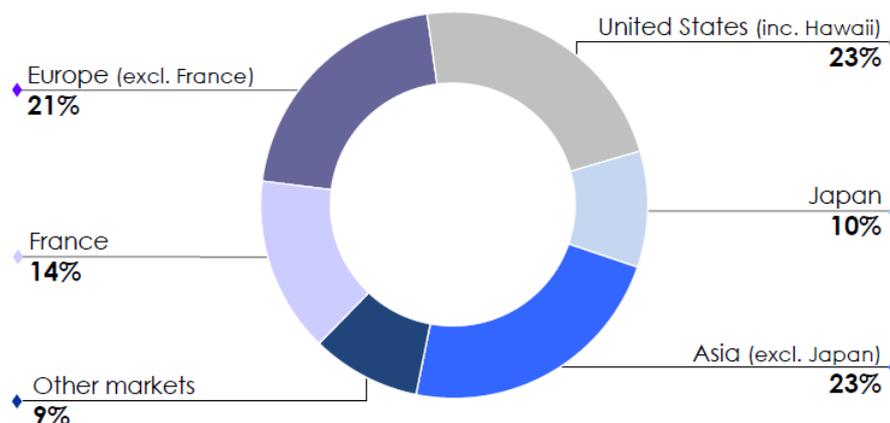
Source: LVMH Annual Results 2009 (pag. 4)

Nel 2009, secondo l'analisi sviluppata nel capitolo precedente e come comunicatoci anche da Antonio Belloni, si avverte, con maggior forza, il cambiamento nel comportamento dei consumatori, che si mostrano molto più prudenti e consapevoli nell'acquisto, più informati, più attenti alla qualità e più concentrati sui cosiddetti prodotti iconici<sup>(97)</sup>. Considerando questo nuovo contesto, Bernard Arnault afferma, nel report annuale, che il gruppo, per contrastare il più intenso manifestarsi della crisi, si è concentrato su un ulteriore rafforzamento di alcuni valori: l'esclusività, l'elevata qualità dei prodotti e la creatività<sup>(98)</sup>. Tutti questi elementi, che già

in precedenza rappresentavano delle caratteristiche distintive dei prodotti dei vari brand che compongono l'ampio portfolio di LVMH, non fanno altro che determinare, per la holding, un vantaggio ulteriore in un periodo in cui i consumatori di prodotti di lusso prestano maggiore attenzione a caratteristiche quali la rarità, l'eccezionalità e il valore aggiunto che il prodotto è in grado di attribuire. Infatti, sebbene i consumatori più ricchi continuino a spendere come in precedenza, molti consumatori sono costretti a ridurre il proprio budget per l'acquisto di prodotti di lusso e a limitarsi all'acquisto dei prodotti che amano di più, più di tendenza, di qualità e prestigio.

Nella fase di contingenza economica che stiamo analizzando assume una posizione di rilievo la qualità dell'esperienza di acquisto che il brand è in grado di fornire. Un elemento che i consumatori apprezzano molto delle firme gestite da LVMH è quello di non voler vendere un singolo prodotto ma di voler commercializzare uno stile di vita ed un insieme di valori. Questa strategia contribuisce a fidelizzare il consumatore e permette all'azienda di tenersi molto stretta la propria base di acquirenti<sup>(99)</sup>.

### 2009 Revenue Breakdown by region



Source: LVMH Annual Results 2009 (pag. 10)

La capacità di LVMH di opporsi con forza alla crisi è dettata anche dalla volontà di fare leva sui mercati emergenti, strategia che abbiamo già individuato nell'anno precedente. Come possiamo osservare dal grafico sottostante, l'influenza dei mercati asiatici è in continua crescita e si contrappone alla graduale riduzione della base di consumatori in Europa, Stati Uniti e Giappone, che sono i Paesi colpiti dalla crisi economica in maniera più violenta.

Nell'osservazione del grafico sovrastante notiamo, in particolare, una riduzione del 3% della domanda in Europa (esclusa la Francia) che viene compensata da un incremento del 3% della domanda in Asia (escluso il Giappone).

Un passo molto importante che LVMH compie nel 2009 è quello di formalizzare i propri valori in un Codice di Condotta in grado di fornire alle proprie risorse un quadro etico e pratico secondo cui comportarsi<sup>(100)</sup>. Questa azione fa guadagnare molto all'azienda in termini di trasparenza, che è una caratteristica molto apprezzata in un periodo in cui le difficoltà economiche favoriscono il proliferare delle illegalità. Il Codice di Condotta permette di migliorare la percezione del gruppo da parte degli shareholders e di fornire una rappresentazione concreta di quelli che fino a quel momento erano stati solamente dei valori astratti. Fra gli obiettivi esposti emergono i già visti obiettivi di tutela dell'ambiente e di responsabilità aziendale, che diventeranno una costante per l'azienda anche quando la crisi sarà ormai giunta al termine<sup>(100)</sup>.

Nel 2009 viene introdotto anche "l'employer brand", una tecnica per accrescere la consapevolezza delle risorse di lavorare per il leader del mondo del lusso, con lo scopo di accrescere la loro motivazione e il loro impegno. L'obiettivo dell'employer brand è anche quello di migliorare la reputazione del contesto lavorativo offerto dal gruppo per attrarre sempre più talenti<sup>(101)</sup>. La maggiore trasparenza degli obiettivi, dei valori e delle condizioni di impiego fa sì che LVMH possa scegliere, fra candidati dalle

eccellenti capacità, le risorse che si adattano e condividono meglio le linee guida dell'azienda. Questo modo di agire è fondamentale per sopravvivere ed ottenere un vantaggio competitivo nel contesto internazionale.

Tutto ciò che abbiamo detto finora non basta per prosperare in periodo di crisi.

Qual è stato, quindi, l'elemento chiave che ha permesso a LVMH di mantenere un redditività elevata nonostante la caduta dei comparti "Wines & Spirits" e "Watches & Jewelry"? L'elevatissima profittabilità e la continua crescita del brand Louis Vuitton<sup>(99)</sup>.

Louis Vuitton e i suoi articoli di grande pregio sono sicuramente la punta di diamante del gruppo, che trae gran parte dei propri profitti dal comparto "Fashion & Leather Goods". Il successo di questo brand è dovuto non solo all'esclusività, all'eccellenza e all'innovatività dei suoi prodotti, ma anche alla volontà dell'azienda di proteggerlo dalla contraffazione, dal deprezzamento e dalla perdita di prestigio. Per questo motivo, i prodotti Louis Vuitton sono venduti solamente in store monomarca e in multimarca altamente selezionati<sup>(82)</sup>. Ciò ha protetto il brand dall'abbattimento dei prezzi da parte di alcuni department stores per contrastare il calo disastroso delle vendite che altri brand del portfolio hanno dovuto subire. Inoltre, i pezzi creati dalla Maison Vuitton non vengono mai venduti a prezzo scontato, in modo da salvaguardare il valore ed il prestigio dei prodotti. Vuitton è sicuramente il brand per cui è stata sviluppata la politica di lotta alla contraffazione più severa in assoluto e questo ha fornito un'ulteriore protezione al marchio in un periodo molto fertile per la riproduzione illegale di prodotti di lusso al fine di soddisfare coloro che non possono più permettersi di acquistare gli originali ma che non vogliono rinunciare a sfoggiarli. Un ultimo punto di forza del brand che andiamo a considerare riguarda il fatto che esso riesca a compensare la riduzione di consumo da parte dei mercati maturi con il grande apprezzamento che i consumatori cinesi nutrono per i suoi prodotti<sup>(99)</sup>. Ciò fa sì che essi ne acquistino in gran

quantità non solo nel Paese di appartenenza ma, soprattutto, durante i loro viaggi in Europa e Stati Uniti. Il successo incontrastato e la continua crescita di Louis Vuitton anche durante la crisi sono dovuti, quindi, anche al grande appeal che esso ha per i consumatori provenienti dai mercati emergenti, che diventano, in questi anni, la sua principale fonte di guadagno.

L'unico problema che veramente affligge i manager di LVMH in merito a questo brand riguarda il timore che l'eccessiva diffusione del Monogram possa nuocere all'immagine del brand e ai valori che esso vuole comunicare, soprattutto per i consumatori appartenenti alle élite che acquistano prodotti di lusso per distinguersi dalla massa<sup>(99)</sup>. Per rimediare a questa eventualità vengono sviluppati modelli e linee di prodotti differenti dal Monogram<sup>(102)</sup>. L'ingente cash flow generato da Louis Vuitton permette a LVMH nel 2009 non solo di mantenere performance elevate, ma anche di mantenere nel portfolio e far crescere brand più piccoli e meno redditizi.

Dopo aver analizzato i punti fondamentali del 2009 che riguardano l'intera azienda, soffermiamoci brevemente sui singoli comparti, escludendo il business group "Fashion & Leather Goods" di cui abbiamo già indirettamente parlato concentrandoci su Louis Vuitton.

Il comparto "Wines & Spirits" è uno dei due comparti che più risente della crisi nel 2009. La ragione di questa performance è riconducibile alla drastica riduzione del livello dei magazzini operato da molti distributori per ovviare alla riduzione delle vendite<sup>(99)</sup>. Il prodotto che risente di più di questa politica è lo champagne, con una riduzione del 4% dei volumi delle vendite. Minori sono i problemi per i vini e i cognac, grazie all'apprezzamento dei consumatori cinesi per i prodotti a marchio Hennessy<sup>(103)</sup>.



Source: LVMH Annual Report 2009 (pag 18)

Nonostante le difficoltà causate dalla crisi ritroviamo, in questo comparto l'adozione di strategie già viste nell'anno precedente, come l'utilizzo di testimonial di successo e l'investimento per lo sviluppo di un packaging sempre più innovativo ed accattivante. Possiamo, quindi, concludere dicendo che la diversificazione ha nuovamente comportato dei vantaggi per il gruppo permettendogli di compensare la cattiva performance degli champagne con la vendita dei cognac e degli spiriti e di continuare ad investire per la crescita e lo sviluppo di prodotti sempre all'avanguardia.

Passiamo ora ad analizzare il business group "Perfumes & Cosmetics". La dinamicità di questo comparto, che prevede la continua introduzione di nuovi prodotti, fa sì che il gruppo possa adattarsi molto velocemente ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori e nella moda.

Come nell'anno precedente, il suo punto di forza è il brand Christian Dior che, con i suoi profumi e cosmetici in grado di lanciare nuovi trend in ogni stagione, è il più apprezzato dai consumatori<sup>(104)</sup>.

Altri elementi che confermano le strategie che abbiamo già visto nell'analisi delle performance nel 2008 sono: l'utilizzo di testimonial di prestigio come Uma Thurman e Monica Bellucci e la volontà di investire nello sviluppo di prodotti più di nicchia come Acqua di Parma e Fresh<sup>(104)</sup>.

Sebbene le performance della cosmetica e della profumeria siano ancora eccellenti, si manifesta anche qui lo spettro della crisi, che causa una riduzione della domanda dei retailers dovuta alle politiche di abbattimento delle scorte. È per questo che gli investimenti in questo comparto si riducono drasticamente nel 2009.

La buona performance del business group è assicurata, quindi, dal successo che riscuotono fra i consumatori i prodotti di profumeria.



Source: LVMH Annual Report 2009 (pag. 35)

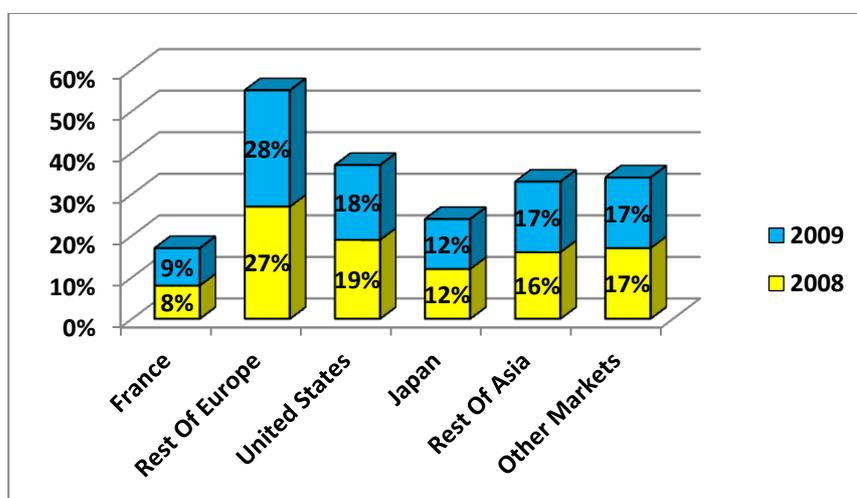
Il comparto “Watches & Jewelry” risulta essere quello che più risente degli effetti della crisi durante il 2009. Si registra, infatti, una riduzione del 13% dei ricavi, dovuta alla contrazione della domanda negli Stati Uniti ed in Giappone, i principali mercati per questo tipo di prodotti<sup>(105)</sup>. Nonostante questa caduta, il comparto di LVMH risente della crisi molto meno rispetto ai concorrenti attivi nello stesso settore perché si era già premunito alla fine del 2008 con una riduzione dei costi e delle scorte.

Un altro elemento che permette al gruppo di proteggersi, in parte, dalla violenta crisi che si abbatte su questo settore nel 2009 è la diversità dei brand che compongono il comparto di gioielleria ed orologeria. Questa diversità fa sì che l’azienda possa puntare sulla vendita di prodotti iconici provenienti dal brand Tag Heuer, sulla vitalità di Hublot, entrato nel gruppo da appena un anno, sull’expertise del produttore svizzero Zenith e sulla

creatività dei produttori di gioielli Chaumet, Fred e De Beers. Questo mix di capacità e di caratteristiche non può essere sfruttato da nessun altro concorrente e quindi costituisce un ulteriore fonte di vantaggio competitivo per il gruppo. Ancora una volta emerge, quindi, l'indiscussa capacità di sopravvivere e prosperare di LVMH.

Anche in questo comparto registriamo una riduzione degli investimenti, che finiscono per concentrarsi sui brand di maggior successo e redditività, come Tag Heuer, per cui vengono aperti nuovi punti vendita nei mercati emergenti, e Hublot<sup>(10)</sup>. In questo modo di operare ritroviamo due punti fondamentali della strategia attuata da LVMH: la volontà di focalizzare gli investimenti sugli elementi più profittevoli del portfolio e di far leva sul potenziale dei mercati emergenti per compensare la riduzione della domanda nei mercati maturi.

### Revenues By Geographic Region Of Delivery



Adattamento da: LVMH Annual Report 2009

L'ultimo comparto che ci resta da analizzare è quello del "Selective retailing".

Durante il 2009 continua l'ascesa di Sephora, che diventa leader nella distribuzione di profumi e cosmetici in Francia ed acquisisce un'importanza sempre maggiore anche in Canada e in Cina.

Anche DFS registra una performance positiva grazie al suo punto vendita di Macao. Nonostante il prepotente estendersi della crisi, questo comparto appare ancora molto profittevole perché la profumeria e la cosmetica non risentono molto, in questo periodo, della riduzione della domanda nei Paesi maturi, che continuano a rappresentare i loro mercati preferenziali<sup>(107)</sup>. Questo è probabilmente dovuto al fatto che i prodotti cosmetici e di profumeria, che rappresentano la gran parte di prodotti venduti non solo da Sephora ma anche nei Duty Free Shops, presentano un prezzo inferiore rispetto agli altri prodotti di lusso e quindi, nonostante la riduzione del potere d'acquisto, i consumatori possono ancora permettersi di acquistarli, sebbene tendano anche in questa categoria merceologica a concentrarsi su quei prodotti più di tendenza e con un'immagine più forte. Ovviamente ciò non può che giovare ad LVMH che possiede la maggior parte dei brand più noti nel mondo del make-up, della cura della pelle e della profumeria (Guerlain, Christian Dior, Benefit, Make-up Forever, ecc...). Tutti questi elementi fanno sì che nel 2009 i ricavi di questo comparto crescano del 4% rispetto all'anno precedente<sup>(99)</sup>.

Un punto di forza del comparto, e soprattutto di Sephora, riguarda la capacità di sviluppare programmi di fidelizzazione della clientela molto efficaci, non solo attraverso l'utilizzo di newsletter o di carte personali, ma anche con un programma di eventi in store che permettono ai clienti di conoscere le novità e di testarle con l'aiuto di un personale di grande esperienza e competenza.

Data la performance brillante di questo comparto, l'espansione del network di punti vendita continua, sebbene il periodo di ristrettezza economica obblighi l'azienda a ridurre gli investimenti in tal senso rispetto all'anno precedente.



Source: LVMH Annual Report 2009 (pag. 48)

Man mano che andiamo avanti nella nostra analisi ci rendiamo conto sempre di più che la capacità di investire anche in questo periodo molto difficile è uno degli elementi in grado di dare un marcia in più al gruppo e di collocarlo sempre una spanna sopra ai concorrenti.

## 2010: L'anno della ripresa

Dopo le lievi difficoltà affrontate nel 2009, tutti i business group di LVMH ricominciano a crescere in maniera consistente facendo del 2010 un anno davvero brillante per la holding in termini di performance. I ricavi totali manifestano una crescita del 19% rispetto all'anno precedente e i cali sofferti negli anni trascorsi diventano ora soltanto un lontano ricordo<sup>(108)</sup>.

I comparti che nel 2009 erano stati maggiormente colpiti dalle conseguenze della crisi ritornano a splendere, con un +19% per i ricavi del comparto "Wines & Spirits" e un +29% per quelli del comparto "Watches & Jewelry"<sup>(108)</sup>. Nel capitolo precedente abbiamo visto come nessuna azienda è stata in grado di riprendersi così velocemente come LVMH e ciò non fa altro che accrescere il gap di performance esistente fra di essa e gli altri player nel mondo del lusso, consolidando sempre di più la sua posizione di leader indiscusso.

REVENUE BY BUSINESS GROUP			
EUR million	2008	2009	2010
Wines and Spirits	3,126	2,740	3,261
Fashion and Leather Goods	6,010	6,302	7,581
Perfumes and Cosmetics	2,868	2,741	3,076
Watches and Jewelry	879	764	985
Selective Retailing	4,376	4,533	5,378
Other activities and eliminations	(66)	(27)	39
<b>TOTAL</b>	<b>17,193</b>	<b>17,053</b>	<b>20,320</b>

Source: LVMH Annual Report 2010 (pag. 06)

Il momento di ripresa è segnato dall'aumento vertiginoso degli investimenti che, dopo la consistente riduzione del 2009, ritornano ai livelli del 2008.

Emerge ancora una volta la grande solidità finanziaria del gruppo, che sappiamo essere uno dei fattori che più ha protetto l'azienda dagli effetti della crisi. Si riduce ulteriormente la percentuale di debito sull'equity<sup>(109)</sup> perché, data la sua prosperità, LVMH non ha difficoltà a trovare nuovi investitori e ad accrescere la sua capitalizzazione. La solidità finanziaria è sicuramente una delle motivazioni per cui le aziende italiane produttrici di lusso aspirano, durante la crisi, ad entrare in questo grande network. Una delle caratteristiche tipiche delle aziende italiane, infatti, è proprio quella di avere un livello di debito elevato e ciò, ovviamente, le fa soffrire molto di più in un periodo in cui ottenere un finanziamento per i propri investimenti o è troppo costoso o è impossibile. Ma questa appetibilità non vale solamente per le aziende italiane ma per l'interno contesto mondiale. Qual è il risultato? LVMH continua ad acquisire i brand migliori nel mercato del lusso senza dover fare particolari sforzi e i concorrenti lo vedono allontanarsi sempre di più nella corsa verso il successo.

Nel discorso che apre il report annuale presentato dall'azienda Bernard Arnault si mostra orgoglioso delle performance della propria azienda che nel 2010 ha ottenuto ricavi da record. Egli attribuisce questo clamoroso successo all'aderenza perfetta fra i loro obiettivi e valori e le richieste e necessità dei consumatori<sup>(110)</sup>.

LVMH continua ad avere come obiettivo fondamentale quello di produrre beni di eccellente qualità, creativi e innovativi e queste sono proprio le caratteristiche a cui i consumatori durante la crisi prestano maggiore attenzione.

Altri elementi che durante il 2010 contribuiscono a risollevare le performance di tutti i brand del gruppo sono:

- Cessazione della politica di riduzione delle scorte da parte dei distributori
- Aumento della domanda
- Ulteriori miglioramenti nel mix di prodotti del gruppo
- Incremento della forza di vendita

La prosperità dell'azienda fa sì che si possa concentrare l'attenzione su elementi diversi dai costi o dalle vendite. È per questo che assumono sempre maggiore importanza la creazione di know-how, la coltivazione di talenti, l'arte e la cultura. La crescita di LVMH non è una crescita solo in termini di ricavi o di quote di mercato; è una crescita consapevole e multidimensionale, volta a cercare forme di vantaggio competitivo differenti da quelle tradizionali e a ottenere performance positive non solo nel breve termine ma, soprattutto, nel lungo termine. La holding capeggiata da Bernard Arnault ha successo per la sua mentalità vincente volta ad ottenere una leadership duratura nel tempo e ad investire costantemente per mantenere alta la reputazione dei vari brand.

Si lotta sempre di più, in questo periodo, grazie all'ampia disponibilità di risorse da investire, contro la contraffazione, al fine di tutelare i consumatori, garantire ad essi l'autenticità dei prodotti acquistati e preservare il loro valore di fronte al pericolo dell'eccessiva diffusione e della perdita di credibilità del marchio. Gli acquirenti di prodotti di lusso diventano sempre più informati e consapevoli nell'acquisto ed esigono una maggior tutela che non tutte le aziende sono in grado di assicurare per la mancanza di risorse finanziarie.

La ripresa degli investimenti fa sì che siano disponibili risorse per un continuo miglioramento dell'esperienza di acquisto dei consumatori. Come afferma Antonio Belloni, l'azienda durante il 2010 investe molte risorse per migliorare il suo network di distribuzione e creare la perfetta atmosfera in store per ogni marchio<sup>(111)</sup>. Quando si parla di beni di lusso l'esperienza di

acquisto e la qualità del servizio e dell'assistenza fornita nei punti vendita sono di fondamentale importanza in quanto sono considerati una delle fonti principali del valore aggiunto che un prodotto di lusso deve essere in grado di fornire al suo consumatore, anche con il fine di giustificarne il prezzo elevato. Per questo motivo l'approccio di LVMH che punta al continuo miglioramento della rete di vendita è vincente.

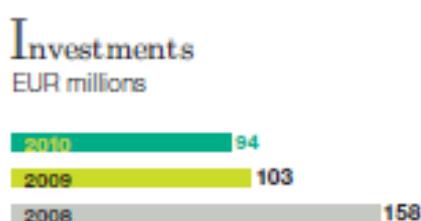
Nel 2010 si continua a sviluppare la sensibilità a problemi di inquinamento ambientale e tematiche di rilevanza sociale. A tal proposito mi sembra molto significativa la frase pronunciata da Bernard Arnault che è in grado di sintetizzare perfettamente l'atteggiamento dell'azienda in questo ambito: *“As actors in economic and social life, we are called to the highest standards of integrity, respect and engagement in our behaviors, everyday, everywhere”*<sup>(112)</sup>. Durante quest'anno l'azienda si impegna nella riduzione del consumo di energia, nell'utilizzo di fonti di energia rinnovabile e nella tutela delle materie prime fondamentali per la realizzazione dei suoi prodotti. Il gruppo si avvale, inoltre, di un management responsabile dal punto di vista sociale e promuove l'eliminazione della discriminazione. LVMH si fa protettrice ed incubatrice del know-how artigianale tradizionale, facilitando la sua diffusione anche fra le risorse più giovani dell'organico. È in questo che individuiamo un'altra fonte del successo di LVMH: la cultura aziendale forte, condivisa e costruttiva. Come sappiamo le aziende che possono vantare una cultura forte e costruttiva sono anche quelle che ottengono maggiore successo nel contesto competitivo, grazie alla condivisione dei valori e degli obiettivi da parte di tutte le persone che le compongono.

Passiamo ora dalla visione dell'intera azienda al focus sui singoli comparti.

Il business group “Wines & Spirits” vede, prima di tutto, la rinascita dello champagne, i cui volumi di vendita si erano sensibilmente ridotti nell'anno

precedente. Moët & Chandon rafforza ulteriormente la propria posizione di leader nel mondo dello champagne e celebra i propri successi e la propria expertise con uno straordinario evento che vanta Scarlett Johansson nella veste di ambasciatrice<sup>(113)</sup>. L'organizzazione di eventi celebrativi dei successi ottenuti è una costante nel modello di gestione di LVMH. La ragione di tale atteggiamento è la loro capacità di rafforzare l'immagine del brand, la coesione all'interno di esso e la sensibilità agli obiettivi e al loro raggiungimento.

Il 2010 vede il lancio di numerose serie limitate e di pezzi rari, ad esempio per i brand Dom Pérignon e Hennessy, in grado di attirare l'interesse dei collezionisti e dei cultori del marchio<sup>(114)</sup>. Lanciare delle serie limitate di tanto in tanto contribuisce sicuramente a mantenere elevato il valore del marchio e a compiacere quella fascia di acquirenti che sentono la necessità di possedere prodotti che in pochi possono permettersi di acquistare e che rabbriviscono di fronte all'eccessiva disponibilità e diffusione di un bene. Nonostante la brillante ripresa del comparto, gli investimenti in esso diventano più selettivi rispetto agli anni precedenti e si allontanano sempre di più dai massici valori pre-crisi.



Source: LVMH Annual Report 2010 (pag. 19)

Il successo di questo comparto è dovuto al fatto che il mix di brand presenti nel portfolio permettono di fare leva su gruppi di consumatori differenti. Lo champagne è un prodotto più apprezzato nei mercati tradizionali, cioè Europa e Stati Uniti; il cognac è più apprezzato dai consumatori asiatici; gli spiriti sono apprezzati da una fascia di consumatori più giovane rispetto ai

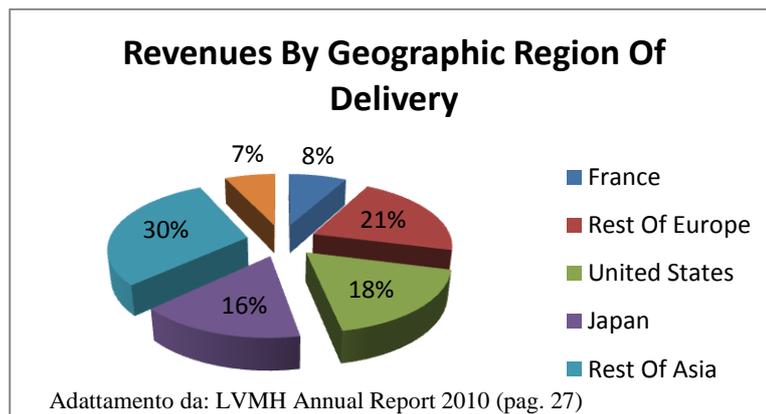
prodotti precedenti. È anche in questo senso che la varietà del portfolio conferisce a LVMH un vantaggio considerevole di cui né altri gruppi né le singole aziende possono godere.

Un ultimo elemento che ritengo interessante osservare è l'attenzione riservata, nello stesso momento, sia alle esigenze dei mercati maturi, sia all'espansione nei mercati emergenti, proprio per le differenze fra i prodotti di cui abbiamo appena parlato. Ciò permette di sfruttare molte più fonti di profitto rispetto all'ipotesi di concentrarsi esclusivamente sui mercati tradizionali.

Il comparto "Fashion & Leather Goods" rimane, anche nel 2010, leader nella generazione di ricavi, continuando la sua inarrestabile crescita con un +20% rispetto al 2009<sup>(108)</sup>. Principale artefice di questa crescita è, ancora una volta, Louis Vuitton, aiutato ,tuttavia, dall'eccellente performance di Fendi in tutte le categorie di prodotti.

Louis Vuitton compie numerosi passi avanti in termini di personalizzazione dei prodotti, con l'introduzione della possibilità di realizzare prodotti prêt-à-porter customizzati<sup>(115)</sup>. Il successo di Louis Vuitton anche durante il 2010 è dovuto ai costanti investimenti in innovazione, nello sviluppo del network di retail stores e nella promozione del brand.

Il successo di Fendi, invece, è dovuto sia al lancio di nuove linee che al miglioramento e ammodernamento di prodotti storici, come quelli appartenenti alla linea *Peekaboo*<sup>(116)</sup>. Questo approccio volto sia a valorizzare le tradizioni sia ad introdurre prodotti sempre nuovi permette di accontentare tipologie diverse di clientela: da un lato coloro che sono devoti ai prodotti iconici, dall'altro i più attenti alle nuove tendenze e sempre alla ricerca di pezzi nuovi con cui arricchire il loro guardaroba. Una tale capacità di soddisfare esigenze diverse fra loro è un'importante fonte di successo perché permette di allargare notevolmente la base di consumatori di un brand.



Secondo quanto emerge dal grafico sovrastante per il comparto “Fashion & Leather Goods” ricoprono un’importanza sempre crescente i mercati emergenti. Infatti, già in riferimento al 2009 abbiamo affermato quanto i prodotti di Louis Vuitton, così come quelli di molti altri brandi, fossero ammirati dai consumatori cinesi.

Il terzo business group che andiamo ad analizzare è “Perfumes & Cosmetics”, segnato nel 2010 dalla crescita di Christian Dior, dall’introduzione di nuovi prodotti e degli investimenti in piccoli brand ad alto potenziale di crescita.

Anche in questo comparto registriamo una crescente importanza del mercato asiatico e degli altri mercati emergenti (+2% per entrambe le aree geografiche), a scapito del mercato francese (-3%)<sup>(108)</sup>.

La buona performance di Christian Dior riguarda sia i prodotti iconici di profumeria (Hypnotic Poison, J’adore, ecc.), sia i nuovi prodotti di profumeria e di cosmetica, che si avvalgono sempre di testimonial d’eccezione, come Natalie Portman<sup>(117)</sup>.

Una brillante performance, però, si registra anche in Guerlain, grazie al successo del nuovo Idylle e dei prodotti di make-up<sup>(117)</sup>.

Ancora una volta la chiave del successo del comparto “Perfumes & Cosmetics” sembra essere la sua dinamicità e innovazione, che affiancata

all'attenzione nella realizzazione e all'elevata qualità dei prodotti produce un mix straordinariamente efficace.

Passiamo ora al comparto "Watches & Jewelry".

Ritroviamo in esso la tendenza già trattata in precedenza, ad organizzare eventi celebrativi, in questo caso con lo scopo di celebrare il centocinquantenario di Tag Heuer, una delle punte di diamante di questo business group<sup>(118)</sup>.

Ancora una volta i prodotti del gruppo si mostrano degni di ottenere riconoscimenti: questa è la volta di Hublot, che riceve il prestigioso Walpole Award for Excellence<sup>(119)</sup>. Tale assegnazione non fa altro che rafforzare ulteriormente l'immagine e la credibilità del brand e, di conseguenza, del gruppo.

Secondo quanto affermato da Philippe Pascal, presidente del business group che stiamo analizzando, gli elementi che hanno permesso al comparto di

#### Investments EUR million



Source: LVMH Annual Report 2010 (pag. 42)

risollevarsi dalla crisi dell'anno precedente sono la creatività, lo spirito imprenditoriale del management, il marketing e gli investimenti<sup>(120)</sup>. Gli investimenti sono volti non solo allo sviluppo di nuovi prodotti o al perfezionamento di quelli esistenti, ma anche all'ampliamento del network di punti vendita per Tag Heuer, Hublot, De Beers, Chaumet e Zenith, sempre in un'ottica di crescita continua.

L'ultimo comparto che analizziamo è il "Selective Retailing".

La caratteristica principale di questo comparto, che emerge in misura maggiore nel 2010 rispetto agli anni precedenti, è la conoscenza delle esigenze di consumatori differenti in termini di collocazione geografica, cultura ed esigenze. Grazie a tale conoscenza Sephora, DFS, Le Bon

Marché, ecc.. possono adattarsi a contesti molto differenti fra loro. Il 2010, infatti, vede un'ulteriore espansione del network del Selective Retailing di LVMH e il raggiungimento di nuove aree, come l'America Latina<sup>(121)</sup>.

Anche in questo comparto notiamo la crescente espansione nei mercati emergenti, con un incremento dei ricavi prodotti nel mercato asiatico del 4% rispetto al 2009<sup>(122)</sup>.

La performance positiva è dovuta ad elementi come la personalizzazione e l'innovazione, oltre che alla forza di Sephora e di DFS che consolidano la loro posizione di leader del comparto.

### 2011: La crisi? Un lontano ricordo

#### REVENUE BY BUSINESS GROUP

<i>(EUR millions)</i>	2011	2010	2009
<i>Wines and Spirits</i>	3,524	3,261	2,740
<i>Fashion and Leather Goods</i>	8,712	7,581	6,302
<i>Perfumes and Cosmetics</i>	3,195	3,076	2,741
<i>Watches and Jewelry</i>	1,949	985	764
<i>Selective Retailing</i>	6,436	5,378	4,533
<i>Other activities and eliminations</i>	(157)	39	(27)
<b>TOTAL</b>	<b>23,659</b>	<b>20,320</b>	<b>17,053</b>

Source: LVMH Annual Report 2011 (pag. 6)

Dopo la brillante ripresa del 2010 comincia per LVMH un'ascesa continua verso il successo. Il 2011 è segnato, ancora una volta, da performance eccellenti in tutti i business del gruppo. Il comparto "Fashion & Leather Goods" continua a crescere a dismisura. Il settore "Watches & Jewelry" registra una crescita del 98%<sup>(123)</sup>, dovuta all'integrazione di Bulgari, azienda di eccellenza nella produzione di gioielli. Ancora una volta la floridezza di questo gruppo attira un grande nome della moda.

L'acquisizione di Bulgari mette nuovamente in evidenza la tendenza a cercare brand che promuovono gli stessi valori del gruppo.

Il successo di LVMH mostra quanto l'eccellenza dei prodotti, l'alta qualità, la creatività e l'autenticità siano valori che si adattano perfettamente alle richieste dei consumatori nel periodo considerato.

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, nel 2011 comincia a migliorare anche la condizione dei mercati maturi, colpiti dalla crisi in maniera molto più violenta, e ciò opera a favore del mercato del lusso in generale.

Abbiamo già parlato precedentemente di quanto fosse importante la dinamicità e la reattività alle realtà locali di questo gruppo. Vediamo ora di approfondire questo aspetto, seguendo lo spunto che ci viene dato nel report annuale da Antonio Belloni, ed individuare un'altra fra le tante ragioni del successo di questa grande holding. Il segreto è senz'altro quello di gestire il portfolio in maniera decentralizzata, senza appiattare le differenze culturali e gestionali dei vari brand che con il passare degli anni entrano a far parte di esso<sup>(124)</sup>. Questa diversità rappresenta per LVMH una fonte di ricchezza, dato che eventuali difficoltà di controllo e coordinamento sono risolte dalla presenza di un forte commitment, proveniente dal nucleo centrale di gestione dell'intero portfolio, con lo scopo di diffondere i valori di cui abbiamo precedentemente parlato e di fornire supporto e protezione alle singole firme. L'autonomia conferita nella gestione di un marchio nella sua totalità e delle sue varie succursali non fa altro che rendere questa azienda più veloce ad adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno e a portare innovazione sul mercato rispetto ai concorrenti<sup>(124)</sup>. La decentralizzazione appare quindi come una caratteristica vitale durante la crisi, poiché

permette di guardare più da vicino le varie realtà e di tenerne sotto controllo difficoltà e cambiamenti dettati dalla contingenza economica.

Un'altra fortuna di LVMH è quella di avere una schiera di manager molto competenti in grado di proteggere gli interessi dell'azienda e di accrescerne costantemente il valore. Il management contribuisce a determinare in maniera sostanziale il valore e il successo di un'azienda poiché il suo comportamento si riflette in maniera diretta sul comportamento e sulla motivazione dei dipendenti. Un commitment forte e sano dall'alto risolve l'azienda in momenti di difficoltà e le permette di prosperare; un management inesistente e non competente distrugge valore e, di conseguenza, anche l'azienda stessa.

Anche durante il 2011 LVMH manifesta un'elevata sensibilità alle problematiche ambientali, impegnandosi sempre di più nella riduzione del consumo di energia e delle emissioni, adeguandosi prontamente agli standard non obbligatori sviluppati dalla legge, promuovendo il riciclaggio dei materiali dove è possibile, studiando packaging per i prodotti ad impatto ambientale ridotto ed incrementando con varie iniziative anche la sensibilità dei propri consumatori<sup>(125)</sup>.

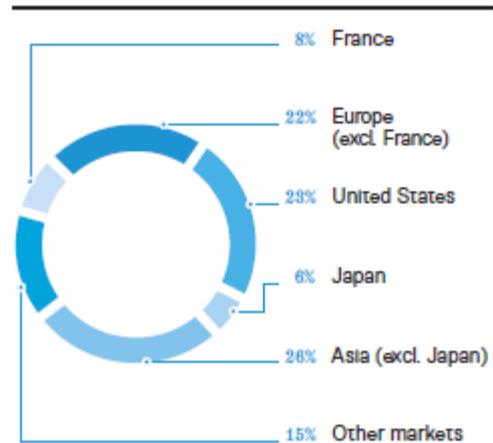
Cosa succede, quindi, nel 2011 nei singoli business group in grado di determinare una tale performance?

Focus sull'eccellenza e sull'accrescimento del valore e della forza dell'immagine dei brand nel comparto "Wines & Spirits. Lo scopo è quello di rendere una bottiglia come un gioiello, un oggetto da collezione e di mantenere un premium price adeguato. Sono i prodotti più costosi a trainare le sorti di questo comparto e ciò dimostra come i consumatori di prodotti di lusso, anche in periodo di crisi, siano disposti a pagare qualunque prezzo per assicurarsi un bene di eccellente pregio. Questo conferma l'idea esposta nel capitolo precedente secondo cui abbassare il prezzo dei beni di lusso in

periodo di crisi non contribuisca ad aumentare le vendite ma solamente a distruggere l'immagine di un brand e quindi a ridurle ulteriormente.

Un evento che nel 2011 segna questo comparto è la crescita delle vendite registrata in Asia e negli altri mercati emergenti (+3% per entrambi)<sup>(126)</sup>. Questo è un elemento nuovo perchè finora abbiamo sempre parlato di questo comparto come rivolto in misura maggiore ai mercati tradizionali. Tuttavia, ora osserviamo che questi nuovi mercati coprono il 40% circa del totale delle vendite<sup>(126)</sup>.

**REVENUE BY GEOGRAPHIC REGION OF DELIVERY** (in %)



Source: LVMH Annual Report 2011 (pag. 15)

Tale espansione è dovuta, oltre che all'apprezzamento crescente che i nuovi consumatori mostrano per tali prodotti, anche alla creazione di siti di produzione dello champagne in Cina che avvicina anche questo prodotto ad una realtà che già mostra un considerevole interesse per i cognac prodotti dal gruppo.

La performance migliore nel comparto è quella di Hennessy, che assume la posizione di leader nel mercato dei cognac sia in termini di volumi venduti sia in termini di valore<sup>(127)</sup>. Abbiamo già visto nell'analisi degli anni precedenti che la Cina è diventata per Hennessy e per i cognac in genere una vera Eldorado. Ciò fa maturare fra i manager di Hennessy la volontà di puntare sempre di più sui mercati emergenti e di espandersi in Messico, Nigeria e Sud Africa<sup>(127)</sup>. Nel capitolo precedente abbiamo individuato come caratteristica distintiva dei mercati nigeriano e sudafricano la preponderanza della clientela maschile. Ecco perché questi presentano un grande potenziale per la vendita dei cognac, che sono apprezzati prevalentemente dalla parte maschile dei consumatori.

Vista la stabilità della positività delle performance, dopo le difficoltà del 2009, si punta nel 2011 ad una crescita misurata dei volumi di vendita dei

prodotti di questo comparto<sup>(126)</sup>. Parliamo di crescita misurata perché ovviamente si vuole raggiungere l'obiettivo di crescita senza volgarizzare l'immagine dei brand con un'eccessiva diffusione del prodotto.

La crescita del comparto "Fashion & Leather Goods" è ormai inarrestabile, con un +15% anche nel 2011<sup>(128)</sup>.

Ancora una volta Louis Vuitton non delude in termini di performance, rafforzando sempre di più la sua posizione di leader del comparto<sup>(128)</sup>. L'apprezzamento che i consumatori nutrono per i prodotti di questo brand è dovuta, oltre che all'eccellenza dei suoi prodotti, anche all'ampia offerta e varietà di prodotti che fa sì che il consumatore si senta accompagnato in ogni occasione della sua vita ed accresce la sua fedeltà nei confronti del brand. Inoltre, la crescente attenzione verso lo sviluppo di modalità di personalizzazione dei prodotti fa sentire il cliente speciale e coccolato e gli assicura il possesso di prodotti unici e non solo rari. E ovviamente i consumatori sono disposti a pagare molto di più per avere un prodotto unico rispetto ad un prodotto che anche altri possono acquistare, con vantaggi diretti in termini di guadagno.

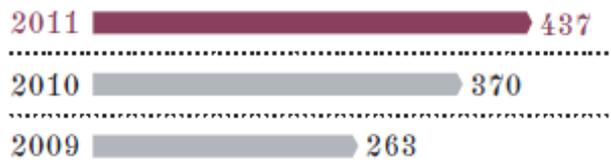
Continuano anche nel 2011 le operazioni di rafforzamento dell'immagine di questa punta di diamante e questa volta, per incrementarne la visibilità, viene scelta un'ambasciatrice d'eccezione: Angelina Jolie<sup>(128)</sup>.

L'influenza dei mercati emergenti si fa sempre più forte anche in questo business group. I riflettori sono tutti puntati sulla Cina, il cui potenziale in termini di numero di consumatori si mostra maggiore rispetto alle aspettative<sup>(128)</sup>. Come già sappiamo da quanto detto in precedenza, i consumatori cinesi apprezzano più di ogni altro i prodotti di moda dei marchi di LVMH. Il loro apprezzamento è dovuto soprattutto all'esperienza indimenticabile che i flagship stores sono in grado di garantirgli, grazie alla loro capacità di adattarsi alle diverse necessità, tradizioni e cultura.

La grande redditività assicurata da questo comparto fa sì che esso sia la destinazione di gran parte degli investimenti realizzati dalla holding. Come possiamo osservare dal grafico sottostante, gli investimenti nel 2011 registrano un'ulteriore crescita<sup>(129)</sup>, a differenza di quanto accade negli altri

### OPERATING INVESTMENTS

(EUR millions)



Source: LVMH Annual Report 2011 (pag. 25)

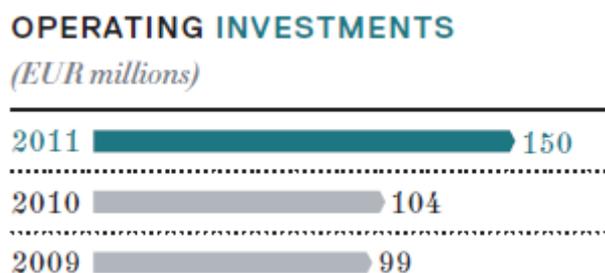
comparti in cui la crisi è stato un pretesto per avviare una politica di distribuzione delle risorse più restrittiva e prudente. La verità è che le vendite di prodotti di questa categoria non hanno mai vacillato e non hanno mai fornito nessun pretesto per l'assunzione di un atteggiamento più prudente nel favorire la sua crescita.

A raggiungere risultati eccellenti non è solo Louis Vuitton ma anche Fendi, che già nel 2010 aveva cominciato a mostrare le sue reali potenzialità, Donna Karan e Marc Jacobs<sup>(128)</sup>.

Continua il processo di espansione del network di distribuzione, con l'apertura di nuovi punti vendita per Louis Vuitton in Cina, in Brasile, nelle Barbados e in Kazakistan, e per Fendi a Londra, a Parigi e ad Hong Kong<sup>(128)</sup>.

Il 2011 vede un'altra manifestazione dell'abitudine dell'azienda a fare le cose in grande. Durante quest'anno apre le sue porte una nuova Maison Vuitton a Marina Bay, Singapore. Si tratta di una struttura di una grandezza tale da essere definita isola (nome che deriva anche dal fatto che si tratta di una Maison galleggiante)<sup>(130)</sup>. Questa iniziativa, così come tutte le altre, hanno come conseguenza quella di migliorare sempre di più l'immagine dell'azienda e di far crescere il suo valore agli occhi dei consumatori di tutto il mondo.

Il settore “Perfumes & Cosmetics” è caratterizzato nel 2011 dal focus sull’innovazione e sul marketing. Continua, quindi, ad emergere l’impegno dell’azienda nel comunicare con il mercato nel modo più efficace possibile e nell’ampliare l’offerta di prodotti disponibile per i consumatori. A fornire una prova di ciò che abbiamo appena detto è il consistente incremento delle risorse finanziarie destinate all’investimento.



Source: LVMH Annual Report 2011 (pag.39)

Sebbene Christian Dior sia ancora uno dei punti di forza di questo comparto, grazie ai suoi prodotti iconici e ai massicci investimenti in pubblicità, questa volta ad aver registrato ricavi da record è Guerlain, che fa leva su due mercati in particolare: la Francia e l’Asia<sup>(131)</sup>. Ciò conferma quanto detto relativamente al 2010 sulla crescente influenza del mercato asiatico nelle dinamiche di settore. La brillante performance di Guerlain giustifica l’ampliamento nella rete di vendita del marchio operato da LVMH durante quest’anno<sup>(131)</sup>.

Per quanto riguarda l’innovazione, nel 2011 vengono creati nuovi prodotti per il marchio Fendi Parfums, che riscuotono subito un grande successo.

I migliori risultati nel 2011 si registrano senza dubbio nel comparto “Watches & Jewelry”. Come abbiamo già anticipato è l’acquisizione dell’italiana Bulgari ad accrescere notevolmente il valore del business group<sup>(132)</sup>. Lo scopo di questa acquisizione è stato ancora una volta quello di accrescere la dinamicità del gruppo, acquisendo un importante nome del Made in Italy. L’integrazione di Bulgari permette di acquisire la sua

popolarità e il suo prestigio, con un conseguente effetto benefico sulle performance di tutti gli altri marchi del comparto<sup>(132)</sup>. Un'altra delle numerose strategie che permettono ad LVMH di prosperare è, infatti, quella di sfruttare le sinergie fra i vari brand del portfolio al fine di ottenere benefici a livello di intero gruppo oltre che dei singoli marchi.

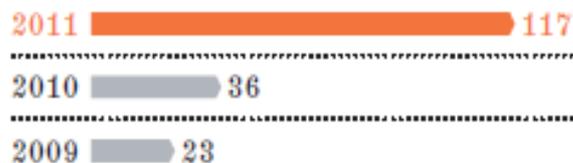
Una conseguenza indiretta dell'acquisizione di Bulgari è l'incremento della presenza della holding a livello globale, dovuta all'integrazione della sua rete di ben 170 punti vendita in tutto il mondo.

La volontà di Bulgari di entrare nel network di LVMH è giustificata dalla protezione e dalla grande spinta in termini di sviluppo che solo una holding di tali dimensioni e prestigio può fornire. Allo stesso tempo LVMH è portatrice di un atteggiamento volto non ad uniformare il know-how e la cultura di tutti i brand, ma a promuovere la diversità e ciò non può che essere positivo per un'azienda che come Bulgari ha già una propria immagine, una propria cultura e un proprio savoir-faire.

Un altro dato molto importante che desumiamo dal report annuale presentato dall'azienda è il vertiginoso incremento degli investimenti anche in questo business group<sup>(133)</sup>. Come possiamo osservare molto chiaramente dal grafico

#### OPERATING INVESTMENTS

(EUR millions)



Source: LVMH Annual Report 2011 (pag. 49)

sovrastante, gli investimenti vengono triplicati. Lo scopo di questi investimenti è quello di accrescere la capacità produttiva per i prodotti di questo comparto per sostenere l'incremento dei ricavi. La straordinaria capacità di LVMH di reperire risorse finanziarie da investire in tutti i brand del comparto per garantire loro una crescita continua è un'importante fonte di vantaggio competitivo, dato che siamo ancora in una fase in cui la maggior parte dei player del mercato del lusso cercano di ottimizzare le loro

risorse, spesso carenti, per sfuggire definitivamente alle grinfie della crisi economica.

Ancora una volta Tag Heuer, punta di diamante del comparto, registra ricavi da record, grazie all'apporto fornito dal mercato cinese e sudcoreano<sup>(134)</sup>. Tuttavia, anche Hublot non è da meno, con l'introduzione di nuovi prodotti che sperimentano l'utilizzo di materiali innovativi<sup>(134)</sup>. Continua, quindi, la ricerca di innovazione anche in un settore che ha sempre visto l'utilizzo di materiali tradizionali nella realizzazione dei prodotti compensato dai rischi assunti in termini di design.

Ultimo, ma non in termini di performance, è il settore del "Selective Retailing".

Sia DFS che Sephora continuano ad ottenere, nel 2011, risultati eccellenti in termini di ricavi<sup>(135)</sup>. L'ottima performance di DFS è dovuta all'incremento del turismo asiatico, ma anche all'apporto dei consumatori indiani, russi e sudcoreani<sup>(135)</sup>. Anche Sephora si concentra, in questo periodo, sui mercati emergenti, rafforzando la sua posizione in Russia, Brasile e Messico<sup>(135)</sup>.

Emerge, in questo comparto, che è quello che maggiormente si adatta a questo tipo di tecnologie, il potenziale della vendita tramite internet e smartphone. Nel 2011 viene realizzata l'applicazione per Iphone "Sephora to Go" che permette di acquistare molti prodotti in maniera semplice e veloce in qualunque momento ed in qualunque luogo<sup>(136)</sup>. Questa permette all'azienda di controllare le preferenze del consumatore tramite i suoi acquisti, le sue visualizzazioni e recensioni dei prodotti acquistati e di fornire suggerimenti più adeguati alle esigenze di ognuno. Il successo è sorprendente con 1,4 milioni di download<sup>(136)</sup>. Ma non finisce qui. Durante il 2011 Sephora realizza anche un'applicazione per Ipad diffusa negli USA e comincia ad utilizzare i tablet anche all'interno di alcuni suoi punti vendita, mettendoli a disposizione dei consumatori<sup>(136)</sup>. Anche questo

aspetto conferma la capacità di LVMH di anticipare notevolmente i concorrenti nell'introduzione delle innovazioni più significative, dato che nel capitolo precedente abbiamo ampiamente parlato di come l'utilizzo di shop online e di applicazioni si cominci a diffondere a partire dal 2012 fino a raggiungere una maggiore diffusione nel 2013.

## 2012: L'ascesa continua

Quando ormai la crisi è soltanto un lontano ricordo, LVMH si concentra sulla creazione di una leadership duratura nel tempo. I valori che permettono e che permetteranno anche in futuro il raggiungimento di questo obiettivo sono sempre innovazione e creatività, eccellenza dei prodotti e dei servizi offerti, imprenditorialità, rafforzamento dell'immagine del brand e la volontà di essere sempre i migliori<sup>(137)</sup>.

Il gruppo si muove con sicurezza in un contesto ambientale che per molti è ancora caratterizzato dalla sola incertezza. Tutto ciò grazie alla solidità finanziaria e all'imponente cash flow generato ogni anno che permette, anche nel 2012, di investire ovunque l'azienda ritenga necessario farlo.

Anche quest'anno, quindi, LVMH conferma il proprio successo con ricavi in crescita in tutti i comparti.

<i>In millions of euros</i>	2011	2012	Reported growth	Organic growth
Wines & Spirits	3 524	4 137	+ 17%	+ 11%
<i>Champagne &amp; Wines</i>	1 782	1 980	+ 11%	+ 7%
<i>Cognac &amp; Spirits</i>	1 742	2 157	+ 24%	+ 15%
Fashion & Leather Goods	8 712	9 926	+ 14%	+ 7%
Perfumes & Cosmetics	3 195	3 613	+ 13%	+ 8%
Watches & Jewelry	1 949	2 836	+ 46%	+ 6%
Selective Retailing	6 436	7 879	+ 22%	+ 14%
Others and eliminations	-157	-288	-	-
<b>Total LVMH</b>	<b>23 659</b>	<b>28 103</b>	<b>+ 19%</b>	<b>+ 9%</b>

Source: LVMH Annual Results 2012 (pag. 15)

Come è accaduto nel 2011, la performance migliore in termini di crescita proviene dal business group “Watches & Jewelry”.

L’aspetto chiave nella strategia portata avanti durante il 2012 è non solo il rapido adattamento ai cambiamenti nell’ambiente e nelle preferenze dei consumatori, ma anche la capacità di anticipare questi cambiamenti<sup>(137)</sup>. Per fare ciò è fondamentale mantenere un contatto diretto con i consumatori al fine di raccoglierne impressioni e preferenze e valutarne la soddisfazione. Il fatto che l’acquisto di un bene di lusso sia dovuto al manifestarsi di un bisogno estetico o di un desiderio favorisce senz’altro il mantenimento di un contatto diretto con il consumatore, ma non basta. È per questo che LVMH dà molta importanza all’esperienza che i consumatori possono vivere nel punto vendita e ai servizi post-vendita. Sono questi gli elementi che permettono di seguire meglio il consumatore non solo nel processo di acquisto, ma anche nella fase del consumo e che permettono di valutare le sue impressioni e il suo grado di fedeltà.

L’obiettivo principale, cioè creare una leadership che non conosca epoca, è raggiungibile per il gruppo grazie alla presenza nel suo portfolio di brand dalla storia ultracentenaria che possono vantare un valore e un’immagine senza tempo. Louis Vuitton, Guerlain, Moët & Chandon, Hennessy sono tutti marchi che hanno più di 100 anni e non a caso sono anche fra i marchi più profittevoli per il gruppo. Affinché un brand ottenga un successo duraturo è fondamentale che esso abbia un’immagine non legata alle tendenze del momento. L’approccio migliore è quello che consiste nell’aver all’interno dello stesso brand il giusto mix fra prodotti moderni e di tendenza ed evergreen. Sono gli evergreen ad assicurare la fidelizzazione della clientela in un periodo di contingenza economica, come abbiamo già visto nell’analisi relativa agli anni precedenti.

Per la prima volta, nel 2012, vediamo comparire espressamente nel report la volontà di fare leva sullo sviluppo dei mezzi di comunicazione e commercializzazione digitale<sup>(137)</sup>, sebbene dall’analisi della condotta nel

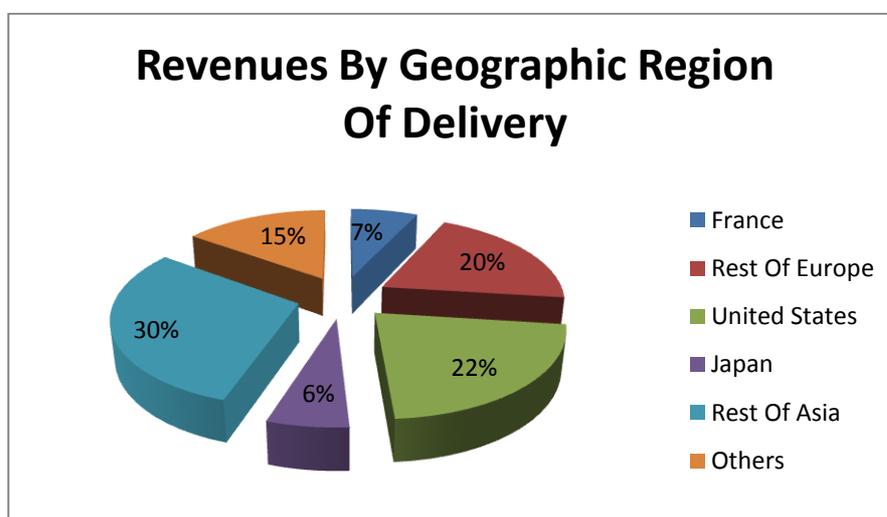
2011 emerge il fatto che l'azienda li abbia già sviluppati in alcune aziende più fertili per la loro implementazione. La volontà di servirsi delle nuove tecnologie deriva dall'importanza sempre crescente che queste ricoprono per la fascia più giovane di consumatori.

Concentriamo ora la nostra attenzione sui singoli comparti.

L'incremento del valore e del volume dei prodotti fa sì che anche nel 2012 si registri una performance positiva nel comparto "Wines & Spirits".

Hennessy si mostra ancora leader nelle vendite con una crescita dei volumi del 6% rispetto al 2011, sebbene nel 2012 vi sia una cospicua crescita nel settore degli spiriti<sup>(138)</sup>.

Il focus è ancora sulla creazione di valore e sull'espansione nei mercati emergenti, consolidando, allo stesso tempo, la posizione in quelli tradizionali.



Adattamento da: LVMH Annual Report 2012 (pag. 14)

Il mercato asiatico continua nella sua crescita inarrestabile, registrando un +4% rispetto all'anno precedente, conformemente alla strategia di espansione di cui abbiamo appena parlato. Rimangono predominanti,

sebbene con un gap sempre minore, i mercati tradizionali, che nel loro insieme coprono il 55% del totale dei ricavi.

Oltre al rafforzamento dei prodotti già noti ai consumatori, LVMH si impegna anche nel lancio continuo di nuovi prodotti, come accade in Veuve Cliquot e Ruinart<sup>(138)</sup>.

Visto il grande successo dei suoi prodotti il gruppo decide di investire per incrementare la capacità produttiva, sempre nell'ottica di incrementare in maniera controllata e consapevole i volumi.



Louis Vuitton, può permettersi, anche nel 2012, di incrementare in maniera consistente gli investimenti, con lo scopo di garantire un successo duraturo anche ai brand meno affermati del comparto. Gli obiettivi fondamentali di questo sviluppo sono: eccellenza nella distribuzione, continua coltivazione della creatività e expertise. Alcuni brand, come Louis Vuitton e Loewe, possiedono già competenze tali da gestire autonomamente lo sviluppo; altri necessitano di una maggiore protezione e di un maggior supporto da parte della holding. Una caratteristica fondamentale del processo di sviluppo ed espansione portato avanti da LVMH consiste nell'applicare la creatività e l'innovazione con lo scopo di adattare i vari brand al contesto moderno senza stravolgere o annullare i loro valori e le loro tradizioni.

Anche nel 2012 abbiamo un focus sull'esperienza garantita dall'acquisto nel punto vendita, dato che da essa deriva gran parte della fedeltà del consumatore. Affinché si possa creare un'atmosfera unica ed indimenticabile è necessario mantenere alta la qualità del network di

distribuzione. Ecco che ritorniamo ad uno dei tre obiettivi core di cui abbiamo appena parlato.

La performance migliore per il settore considerato proviene, ancora una volta, da Louis Vuitton, che continua a crescere surclassando qualunque ipotetico concorrente<sup>(139)</sup>. I suoi prodotti sono desiderati da consumatori molto diversi fra loro, grazie all'eleganza e alla classe che prescindono qualunque epoca e qualunque contesto. Continua l'ampliamento del suo network di distribuzione con l'apertura di nuovi punti vendita in Kazakistan, in Cina e a New York<sup>(140)</sup>. Si fanno molti progressi anche in termini di personalizzazione dei prodotti, con la possibilità per i consumatori di scegliere fra 5 modelli per creare una borsa unica<sup>(141)</sup>. Ma ciò che piace al consumatore di Louis Vuitton non è solo la possibilità di ottenere un prodotto personalizzato, ma, anche e soprattutto, il servizio su misura che viene offerto al cliente in queste circostanze, al fine di guidarlo in ogni fase del processo di customizzazione.

Anche Marc Jacobs, Fendi, Donna Karan e Givenchy continuano a crescere ed a espandere la loro rete di punti di contatto diretto con i consumatori<sup>(142)</sup>. I punti vendita realizzati da LVMH per i suoi brand, in particolare nel comparto della moda, si distinguono da quelli dei concorrenti per l'introduzione di elementi artistici e di design.

Nel 2012, il comparto "Perfumes & Cosmetics" vede la predominanza delle Maison francesi Dior e Guerlain. Tuttavia, al fine di portare avanti con costanza la strategia di crescita del gruppo, continuano, comunque, gli investimenti per lo sviluppo di brand innovativi e promettenti.

Christian Dior continua a riscuotere successo sia nella profumeria che nella cosmetica. Guerlain ottiene ricavi record con i suoi nuovi profumi e continua a mantenere la sua ampia base di consumatrici di prodotti di make-up e skincare.

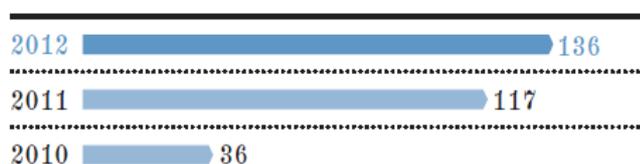
Benefit e Make-up-forever, i due brand più giovani dell'intero portfolio, registrano nuovamente una crescita a due cifre ampliando a vista d'occhio la base di consumatori.

Passiamo ora ad analizzare il comparto "Watches & Jewelry". Come abbiamo già anticipato, anche nel 2012 la migliore performance proviene proprio da questo business group, che mostra i benefici della recente integrazione di Bulgari.

Dopo il drastico aumento dell'anno precedente, la politica di incremento degli investimenti subisce un arresto, facendo

#### OPERATING INVESTMENTS

(EUR millions)



Source: LVMH Annual Report 2012 (pag. 48)

trasparire una maggiore prudenza e lo spostarsi dell'attenzione, in termini di attribuzione delle risorse, su altri comparti.

La strategia adottata per il 2012 è quella di rafforzare l'immagine dei marchi e proteggere e sviluppare il know-how e l'expertise nella realizzazione di orologi e gioielli che il gruppo possiede<sup>(143)</sup>.

L'obiettivo di rafforzare l'immagine viene raggiunto realizzando delle partnership con altri brand prestigiosi, come quella fra Hublot e Ferrari<sup>(144)</sup>, ed organizzando eventi celebrativi dei successi e dei traguardi dell'azienda, oltre che continuando ad investire nella pubblicizzazione. I prodotti provenienti dalle varie Maison ottengono continui riconoscimenti per l'innovatività e la competenza impiegata nella loro realizzazione e questo non fa altro che contribuire al rafforzamento dell'immagine percepita dai consumatori. Bulgari, ad esempio, contribuisce ad accrescere il prestigio di LVMH partecipando a numerose mostre ed eventi di grande importanza nella veste di espositore primario o di illustre ospite.

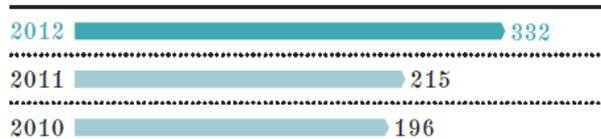
Anche in questo business group ritroviamo il focus sul miglioramento del network di punti vendita. Si punta sia sul miglioramento dei punti vendita

già esistenti, sia sulla scelta selettiva di retailers multibrand a cui affidare la distribuzione dei prodotti<sup>(143)</sup>.

Tutti i brand del settore contribuiscono al raggiungimento della brillante performance del 2012: Tag Heuer, Hublot, Zenith, Bulgari, Chaumet sono solo alcuni dei grandi nomi che LVMH può vantarsi di avere nel proprio portfolio. Ognuno di essi possiede delle competenze, delle tecniche e delle conoscenze che rappresentano un tassello di un enorme puzzle in cui i pezzi si incastrano alla perfezione. Tutti i brand apprendono di continuo grazie alle sinergie e alla collaborazione all'interno della bolla protettiva creata dalla holding. L'apprendimento continuo è qualcosa di fondamentale per sopravvivere nel contesto competitivo e per sviluppare le competenze distintive che permettono di avere una marcia in più rispetto ai concorrenti.

A piazzarsi al secondo posto, per quanto riguarda la crescita nel 2012, è il comparto del “Selective Retailing”. A conferma delle sue grandi potenzialità abbiamo la grande quantità di investimenti che l'azienda

**OPERATING INVESTMENTS**  
(EUR millions)



Source: LVMH Annual Report 2012 (pag. 60)

ha destinato a tale comparto durante quest'anno.

L'espansione di questo comparto non si ferma mai e procede con la conquista di mercati sempre nuovi. In un settore in continuo cambiamento come quello considerato gli obiettivi fondamentali di LVMH non possono che essere 2 per questo 2012: varietà e continuo incremento dell'offerta e miglioramento del servizio offerto ai consumatori sia nei punti vendita fisici che in quelli virtuali<sup>(145)</sup>.

Ancora una volta le performance di DFS e di Sephora non deludono.

Sephora rafforza la sua posizione in Europa, negli Stati Uniti, oltre che raggiungere nuovi mercati come la Danimarca e la Svezia<sup>(146)</sup>. Durante il 2012 si punta molto sul digitale con lo sviluppo di una nuova app e il

potenziamento del sito internet dell'azienda. L'innovazione di cui Sephora può vantarsi nel 2012 deriva dalla partnership con Pantone<sup>(147)</sup>. Da tale collaborazione nasce un dispositivo, CAPSURE™ in grado di permettere alle clienti di scegliere il fondotinta perfetto per la loro pelle<sup>(147)</sup>. Il sistema consiste nello scattare una foto della pelle con il dispositivo ed individuare il suo colore preciso, in modo da acquistare un prodotto che garantisca una copertura impeccabile<sup>(147)</sup>.

### **2013: La crescita si stabilizza**

Il 2013 è stato un altro anno di crescita per LVMH che ha raggiunto un ammontare di ricavi pari a 6 bilioni di euro<sup>(148)</sup>. Tuttavia, come possiamo desumere dai tassi di crescita rilevati per ogni comparto, l'incremento dei ricavi è stato inferiore rispetto agli anni precedenti, probabilmente per la maggiore stabilità del contesto economico e sociale rispetto agli anni precedenti.

Questa volta i risultati migliori li abbiamo nel "Selective Retailing". Per quanto riguarda, invece, gli altri comparti, l'andamento risulta abbastanza uniforme<sup>(149)</sup>. Questa performance conferma la capacità di LVMH di muoversi in maniera brillante e sicura all'interno di un contesto economico e sociale ancora profondamente segnato dagli effetti della crisi.

Uno dei punti chiave della strategia adottata da LVMH è la velocizzazione del processo di adattamento ai cambiamenti, imposti dal contesto ambientale, sociale ed economico, e di sviluppo delle innovazioni<sup>(150)</sup>. Con il passare degli anni il mondo del lusso, così come tutti gli altri mercati assistono ad una riduzione del ciclo di vita dei prodotti, che accorcia, di conseguenza, il tempo a disposizione per realizzare profitti con la vendita di quegli stessi prodotti, e ad una maggiore variabilità delle preferenze dei consumatori.

<i>In millions of euros</i>	2012	2013	Reported growth	Organic growth
Wines & Spirits	4 137	4 187	+ 1%	+ 6%
<i>Champagne &amp; Wines</i>	1 980	1 951	- 1%	+ 5%
<i>Cognac &amp; Spirits</i>	2 157	2 236	+ 4%	+ 7%
Fashion & Leather Goods	9 926	9 882	- 0.4%	+ 5%
Perfumes & Cosmetics	3 613	3 717	+ 3%	+ 7%
Watches & Jewelry	2 836	2 784	- 2%	+ 4%
Selective Retailing	7 879	8 938	+ 13%	+ 17%
Others and eliminations	-288	(359)	-	-
<b>Total LVMH</b>	<b>28 103</b>	<b>29 149</b>	<b>+ 4%</b>	<b>+ 8%</b>

Source: LVMH Annual Results 2013 (pag.15)

Il 2013 è segnato dall'arrivo di Loro Piana, produttore italiano di capi di abbigliamento di grande pregio<sup>(151)</sup>. La motivazione dell'entrata di un altro grande nome del Made in Italy in LVMH è, secondo quanto emerge da un'intervista a Sergio e Pierluigi Loro Piana<sup>(151)</sup>, la consapevolezza che un'azienda dalle dimensioni molto più ridotte rispetto ad altri concorrenti non riuscirebbe ad ottenere il successo desiderato in un mercato che diventa sempre più competitivo e che si evolve sempre più velocemente. Un'altra ragione addotta dai leader di Loro Piana richiama la già citata appetibilità del network di fornitori e distributori di eccellenza creato da LVMH<sup>(151)</sup>. Dal punto di vista del gruppo, l'acquisizione di Loro Piana comporta l'arrivo di un savoir-faire e di una maestria nella lavorazione delle migliori fibre tessili naturali che LVMH, in precedenza, non possedeva. Ancora una volta, quindi, la holding ha integrato un brand che condivide perfettamente i suoi valori e i suoi obiettivi in termini di eccellenza nella qualità e nel servizio offerto al cliente.

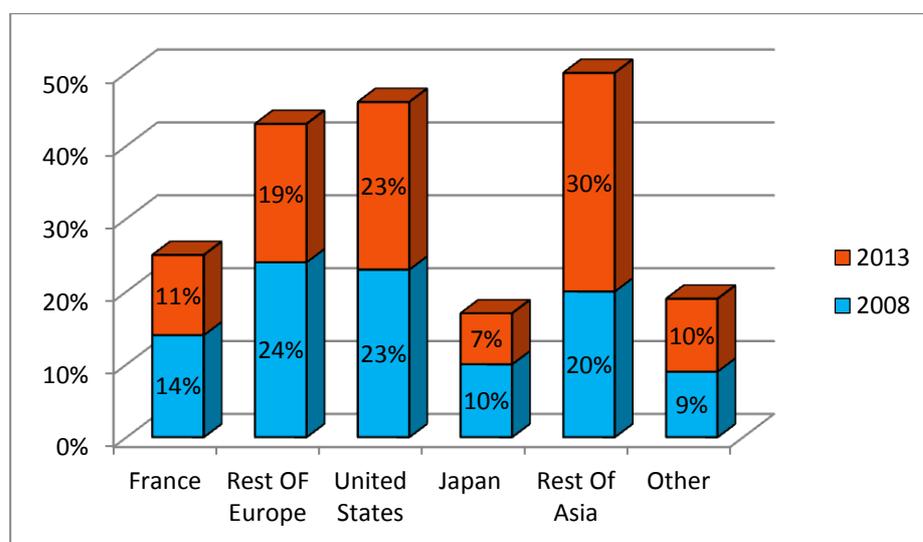
Nonostante il gruppo sia ormai ampiamente avviato verso il successo, la politica di distribuzione delle risorse è ancora prudente e selettiva, a causa del contesto economico e competitivo ancora molto incerto. Ma ciò, come abbiamo già visto negli anni precedenti, non significa rinunciare

all'espansione del network distributivo o all'introduzione di innovazioni o alla spinta creativa, ma piuttosto concentrarsi su quei marchi, business, progetti e prodotti con un maggior potenziale in termini di crescita e profittabilità.

Anche nel 2013 LVMH presta una grande attenzione alla fidelizzazione del consumatore. Per incrementarla non si serve solo di eventi nel punto vendita, newsletter o assistenza personalizzata, ma anche dell'elevata qualità e della durevolezza dei prodotti.

Se confrontiamo l'influenza dei vari mercati sui ricavi nel 2008 e nel 2013 ci rendiamo conto di quanto il contesto competitivo sia notevolmente cambiato durante questi 6 anni.

### Revenue By Geographic Region Of Delivery



Adattamento da: LVMH Annual Report 2008 e LVMH Annual Report 2013

Il mercato asiatico ha guadagnato ben 10 punti percentuali, mentre i mercati giapponese e francese si sono ridotti. Questi cambiamenti sono sicuramente in parte dettati dalla crisi economica, ma dipendono anche dalla politica di LVMH di sfruttare il più possibile il potenziale dei mercati emergenti. Molte altre aziende, infatti, non sono state in grado di sfruttare questo

potenziale e sono rimaste legate più al loro contesto nazionale, con tutti i conseguenti problemi che ne derivano in termini di riduzione della domanda, dei profitti e di incremento dei costi.

Come negli anni precedenti, LVMH favorisce la diversità all'interno del proprio organico, con lo scopo di comprendere meglio le preferenze e le necessità dei suoi consumatori che sono sempre più diversi fra loro in termini di cultura, tradizioni e bisogni.

Un altro elemento molto interessante che emerge dal report annuale del gruppo è la necessità di integrazione verticale. Antonio Belloni ci spiega che l'integrazione verticale può avere, per un gruppo così grande che opera nel mercato del lusso, importanti vantaggi in termini di controllo della qualità delle materie prime, di sfruttamento delle sinergie e di qualità del servizio offerto dalla distribuzione ai consumatori<sup>(150)</sup>. Ci sono, però, anche dei rischi. In particolare, l'integrazione verticale fa aumentare alcuni costi, irrigidisce la struttura dell'azienda e la rende molto più complessa e mastodontica; e ciò potrebbe essere un problema considerevole nell'operare in un mercato così dinamico<sup>(150)</sup>. Date queste motivazioni, le operazioni di integrazione verticale vengono sviluppate da LVMH con grande coscienza e prudenza, al fine di godere pienamente dei suoi vantaggi e di limitare gli svantaggi.

L'ultimo punto che andiamo ad analizzare è quello relativo alla crescente importanza dei mezzi di comunicazione e commercializzazione digitale<sup>(150)</sup>. Nel 2013 la vendita online di beni di lusso è già molto diffusa, ma non tutte le aziende sono in grado di riscuotere, tramite questi mezzi, lo stesso successo ottenuto con i flagship stores. Nell'utilizzo del canale digitale LVMH evidenzia la necessità di coerenza fra l'esperienza nel punto vendita fisico e l'esperienza online. Tuttavia è consapevole che trasmettere gli stessi valori attraverso il web è molto più complicato. È per questo che il gruppo ha cominciato a sviluppare siti web e app per i brand che rappresentavano un ambiente più fertile per queste tecnologie e che

avevano un'immagine già molto forte e diffusa, evitando di cominciare con investimenti che non avevano molte speranze di portare profitti.

Dedichiamoci ora, per l'ultima volta, ad analizzare la condotta nei singoli comparti.

Nel comparto "Wines & Spirits" si continua sulla linea dell'anno precedente. Gli obiettivi rimangono ancora quelli di produrre prodotti eccellenti, incrementare il volume e il valore prodotto e potenziare e migliorare la rete distributiva. Gli investimenti si mantengono piuttosto stabili rispetto all'anno precedente<sup>(152)</sup>.

Nel 2013 si mostra ancora di più l'elevatissimo potenziale dei mercati emergenti<sup>(153)</sup>. Alla già citata Cina si affiancano la Russia, il Messico, il Sudafrica e la Nigeria. I marchi più forti sono sempre Hennessy, più venduto nei paesi orientali, e Moët & Chandon, più apprezzato dai consumatori occidentali, sebbene gli spiriti continuino a crescere in termini di base di consumatori e ad ottenere ottimi risultati.

LVMH punta, per il 2013, nuovamente sull'arte, realizzando una collaborazione con l'artista Jeff Koons per il brand Dom Pérignon<sup>(154)</sup>. Da questa collaborazione scaturisce un packaging davvero innovativo, "The Ballon Venus"<sup>(154)</sup>, che rende le bottiglie di Dom Pérignon dei veri e propri oggetti da collezione di grande valore artistico desiderati da appassionati sia dell'arte che dello champagne di eccellente qualità.

Il comparto "Fashion & Leather Goods" si mostra, anche nel 2013, come il business di maggiore interesse per

**OPERATING INVESTMENTS**  
(EUR millions)



Source: LVMH Annual Report 2013 (pag. 28)

la holding, soprattutto in termini di investimenti. La moda e la pelletteria,

infatti, sono i due settori dove LVMH concentra maggiormente i suoi investimenti per questo 2013.

Louis Vuitton si conferma ancora nella veste di maggior fonte di profitto per l'azienda, che continua a svilupparlo in tutte le sue sfaccettature<sup>(155)</sup>.

Si continua ad investire per la crescita di nuovi e talentuosi brand e nella stipulazione di nuove partnership.

I marchi di LVMH accumulano premi su premi per la loro eccellenza e il loro design e ciò rende il gruppo sempre più forte agli occhi di consumatori e concorrenti.

La performance migliore in termini di crescita è quella di Céline, che dal 2008 risulta aver triplicato i suoi ricavi<sup>(156)</sup>.

Come abbiamo già anticipato l'evento più importante in questo business group nel 2013 è senz'altro l'acquisizione di Loro Piana, di cui abbiamo già ampiamente discusso.

Per favorire la crescita nel settore della moda LVMH lancia durante quest'anno la "Young Designer Competition" al fine di supportare lo sviluppo di talenti nel campo della moda<sup>(157)</sup>.

Per quanto riguarda, invece, il comparto "Perfumes & Cosmetics", nel 2013, possiamo osservare una crescita della cosmetica a spese della profumeria. Mentre negli anni passati i profumi assicuravano la maggior parte dei ricavi, ora skincare e cosmetica coprono più del 50 % dei ricavi<sup>(158)</sup>.

La continua evoluzione nel campo del make-up, della profumeria e della cura della pelle offrono numerose opportunità di sviluppo per tutti i brand di questo comparto. Vista la concorrenza sempre più spietata, LVMH continua a fare della pubblicità una delle armi più utilizzate e sfruttate, avvalendosi di testimonial sempre più ammirati dai consumatori.

I due brand più affermati sono sempre Christian Dior e Guerlain, che, grazie alle loro brillanti performance, continuano a ricevere un sostegno

molto forte dalla holding per la crescita e lo sviluppo<sup>(159)</sup>. Tuttavia, anche in questo comparto, viene fuori la tendenza del gruppo ad investire nella crescita di brand piccoli e promettenti, in modo da assicurarsi nuovi punti di forza per il futuro.

Il 2013 è un anno di investimenti in ricerca che si concretizzano nella creazione di Hélios, centro di ricerca situato a Saint-Jean-de Braye<sup>(160)</sup>. Lo scopo è ovviamente quello di sviluppare innovazioni ed expertise da utilizzare per battere i concorrenti.

Il penultimo comparto, “Watches & Jewelry”, è uno di quelli che nel 2013

attira maggiormente l'attenzione della holding. LVMH dedica molte risorse finanziarie a questo business group

#### OPERATING INVESTMENTS

(EUR millions)



Source: LVMH Annual Report 2013 (pag. 50)

anche durante quest'anno. Gli investimenti sono dovuti alla volontà di accrescere ulteriormente la capacità produttiva e migliorare l'immagine dei vari brand.

Tag Heuer mantiene la sua posizione di leader nel mercato e Hublot continua a crescere, grazie alle partnership in campo sportivo. Anche Bulgari ottiene una performance brillante grazie al lancio di nuove collezioni molto apprezzate dai consumatori e dagli esperti di moda.

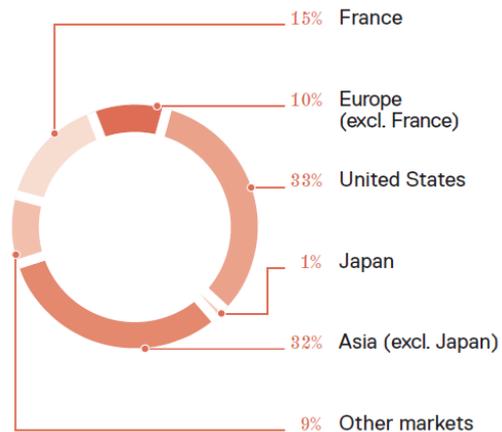
L'ultimo comparto, il “Selective Retailing”, è quello che ottiene i risultati migliori in termini di crescita dei ricavi nell'anno considerato<sup>(161)</sup>. L'innovatività della distribuzione selettiva di LVMH attira un numero sempre maggiore di consumatori, che sono entusiasti del servizio offertogli e delle nuove tecnologie utilizzate.

Continuano gli investimenti per lo sviluppo del canale digitale, che già negli anni precedenti ha mostrato il suo grande potenziale. Si lavora molto

sull'integrazione fra i mezzi digitali e quelli tradizionali, continuando ad inserire dispositivi mobili, maxischermi, ecc.. all'interno dei punti vendita.

Anche in questo comparto l'influenza dei mercati emergenti è sempre in crescita e si è passati da una situazione in cui il mercato principale era quello statunitense ad una corrispondenza quasi perfetta fra l'influenza del mercato asiatico e quella di quello statunitense.

#### REVENUE BY GEOGRAPHIC REGION OF DELIVERY (in %)



Source: LVMH Annual Report 2013 (pag. 62)

## Conclusion

Dalla nostra analisi sono emersi i numerosi fattori che hanno portato LVMH a prosperare anche durante la crisi e assumere una posizione di leader nel mercato del lusso sempre più solida ed irraggiungibile per i concorrenti.

I fattori chiave che abbiamo individuato sono:

- Investire anche in periodo di crisi, soprattutto per migliorare l'immagine dei brand
- Fare leva sull'imponente potenziale dei mercati emergenti
- Produrre beni di qualità eccellente e dal design accattivante ed innovativo
- Favorire la creatività e la crescita dei talenti e ridurre il time to market rispetto ai concorrenti, avvalendosi di centri di ricerca sviluppati internamente

- Non adagiarsi sugli allori e non rinunciare mai alla crescita, realizzata anche investendo in brand piccoli ma con un grande potenziale in termini di crescita e profittabilità
- Promuovere lo sviluppo di una cultura aziendale forte, costruttiva e condivisa, soprattutto con lo scopo di favorire la dinamicità, il rapido adattamento ai cambiamenti nell'ambiente esterno e nelle preferenze dei consumatori e la reattività locale
- Utilizzare la diversificazione come un'arma per proteggersi dagli effetti della crisi e per compensare eventuali perdite in alcuni business; sfruttare le sinergie fra i vari brand, condividere conoscenza, know-how e competenze e garantire il continuo apprendimento e miglioramento
- Anticipare i concorrenti nell'utilizzo dei mezzi di comunicazione e commercializzazione digitale
- Acquisire legittimazione e migliorare la percezione esterna dell'azienda impegnandosi attivamente per la risoluzione di problemi di inquinamento ambientale e di tipo sociale

Tutti i punti dell'elenco li abbiamo già individuati nel capitolo precedente fra le strategie e gli strumenti necessari non solo per combattere la crisi, ma anche per ottenere un successo duraturo.

Il punto di forza principale di LVMH è, in conclusione, quello di riuscire a combinare tutti gli elementi all'interno di un'unica struttura. Ciò le permette di avvalersi dei vantaggi provenienti da ognuno di essi senza dover scegliere se concentrarsi su alcuni aspetti piuttosto che su altri. Ovviamente ciò è possibile perché il gruppo possiede un grande ammontare di risorse da distribuire fra i vari progetti ed interessi, grazie soprattutto alla facilità nel trovare investitori e all'imponente cash flow generato in ogni esercizio.

La mentalità dei manager di LVMH è senza dubbio una mentalità vincente perché, nonostante il grande successo già ottenuto, continua a puntare sulla crescita e sul miglioramento continuo. È opinione comune che le aziende che non puntano sulla crescita finiscano per essere divorate dalla concorrenza in tempi anche piuttosto brevi.

Quali sono, quindi, gli input di LVMH per il 2014?

Sicuramente il gruppo continuerà a puntare sulla crescita, sull'eccellenza, sulla promozione e sullo sviluppo dell'innovazione e delle tecnologie.

Quali potrebbero essere, però, gli elementi in grado di permettere al gruppo di fare un ulteriore passo in avanti nella giungla della competizione?

LVMH potrebbe dedicarsi alla ricerca, in tutto il mondo, di giovani designer promettenti, al fine di sviluppare delle collaborazioni volte alla realizzazione di collezioni disponibili in edizione limitata nelle boutique dei più famosi brand del gruppo. In questo modo si otterrebbero significativi vantaggi in termini di creatività e di innovazione senza dover sopportare l'onere e i rischi di investire in un intero brand. Queste iniziative permetterebbero anche di fondere in un unico prodotto elementi provenienti da culture diverse e si riuscirebbe a dare un tocco esotico al savoir-faire di origine occidentale, che sarebbe molto ben accetto in un contesto in cui i mercati emergenti crescono in maniera esponenziale. Per ottenere i massimi vantaggi possibili da questo tipo di azioni è necessario, però, che gli interventi non siano limitati solo al comparto "Fashion & Leather Goods", come è già accaduto nel 2013, ma che siano estesi a tutti i settori possibili.

Un altro elemento su cui LVMH dovrebbe continuare a puntare è lo sviluppo del digitale. Tablet, smartphone e computer sono diventati oggetti indispensabili nella vita della maggior parte delle persone, soprattutto di

quelle più facoltose, che non vogliono privarsi per nessuna ragione della comodità di potersi informare su qualunque cosa in qualunque momento della loro giornata e ovunque si trovino. Si potrebbero, per esempio, sviluppare delle app che permettano agli acquirenti del brand di interagire direttamente con operatori competenti, ad esempio tramite live chat, per fornire feedback, prenotare servizi di personal shopper nel punto vendita desiderato, ottenere consulenze personalizzate per la realizzazione di prodotti customizzati senza la necessità di recarsi fisicamente in un flagship store, oppure ricevere consigli per un corretto utilizzo dei prodotti.

Un'ultima iniziativa, molto vantaggiosa in termini di fidelizzazione della clientela, consisterebbe nella periodica organizzazione di eventi e cene di gala per i clienti più fidati di un brand. Queste occasioni andrebbero ad incrementare la diffusione dello stile di vita legato al marchio ed innescherebbero, sicuramente, un passaparola all'interno delle élite, che avrebbe la conseguenza di far crescere l'ammontare di consumatori abituali.

Questa analisi ha permesso di mettere in evidenza molti dei motivi per cui LVMH deve essere percepita come modello da seguire ed ha permesso di trovare una corrispondenza reale per idee che, altrimenti, sarebbero rimaste troppo legate alla semplice teoria.

## NOTE

- (1): G. Aiello-R. Donvito, “L’evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica delle marca. Un’analisi quantitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso”, Università Ca’ Foscari Venezia, 2006, pag. 1
- (2): Paper a cura di F. Manucci, Luiss, 2013
- (3): Tartaglia-Marinozzi, “Il lusso. Magia e Marketing”, Ed. FrancoAngeli, Milano, 2007
- (4): J.N. Kapferer–V. Bastien, “The luxury strategy. Break the rules of marketing to build luxury brands, Ed. Kogan Page, 2012, pag. 8
- (5): Ibidem, pagg. 7-8
- (6): J.N. Kapferer–V. Bastien, op. cit., pag. 46
- (7): G. Aiello-R. Donvito, op. cit., pag. 7/9
- (8): Mosca F., “Marketing Dei Beni di Lusso”, Ed. Pearson, 2010
- (9): Ibidem, pag. 48
- (10): C. D’Arpizio-F. Levato, “Lens on the worldwide luxury consumer”, Bain & Company, 14 Gennaio 2014
- (11): Mosca F., op. cit., pag.49/51
- (12): Ibidem, pag. 52-53
- (13): Mosca F., op. cit., pag. 66-67
- (14): Ibidem, pag. 68-69
- (15): Mosca F., op. cit., pag. 73/77
- (16): [www.ferrari.com](http://www.ferrari.com)
- (17): [www.rolls-roycemotorcars.com/phantom-family/](http://www.rolls-roycemotorcars.com/phantom-family/)
- (18): Mosca F., op. cit., pag. 106-107
- (19): [www.isayachts.it](http://www.isayachts.it)
- (20): [www.fratellirossetti.com](http://www.fratellirossetti.com)
- (21): Mosca F., op. cit., 98-99
- (22): Biagioni, “Luxury Market Vision”, PWC, 2013
- (23): D’Arpizio C., “America surpasses China as luxury goods growth leader propelled by Chinese tourism and new store openings, finds Bain & Company’s 2013 luxury goods worldwide market study”, Bain & Company-Altgamma, Milano, 28 Ottobre 2013
- (24): Y. Gutgeld-M. Mazzù-A. Michetti-N. Sandri, “Digital Luxury Experience 2012. From customer experience to impact, McKinsey & Company, Settembre 2012, pag. 5/3
- (25): Ibidem, pag. 7-8
- (26): Y. Gutgeld-M. Mazzù-A. Michetti- N. Sandri, op. cit., pag. 9/12
- (27): [www.altgamma.it](http://www.altgamma.it)
- (28): Baba C., “La Francia leader mondiale nel settore del lusso”, [www.ambafrance-it.org](http://www.ambafrance-it.org), Luglio 2013

- (29): "Global luxury market takes hit from financial crisis: study", The Economic Times, Washington, 29 Ottobre 2008
- (30): R. Olorenshaw, "Luxury and the recent economic crisis", *Vie & Sciences Economiques*, pag. 80-81
- (31) C. Pambianco, "Le strategie delle imprese della moda e del lusso di fronte alla difficile situazione di mercato", Milano, 6 Novembre 2008, pag. 15
- (32): J.N. Kapferer, "Luxury after the crisis: Pro logo or no logo?", *The European Business Review*, Settembre-Ottobre 2010, pag. 42
- (33): *Ibidem*, pag. 43
- (34): J.N. Kapferer-V. Bastien, *op. cit.*, pag. 17
- (35): J.N. Kapferer, *op. cit.*, pag. 43
- (36): *Ibidem*, pag. 44
- (37): J.N. Kapferer, *op. cit.*, pag. 45
- (38): C. Pambianco, *op. cit.*, pag. 43
- (39): *Ibidem*, pag. 15-16
- (40): C. Pambianco, *op. cit.*, pag. 43-44
- (41): C. D'Arpizio, "Luxury goods market growth projected to slow substantially by end of year and head into recession in 2009", Bain & Company, 29 Ottobre 2008
- (42): "Andamento del mercato nautico in Italia", Isyba ([www.assovela.it](http://www.assovela.it)), 18 Luglio 2011
- (43): "Il mercato dell'arte contemporanea 2010/2011", Artprice
- (44): C. D'Arpizio, "Bain & Company projects 10% surge in worldwide luxury goods sales in 2010, erasing recessionary declines", Bain & Company, 18 Ottobre 2010
- (45): B. Hooper-M. Mazzù-D. Pinsent-N. Remy, "Rebirth of luxury", McKinsey, 2010, pag. 2
- (46): R. Olorenshaw, *op. cit.*, pag. 89
- (47): L. Hooker, "Euro crisis boosts sales of luxury goods overseas", BBC News, 28 Maggio 2010
- (48): C. D'Arpizio, "Worldwide luxury goods market poised to surge 10 percent in 2011 as growth in China and mature markets increases, according to newly-released 10<sup>th</sup> edition of Bain & Company's luxury goods worldwide market study", Bain & Company, 17 Ottobre 2011
- (49): "Prada earnings leap by 74%", [www.economywatch.com](http://www.economywatch.com), 20 Settembre 2011
- (50): N. Remy- T. Tochtermann, "The sleeping beauty of European luxury", McKinsey, 2011, pag. 2
- (51): *Ibidem*, pag. 3
- (52): N. Remy- T. Tochtermann, *op. cit.*, pag. 4
- (53): S. Clifford, "Even marked up, luxury goods fly off shelves", New York Times, 3 Agosto 2011
- (54): D. Lee, "Economic crisis tests Italy's luxury market", Los Angeles Times, 4 Dicembre 2011
- (55) C. D'Arpizio, "Luxury goods worldwide market study 2012", Bain & Company, 15 Maggio 2012

- (56) Y. Atsmon-D. Ducarme-M. Magni-C. Wu, "Luxury without borders: China's new class of shoppers take on the world", McKinsey, Dicembre 2012
- (57): C. D'Arpizio, "Bain projects global luxury goods market will grow overall by 10% in 2012, though major structural shifts in market emerge", Bain & Company, 15 Ottobre 2012
- (58): "Osservatorio mondiale altagamma sui mercati del lusso 2012", Bain & Company, 15 Ottobre 2012
- (59): C. D'Arpizio, "L'America supera la Cina come leader di crescita trainata dal turismo Cinese e dall'apertura di nuovi negozi", Bain & Company, 28 Ottobre 2013
- (60): N. Masidlover-C. Passariello, "What recession? Americans regain a craving for luxury", Wall Street Journal, 13 Febbraio 2013
- (61): C. D'Arpizio, "Mercato mondiale dei beni di lusso: terzo anno consecutivo di crescita a due cifre. Superati i 200 miliardi di euro nel 2012", Bain & Company, 16 Maggio 2013
- (62): "Luxury Marketing Outlook 2013", Luxury Daily, Gennaio 2013
- (63): A. Achille, "Il ruggito Americano: Come vincere nel più importante mercato per il Made in Italy", The Boston Consulting Group, Milano – 6° Luxury Summit, 11 Giugno 2014
- (64): "Industria, finanza, mercati: itinerari verso la crescita. Internazionalizzazione: un'opportunità di crescita", PWC, Milano - 6° Luxury Summit
- (65): C. Pambianco, op. cit.
- (66): Ibidem, pag. 14
- (67): [www.ballin-shoes.it](http://www.ballin-shoes.it)
- (68): C. Pambianco, op. cit., pag. 30
- (69): R. Olorenshaw, op. cit., pag. 82
- (70): "Luxury business: responding to the crisis", KPMG International, Luglio 2009, pag. 5
- (71): Ibidem, pag. 6
- (72): "Luxury business: responding to the crisis", KPMG International, Luglio 2009, pag. 7
- (73): Ibidem, pag. 7-8
- (74): J.M. Bellaiche-A. Mei-Pochtler-D. Hanisch, "The new world of luxury. Caught between growing momentum and lasting change", The Boston Consulting Group, Dicembre 2010
- (75): [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com)
- (76): R. Lamb, "How should luxury brands react to talk of a recession?", Luxury Daily
- (77): Y. Atsmon-D. Ducarme-M. Magni-C. Wu, op. cit., pag. 12
- (78): Ibidem, pag. 19
- (79): R. Olorenshaw, op. cit., 78-79
- (80) M. Ramesh, "Luxury retail evolving landscape", Cognizant, Aprile 2012, pag. 6
- (81): [www.linkedin.com/company/lvmh](http://www.linkedin.com/company/lvmh)
- (82): F. Mosca, op. cit., pag. 1-2
- (83): Gruppo LVMH, "Codice di Condotta"
- (84): LVMH Annual Results 2008, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com)
- (85): LVMH Annual Report 2008, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 3

- (86): Ibidem, pag. 57
- (87): LVMH Annual Report 2008, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 63
- (88): Ibidem, pag. 17
- (89): “LVMH divisione vino – risultati 2008”, [www.inumeridelvino.it](http://www.inumeridelvino.it), 27 Febbraio 2009
- (90): LVMH Annual Results 2008, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 37
- (91): LVMH Annual Report 2008, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 24
- (92): Ibidem, pag. 29-30
- (93): LVMH Annual Report 2008, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 33
- (94): Ibidem, pag. 41
- (95): “LVMH: King of the luxury jungle”, Bernstein Research, Settembre 2009
- (96): LVMH Annual Report 2008, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 49-50
- (97): LVMH Annual Report 2009, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 8
- (98): Ibidem, pag. 2-3
- (99): “LVMH in the recession. The substance of style”, The Economist, Parigi, 17 Settembre 2009
- (100): LVMH Environmental Report 2012, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com)
- (101): LVMH Annual Report 2009, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 56
- (102): Ibidem, pag. 28-29
- (103): LVMH Annual Results 2009, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 39/41
- (104): LVMH Annual Report 2009, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 33
- (105): LVMH Annual Results 2009, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 37
- (106): LVMH Annual Report 2009, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 42
- (107): Ibidem, pag. 47
- (108): “LVMH reports record revenues for 2010”, BBC News, 4 Febbraio 2011
- (109): LVMH Annual Results 2010, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 22
- (110): LVMH Annual Report 2010, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 2/4
- (111): Ibidem, pag. 8
- (112): LVMH Annual Report 2010, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 54
- (113): “2010: A great vintage for LVMH”, [www.hugin.info](http://www.hugin.info), Paris, 4 Febbraio 2011
- (114): LVMH Annual Report 2010, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 20-21
- (115): Ibidem, pag. 26-28
- (116): LVMH Annual Report 2010, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 29
- (117): Ibidem, pag. 35-36
- (118): [www.tagheuer.com](http://www.tagheuer.com)
- (119): T. Mulraney, “Hublot wins Walpole Award for Excellence”, [www.the watchlounge.com](http://www.the watchlounge.com), 17 Novembre 2010
- (120): LVMH Annual Report 2010, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 42
- (121): Ibidem, pag. 47
- (122): LVMH Annual Report 2010, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 48
- (123): LVMH Annual Results 2011, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 15

- (124): LVMH Annual Report 2011, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 9
- (125): Ibidem, pag. 16/19
- (126): LVMH Annual Report 2011, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 15
- (127): Ibidem, pag. 18
- (128): “LVMH: The Empire of Desire”, The Economist, Parigi, 2 Giugno 2012
- (129): LVMH Annual Report 2011, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 25
- (130): Ibidem, pag. 32
- (131): LVMH Annual Report 2011, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 41
- (132): S. Filippetti, “LVMH conquista la griffe Bulgari”, Il Sole 24 Ore, 8 Marzo 2011
- (133): LVMH Annual Report 2011, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 49
- (134): Ibidem, pag. 50
- (135): M. Moodie, “Dynamic DFS drives momentum for LVMH Selective Retailing”, The Moodie Report, 2 Febbraio 2012
- (136): LVMH Annual Report 2011, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 64
- (137): LVMH Annual Report 2012, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 3-9
- (138): Ibidem, pag. 17-18
- (139): “LVMH reports slower growth for Louis Vuitton in 2012”, [www.cpp-luxury.com](http://www.cpp-luxury.com), 1 Febbraio 2013
- (140): LVMH Annual Report 2012, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 26-27
- (141): Ibidem, pag. 32
- (142): LVMH Annual Report 2012, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 27/29
- (143): Ibidem, pag. 49
- (144): “Finali mondiali Ferrari: presentata la nuova partnership con Hublot”, [www.ferrari.com](http://www.ferrari.com), 5 Novembre 2011
- (145): LVMH Annual Report 2012, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 61
- (146): A. Roberts, “LVMH lipstick growing bigger than bags as Vuitton slows: Retail”, BloombergBusinessweek, 3 Giugno 2013
- (147): LVMH Annual Report 2012, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 66
- (148): “2013: Another significant year of revenues for LVMH, Hermès & Kering”, Luxury Society
- (149): LVMH Annual Results 2013, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 15
- (150): LVMH Annual Report 2013, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 9
- (151): E. Maiucci, “Loro Piana, perché abbiamo venduto. Parlano Sergio e Pigi Loro Piana”, [www.formiche.net](http://www.formiche.net), 9 Luglio 2013
- (152): LVMH Annual Report 2013, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 19
- (153): Ibidem, pag. 20/23
- (154): LVMH Annual Report 2013, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 24
- (155): A. Wendlandt, “Louis Vuitton slows expansion to protect image”, The Globe and The Mail, Parigi, 31 Gennaio 2013

(156): LVMH Annual Report 2013, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 31

(157): Ibidem, pag. 37

(158): LVMH Annual Report 2013, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 40

(159): Ibidem, pag. 42-43

(160): LVMH Annual Report 2013, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 47

(161): LVMH Annual Results 2013, [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), pag. 8

## BIBLIOGRAFIA

- F. Mosca, "Marketing dei beni di lusso", Pearson-Prentice Hall, Torino, 2010
- J.N. Kapferer-V. Bastien, "The Luxury Strategy. Break the rules of marketing to build luxury brands", Kogan Page, 2012
- M. Chevalier-G. Mazzalovo, "Luxury Brand Management: A World of Privilege", Second Edition, Luglio 2012
- H. Assael, "Consumer Behavior and Marketing", Kent Publishing Co., Boston, 1981
- B. Dubois-P. Duquesne, "The market for luxury goods: Income versus Culture", European Journal of Marketing n. 27, 1993
- Tartaglia-Marinozzi, "Il lusso. Magia e Marketing", Ed. FrancoAngeli, Milano, 2007
- Biagioni, "Luxury Market Vision", PWC, 2013
- R. Olorenshaw, "Luxury and the recent economic crisis", Vie & Sciences Economiques
- C. Pambianco, "Le strategie delle imprese della moda e del lusso di fronte alla difficile situazione di mercato", Milano, 6 Novembre 2008
- J.N. Kapferer, "Luxury after the crisis: Pro logo or no logo?", The European Business Review, Settembre-Ottobre 2010
- "Il mercato dell'arte contemporanea 2010/2011", Artprice
- D. Lee, "Economic crisis tests Italy's luxury market", Los Angeles Times, 4 Dicembre 2011
- M. Ramesh, "Luxury retail evolving landscape", Cognizant, Aprile 2012
- N. E. Stokburger-Sauer – K. Teichmann, "Is luxury just a female thing? The role of gender in luxury brand consumption", Journal of Business Research n. 66, 2013
- M. Tungate, "Luxury World, The past, present and future of luxury brands", Kogan, 2009
- D. Allèrès, "Luxe, un management spécifique", Economica, 1995
- G. Aiello-R. Donvito, "L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica delle marca. Un'analisi quantitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso", Università Ca' Foscari Venezia, 2006
- C. D'Arpizio-F. Levato, "Lens on the worldwide luxury consumer", Bain & Company, 14 Gennaio 2014
- D'Arpizio C., "America surpasses China as luxury goods growth leader propelled by Chinese tourism and new store openings, finds Bain & Company's 2013 luxury goods worldwide market study", Bain & Company-Altgamma, Milano, 28 Ottobre 2013
- Y. Gutgeld-M. Mazzù-A. Michetti-N. Sandri, "Digital Luxury Experience 2012. From customer experience to impact, McKinsey & Company, Settembre 2012
- C. D'Arpizio-F. Levato, "Lens on the worldwide luxury consumer", Bain & Company, 14 Gennaio 2014

D'Arpizio C., "America surpasses China as luxury goods growth leader propelled by Chinese tourism and new store openings, finds Bain & Company's 2013 luxury goods worldwide market study", Bain & Company-Altgamma, Milano, 28 Ottobre 2013

Y. Gutgeld-M. Mazzù-A. Michetti-N. Sandri, "Digital Luxury Experience 2012. From customer experience to impact, McKinsey & Company, Settembre 2012

Y. Atsmon-D. Ducarme-M. Magni-C. Wu, "Luxury without borders: China's new class of shoppers take on the world", McKinsey, Dicembre 2012

C. D'Arpizio, "Bain projects global luxury goods market will grow overall by 10% in 2012, though major structural shifts in market emerge", Bain & Company, 15 Ottobre 2012

"Osservatorio mondiale altgamma sui mercati del lusso 2012", Bain & Company, 15 Ottobre 2012

C. D'Arpizio, "L'America supera la Cina come leader di crescita trainata dal turismo Cinese e dall'apertura di nuovi negozi", Bain & Company, 28 Ottobre 2013

C. D'Arpizio, "Mercato mondiale dei beni di lusso: terzo anno consecutivo di crescita a due cifre. Superati i 200 miliardi di euro nel 2012", Bain & Company, 16 Maggio 2013

A. Achille, "Il ruggito Americano: Come vincere nel più importante mercato per il Made in Italy", The Boston Consulting Group, Milano – 6° Luxury Summit, 11 Giugno 2014

"Industria,finanza, mercati: itinerari verso la crescita. Internazionalizzazione: un'opportunità di crescita", PWC, Milano - 6° Luxury Summit

Luxury business: responding to the crisis", KPMG International, Luglio 2009

J.M. Bellaiche-A. Mei-Pochtler-D. Hanisch, "The new world of luxury. Caught between growing momentum and lasting change", The Boston Consulting Group, Dicembre 2010

"LVMH: King of the luxury jungle", Bernstein Research, Settembre 2009

S. Filippetti, "LVMH conquista la griffe Bulgari", Il Sole 24 Ore, 8 Marzo 2011

K. Heine, "The concept of Luxury Brands", 2012

I. Yeoman, "The changing behaviors of luxury consumption", Journal of Revenue and Pricing Management vol. 10, 2010

E. Corbellini- S. Saviolo, "Managing Fashion and Luxury Companies", Etas, Milano, 2009

E. Corbellini- S. Saviolo, "L'esperienza del lusso", Etas, Milano, 2007

P. Bottelli, "Francesco Trapani e le strategie di LVMH:<< Priorità alla crescita interna>>", Moda24-II Sole 24 Ore, 9 Marzo 2012

A. Radòn, "Luxury brands exclusivity strategies – An illustration of a cultural collaboration", Journal of Business Administration Research vol. 1-n.1, 2012

J.N. Kapferer, "The specificity of luxury management: Turning marketing upside down", Journal Of Brand Management, 12 Settembre 2008

J. Fellowes, "Financial crisis: luxury brands boom as rich fly to quality", The Telegraph, 17 Ottobre 2008

LVMH Annual Report 2008

LVMH Annual Report 2009  
LVMH Annual Report 2010  
LVMH Annual Report 2011  
LVMH Annual Report 2012  
LVMH Annual Report 2013  
LVMH Annual Results 2008  
LVMH Annual Results 2009  
LVMH Annual Results 2010  
LVMH Annual Results 2011  
LVMH Annual Results 2012  
LVMH Annual Results 2013

## SITOGRAFIA

[www.ferrari.com](http://www.ferrari.com)  
[www.rolls-roycemotorcars.com/phantom-family/](http://www.rolls-roycemotorcars.com/phantom-family/)  
[www.isayachts.it](http://www.isayachts.it)  
[www.fratellirossetti.com](http://www.fratellirossetti.com)  
[www.altagamma.it](http://www.altagamma.it)  
[www.ambafrance-it.org](http://www.ambafrance-it.org)  
[www.assovela.it](http://www.assovela.it)  
[www.economywatch.com](http://www.economywatch.com)  
[www.ballin-shoes.it](http://www.ballin-shoes.it)  
[www.lvmh.com](http://www.lvmh.com)  
[www.linkedin.com/company/lvmh](http://www.linkedin.com/company/lvmh)  
[www.inumeridelvino.it](http://www.inumeridelvino.it)  
[www.tagheuer.com](http://www.tagheuer.com)  
[www.thewatchlounge.com](http://www.thewatchlounge.com)  
[www.cpp-luxury.com](http://www.cpp-luxury.com)  
[www.formiche.net](http://www.formiche.net)  
[www.bain.com](http://www.bain.com)  
[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)  
[www.bcg.com](http://www.bcg.com)  
[www.latimes.com](http://www.latimes.com)  
[www.economist.com](http://www.economist.com)  
[www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)  
[www.luxurydaily.com](http://www.luxurydaily.com)  
[www.christianlouboutin.com](http://www.christianlouboutin.com)  
[www.bugatti.com](http://www.bugatti.com)  
[www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)  
[www.net-a-porter.com](http://www.net-a-porter.com)  
[www.luisaviaroma.com](http://www.luisaviaroma.com)  
[www.hugin.info](http://www.hugin.info)  
[www.economictimes.indiantimes.com](http://www.economictimes.indiantimes.com)  
[www.bbc.com](http://www.bbc.com)  
[www.theglobeandmail.com](http://www.theglobeandmail.com)  
[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)  
[online.wsj.com](http://online.wsj.com)  
[www.luxurysociety.com](http://www.luxurysociety.com)  
[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

[www.affaritaliani.it](http://www.affaritaliani.it)

[www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)

[www.economywatch.com](http://www.economywatch.com)