



Dipartimento di Impresa & Management

Cattedra Economia Aziendale

I grandi gruppi internazionali del lusso: la fine del
Made in Italy?

Relatore

Prof. Giovanni Fiori

Candidato

Edoardo Costa

Matricola 211521

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO I: Che cos'è il lusso? Definizione e caratteristiche	5
1.1 Il concetto di lusso	5
1.2 Le varie tipologie di lusso	9
1.3 I comportamenti di consumo e acquisto dei beni di lusso	11
1.4 Beni di lusso in termini economici	14
1.5 I consumatori del lusso	18
CAPITOLO II: L'industria del lusso e i suoi principali attori	22
2.1 Un overview del settore	22
2.2 I protagonisti del mercato del lusso	25
2.2.1 La storia di Lvmh.....	26
2.2.2 Struttura e strategie perseguite dalla holding.....	30
2.2.3 I restanti protagonisti: Kering e Richemont.....	37
2.3 Marche estere contro marche Italiane	45
2.3.1 Imprese italiane: le dimensioni ridotte come punto di debolezza e la manifattura come punto di forza.....	46
2.3.2 Fondazione Altagamma: l'eccellenza delle aziende italiane	48
2.3.3 Il ruolo assunto dai Paesi Asiatici rispetto alla realtà italiana	50
CAPITOLO III: BULGARI, ineccepibile esempio di successo del made in Italy	52
3.1 Storia e descrizione della casa di moda	52
3.2 L'italianità di Bulgari come fattore distintivo.....	53
CONCLUSIONI.....	55
BIBLIOGRAFIA	57

INTRODUZIONE

Il concetto di lusso è relativo, spesso la parola “lusso” viene associata a ciò che è contraddistinto da un prezzo molto alto e da un mercato limitato, accessibile solo a un’élite ristretta. Il tema affrontato trova la sua realizzazione in base al contesto che occupa, ma soprattutto in base alla percezione del consumatore. Inizialmente al termine lusso veniva spesso associato qualcosa di superfluo, ostentativo ed eccessivo; con il passare del tempo questo concetto ha però assunto un significato diverso, indicando una ricerca e una selezione dettagliata negli acquisti, connotata da un utilizzo delle risorse che ha come fine ultimo la qualità e l’esclusività.

Negli anni si è arrivati a una concezione minimalistica del lusso, ben rappresentata dalla formula “poco e buono”, che dipinge lo spreco come uno dei “mostri” da sconfiggere per evitare che beni di prima necessità, come l’acqua che beviamo o l’aria che respiriamo, diventino il nuovo “lusso” in un vicino futuro. Per questa ragione, prodotti di alta qualità, durevoli nel tempo, contribuiscono a diminuire gli sprechi e assumono le caratteristiche di beni di investimento piuttosto che semplici oggetti di ricambio. Le marche riconosciute come brand di questi prodotti hanno il compito di mantenere la prestigiosità attraverso i propri beni, ma al tempo stesso, essendo osservate dalla totalità dei consumatori, devono promuovere politiche rispettose della manodopera e dell’ambiente.

Il fine ultimo dell’elaborato vuole essere quello di analizzare l’ampio settore del lusso, focalizzando l’attenzione sul Made in Italy, per passare a soffermarsi sulle differenze tra marche estere e italiane, con la finalità di poter far luce sulle conseguenze subite dai brand italiani in seguito alle acquisizioni di questi ultimi da parte dei colossi internazionali del lusso.

Nel primo capitolo analizzerò la parola lusso, specificandone l’origine, il significato e soffermandomi sui caratteri più rilevanti, distinguendo anche le varie tipologie. Saranno poi trattati i comportamenti di consumo assunti dagli individui nel contesto analizzato. Proseguirò introducendo il concetto economico di beni di lusso. Essendo il lusso un qualcosa di relativo e soggettivo, soffermerò poi l’attenzione sulla descrizione di questo concetto attraverso l’occhio del singolo

consumatore, il protagonista d'eccellenza, differenziando le tipologie di clienti dei suddetti servizi.

Nel secondo capitolo mi soffermerò sui principali attori protagonisti all'interno del Luxury Market, offrendo un overview del settore al fine di permettere la comprensione di questo vasto mondo; dedicherò molto spazio al colosso Lvmh, ma allo stesso tempo saranno inclusi a fianco del gruppo francese il fondo Kering e il gruppo svizzero Richemont. Successivamente, l'attenzione si focalizzerà sul tema principale dell'elaborato, cioè le marche italiane, tramite una distinzione tra brand italiani e esteri, per permettere una comprensione di tutte le dinamiche che hanno influenzato le case di moda della nostra Penisola.

Nel terzo e ultimo capitolo, l'obiettivo è analizzare la maison Italiana Bulgari, descrivendo i fattori che la distinguono e la rendono una delle case di moda più redditizie e conosciute al mondo. Inizialmente descriverò la maison in modo generico, parlando della storia e della struttura, per poi focalizzare l'attenzione nel secondo paragrafo sull'"italianità", identificato come fattore rilevante di questo gruppo.

CAPITOLO I: Che cos'è il lusso? Definizione e caratteristiche

1.1 Il concetto di lusso

“Il Lusso è una necessità che inizia quando la necessità finisce”

- Coco Chanel

Generalmente, il lusso è un vero e proprio stile di vita, legato al consumo frenetico e continuo di prodotti e oggetti di qualità superiore. Nel definire il termine lusso, è necessario comprendere il suo significato attraverso diversi punti di vista: in primo luogo quello etimologico della parola stessa, il significato legato alla funzione che svolge e infine il ruolo che questo ha per il consumatore finale. Partendo dalla sua etimologia, il termine lusso deriva dal latino “luxus”, il cui significato letterale è “abbondanza di vegetazione”, ma per capirne il vero senso va interpretata in modo metaforico: “abbondanza di cose deliziose”. Da “luxus” deriva anche il termine luxuria, il quale assume un significato diverso rispetto al termine indicato, inteso come fasto ed esuberanza. Di conseguenza, il lusso incarna al suo interno un doppio concetto, che può assumere valenza positiva quando il termine simboleggia la magnificenza e la gratificazione, negativa nel momento in cui si riferisce alla suntuosità eccessiva e superflua¹.

Un'altra fonte, dalla quale accingendo si è in grado di confermare i due diversi significati contenuti all'interno della parola esaminata è l'Enciclopedia Treccani, la quale dà una definizione italiana del termine, definendo il lusso come “tutto ciò che comporta grande spesa o, ha carattere voluttuario e raffinato”. Allo stesso tempo però la Treccani lo definisce: “Tendenza a spese superflue, per l'acquisto di e l'uso di oggetti che, o per la qualità o per l'ornamentazione, non hanno utilità corrispondente al loro prezzo, e sono volti a soddisfare l'ambizione e la vanità più che un reale bisogno”. Si arriva quindi di fronte alla presenza di due interpretazioni contrapposte, da una parte il lusso visto come un “rifugio” che permette all'individuo di appagare dei bisogni che i beni comuni non sono in grado di soddisfare; d'altra parte una devozione verso oggetti superflui, i quali portano alla pura ostentazione².

¹ <https://www.igorvitale.org/2015/07/01/psicologia-del-lusso-storia-definizione-interpretazione/>

² http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf

Nell'accezione negativa del termine si riscontrano posizioni sia nel pensiero classico greco, con Aristotele che critica gli eccessi, sia in quello latino, con la promulgazione della "lex sumptuaria": legge contro l'eccesso. L'economista Werner Sombart aveva una visione concorde con questo pensiero, reputando il lusso come "ogni dispendio che andava oltre il necessario", in cui il necessario veniva valutato secondo due prospettive: quella soggettiva (estetico o di natura) e quella oggettiva (in relazione alle necessità fisiologiche o esigenze culturali).

Superata la contrapposizione tra le due definizioni, positiva e negativa, dal termine analizzato scaturiscono molteplici definizioni, spesso non concilianti tra loro.

Diverse dottrine hanno cercato di fornire una spiegazione del termine, anche se una definizione univoca della parola non esiste. Se per gli economisti il lusso è rappresentato dalla domanda che aumenta in modo proporzionale al reddito, per sociologi, società di consulenza e aziendalisti la definizione del termine in questione si concentra sugli elementi di marketing uniti tra loro³.

Figura 1.1: Macro e Micro descrittori del concetto di lusso

N.	Rank	Macro-descrittori del concetto di lusso	Micro-descrittori del concetto di lusso
1	1°	Status - Prestigio	Status; Accettazione in gruppo di appartenenza; Emulazione pecuniaria; Espressione di sé; Riconoscimento personale; Rituale; Ammirazione; Immagine prestigiosa; Nobilitazione; Reputazione; Ricchezza; Successo
2	2°	Piacere - Edonismo – Emozione	Piacere; Edonismo; Emozione; Coinvolgimento; Felicità; Regalo; Sensuale; Soddisfazione
3	3°	Eccellenza Qualitativa – Raffinatezza estetica	Eccellenza qualitativa; Estetico; Qualità estetica; Raffinatezza; Stile/design; Creativo; Buon gusto
4	4°	Ostentazione	Ostentativo; Comparazione invidiosa; Snob - Consumo Snob; Moda
5	5°	Esclusività	Esclusivo; Elitario; Unicità; Distinzione
6	5°	Rarità	Raro; Produzione limitata; Distribuzione selettiva; Bassa frequenza di acquisto
7	6°	Prezzo elevato	Prezzo elevato
8	7°	Heritage	Tradizione; Artigianale; Effetto made in
9	8°	Investimento	Basso rischio; Investimento
10	9°	Materialismo	Materialismo
11	9°	Futilità	Superfluo

Fonte: Brioschi A. (2000)

Come si può osservare dalla tabella, il lusso ha diverse funzioni, ognuna caratterizzata dalla propria finalità. La classificazione è fatta in ordine di importanza, infatti nella prima troviamo come ruolo quello di attribuire uno status di prestigio al soggetto che è in grado di possederlo, questa condizione implica l'essere riconosciuto da un determinato gruppo sociale e riuscire a farne parte.

³ http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf

Attraverso l'acquisto di questo status sociale si è in grado di esprimere al meglio la propria persona e al tempo stesso di dare un'immagine prestigiosa di sé stessi. In secondo luogo si parla di piacere, coinvolgimento, felicità e soddisfazione, tutte emozioni che lo stesso lusso è in grado di far provare ai soggetti che hanno le possibilità di sfoggiarlo. Il terzo aspetto è caratterizzato dall'eccellenza qualitativa e la raffinatezza estetica. Si continua parlando dell'esibizione, caratteristica correlata ai consumatori che "vestono e indossano il lusso"; l'individuo che ha un qualcosa in più rispetto alla massa e che lo connota come differente tenderà sempre ad ostentare ciò che per lui è motivo di vanto⁴.

Il ramo del lusso è un settore nel quale la maggior parte delle aziende cerca di trovare spazio e di guadagnare una posizione rilevante. Una moltitudine di compagnie hanno come obiettivo finale quello di essere associate all'universo del lusso, esistono diverse motivazioni, sicuramente una delle prime è ottenere vantaggi di mercato, realizzare alti margini, avere accesso a mercati globali e essere in grado di fronteggiare in maniera ottimale eventuali crisi economiche o finanziarie che si potrebbero fronteggiare. Dimostrazione di questa tesi è il fatto che i beni in questione sono caratterizzati da una distribuzione molto selettiva, delle volte esclusiva. Il carattere dell'esclusività assume una funzione correlata alla difficoltà di reperire un determinato bene, proprietà che connota la rarità dell'oggetto e la corrispettiva difficoltà che si incontra nel reperirlo⁵.

Un'altra delle dimensioni fondamentali del lusso è l'alto prezzo, descritto come sacrificio per l'acquisto di un prodotto di alta qualità, anche se non è una condizione necessaria che lo definisce completamente, infatti come già detto in precedenza, questo sfoggio eccessivo ha natura soggettiva. È il contesto, il legame con la tradizione e il carattere artigianale della produzione a definire se un prodotto è o meno di lusso.

Un altro fattore fondamentale è la qualità del manufatto, simbolo della singolarità delle materie utilizzate e della cura dei processi di creazione, questo attributo viene spesso identificato come requisito minimo per poter considerare un oggetto di lusso.

Segue la raffinatezza, che si connota come proprietà strettamente correlata alla qualità, infatti è il fattore estetico a costituire l'aspetto esperienziale del lusso⁶.

⁴ http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf

⁵ http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf

⁶ http://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito_et_al.pdf

Ultima caratteristica essenziale che contraddistingue il concetto analizzato è la natura dell'oggetto ricercato, visto non come qualcosa di necessario, ma di voluttuario piuttosto. Solitamente si parla di beni non fondamentali per la vita del consumatore, in quanto non rispondono a delle esigenze basiche, ma al desiderio di ottenere qualcosa di prestigioso ed esclusivo.

Questa nozione è proiettata in una previsione di lungo periodo, essendo la durevolezza proprio una delle caratteristiche principali dei beni di lusso⁷.

Nel contesto descritto fino ad ora uno dei problemi principali è essere capaci di distinguere il lusso dal superfluo, poiché spesso queste due parole sono tra loro associate, il dubbio sorge soprattutto in termini di comprensione, se ad esempio il consumatore abituato a un consumo regolare di prodotti superflui (in particolare quelli più costosi) possa essere o meno definito lussuoso. In verità l'acquisto di questi beni è sinonimo di benessere economico, ma non di lussuosità. Il rischio principale è quello di incombere nella volgarizzazione, che si verifica nel caso in cui l'individuo che compra ha come fine ultimo ostentare ma è privo del gusto che permette di cogliere il significato del prodotto, in questo caso il lusso perde il suo significato. Il denaro è un mezzo che permette di accedere in modo semplice a questo mondo, ma c'è una netta differenza tra ostentazione e raffinatezza. Il lusso moderno va capito e inteso come uno stile, considerarlo solo rispetto a noti prodotti di marca è riduttivo, si deve arrivare a comprendere che questa nozione è in relazione con la soddisfazione di vivere e collegata con il privilegio di scelte radicate⁸.

Il lusso è sensibile al tempo, ciò che era considerato di lusso nel passato ora non lo è più, una rappresentazione perfetta di questo concetto fu data da parte di Anthony Crosland, colui che fu politico e autore del partito laburista britannico, il quale disse: "le cose che una generazione considera un lusso, la generazione successiva le considera necessità". Il computer per uso personale circa vent'anni fa era considerato un vero e proprio lusso, oggi la sua rilevanza è pari a quella di un comune elettrodomestico. Il contesto temporale non è l'unico ad influenzare il lusso, infatti anche l'ambito spaziale assume una determinata rilevanza, ciò che può essere di rilevanza in un Paese potrebbe non esserlo in un altro, esisteranno mercati emergenti da una parte e consolidati dall'altra. Tutte le caratteristiche che influenzano questo concetto, possono essere riassunte attraverso una curva di un ideale ciclo di vita del lusso. Ogni fase è influenzata dalla condizione socio-economica,

⁷ http://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito_et_al.pdf

⁸ Giovanni Mattia (2013). Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi

secondo una ricerca realizzata da American Express per comprendere eventuali futuri trend di consumo, il ciclo di vita è riassunto in quattro passaggi:

Fig. 1.2.: Il ciclo evolutivo del lusso



Fonte: Il neo lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi

- lusso acquisitivo: contraddistinto dal prezzo e dall'ostentazione;
- lusso inquisitivo: maggiore attenzione alla qualità dei prodotti, misurata in modo selettivo;
- lusso autoritativo: nasce dalla tendenza all'individualità, i consumatori si prestano alla scelta di prodotti specifici;
- lusso meditativo: si trova solitamente nei paesi sviluppati in cui il consumatore è evoluto e consapevole, sa cosa vuole e cerca la propria soddisfazione attraverso il lusso⁹.

Infine il lusso può indicare anche un cambiamento dello stile di vita di un individuo attraverso diverse modalità di spostamento sociale:

- verso l'alto: inteso come distanza che separa la nobiltà dal popolo;
- orizzontale: non per forza c'è un rimando al concetto di superiorità, si può anche trattare di una differenza comunicata in modo elegante;
- verso il basso: si intende una condotta di rifiuto del lusso, la dimensione morale prevale¹⁰.

1.2 Le varie tipologie di lusso

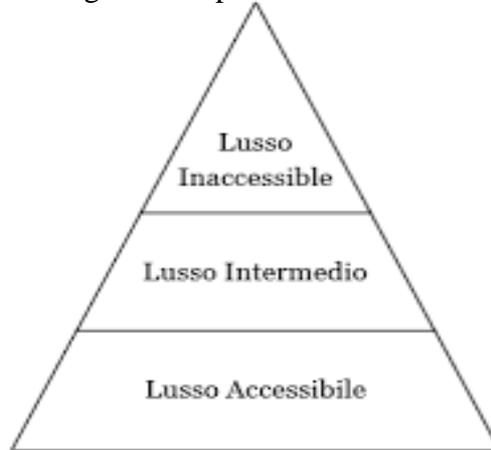
Nel passato il lusso era destinato a una cerchia esclusiva di persone (es. aristocratici, clero...), le quali erano contraddistinte dalla massa proprio per la possibilità di esibire lo sfarzo. Con il passare degli anni, i beni di lusso sono diventati sempre più accessibili, permettendo una democratizzazione del lusso, il novero di soggetti si è quindi ampliato, naturalmente entro certi limiti. La funzione che ricopre oggi questo concetto, non è solo di appartenenza a un determinato gruppo o classe sociale, ma anche mezzo di espressione personale. I potenziali consumatori verso cui questo settore può

⁹ Giovanni Mattia (2013). Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi

¹⁰ Giovanni Mattia (2013). Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi

rivolgersi ha subito quindi un importante incremento negli anni, i soggetti appartenendo a classi sociali differenti, hanno redditi e esigenze disparate. Questa è la ragione che ha spinto le aziende a sviluppare nuove strategie¹¹.

Fig. 1.2: La piramide del lusso



Fonte: adattata da Allerès, 1990.

La più importante ripartizione del lusso è senza dubbio quella di Danielle Allerès, il quale ha elaborato una piramide del lusso, nella quale viene effettuata una macro distinzione attraverso tre grandi classi: lusso inaccessibile, lusso intermedio e lusso accessibile. La forma scelta per questo tipo di suddivisione è quella piramidale, proprio ad indicare la differente accessibilità ai beni da parte dei soggetti, reperibili dalla maggior parte degli individui partendo dal basso, fino a una cerchia ristretta arrivando in alto¹².

Partendo dalla categoria del lusso inaccessibile, detto anche extra-lusso, i beni appartenenti a questa sezione sono unici nel loro genere, caratterizzati dall'utilizzo di materiali pregiati, spesso realizzati da artigiani. Uno dei fattori che distingue i beni appartenenti a questa sezione è la personalizzazione. Anche quando gli oggetti non sono prodotti sotto specifiche richieste del cliente, il prezzo rimane comunque molto elevato, ragion per cui i consumatori di questa categoria sono limitati. Inoltre, essendo questi tipi di beni unici nel loro genere, per la dedizione, la cura e i materiali utilizzati per la loro realizzazione, le aziende sfruttano queste condizioni, limitando la produzione dei suddetti oggetti e distribuendoli in maniera altamente selettiva, pressoché inaccessibile, frequentemente alcuni di questi oggetti vengono fabbricati solo su richiesta di

¹¹ Cesare Amatulli, Matteo De Angelis (2018). Luxury marketing, vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità.

¹² <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>

specifici clienti, fattore aggiuntivo che ne connota l'eccezionalità. Tutto ciò va a incidere sui prezzi, il più delle volte "astronomici", delle volte la scarsa reperibilità è fortemente voluta dalle compagnie, le quali hanno come obiettivo finale la tutela del brand¹³.

Passando poi alla categoria del lusso intermedio, troviamo prodotti affini alla prima categoria, anche se in questo gruppo, la customizzazione del bene non è più un carattere preponderante come lo era in quello precedente. La distribuzione avviene sempre in modo selettivo e la qualità del prodotto viene scaricata sul prezzo, il quale rimane molto elevato, nonostante ciò la differenza tra le due divisioni è identificabile nel consumatore al quale si rivolge. La produzione avviene su una scala più ampia, ciò permette a un complesso più vasto di concedersi questo lusso. Esempi tipici di questa categoria sono i profumi, accessori, borse e tutto ciò che ha a che fare con il campo della moda¹⁴.

Infine nel lusso accessibile, detto anche lusso "masstige", la produzione avviene su larga scala, in quanto i beni creati sono indirizzati verso la massa, hanno sempre un carattere di unicità che li contraddistingue rispetto agli articoli comuni, ma essendo possibile reperire i beni con facilità, gli importi sono più accessibili. Nonostante la facilità per accedervi, in questa categoria, i costi sono comunque elevati ma i consumatori sono disposti a pagare un prezzo superiore per quegli oggetti appartenenti al "neo-lusso". Il compratore tipo è una persona con reddito medio che non vuole ostentare la propria ricchezza, ma semplicemente evidenziare il proprio gusto e la propria raffinatezza. L'immagine di lusso, più che dalla singolarità del prodotto, viene assegnata da ciò che il brand vuole comunicare. Obiettivo di questi prodotti è differenziarsi da quelli premium, accedendo allo stesso tempo al mercato del lusso¹⁵.

1.3 I comportamenti di consumo e acquisto dei beni di lusso

Analogamente alla definizione del concetto di lusso, gli studiosi si sono interessati anche allo studio del comportamento di acquisto dei beni di lusso. Le posizioni teoriche più famose, sono

¹³ Giovanni Mattia (2013). Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi

¹⁴ <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>

¹⁵ <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>

sicuramente quattro: le forme di consumo ostentative, le forme di consumo edonistiche, il processo di democratizzazione del lusso, il fenomeno (collegato) del trading up di lusso.¹⁶

Iniziando dalle forme ostentative e di status, Liebstein (1950) riconduce a questa tipologia tre classificazioni principali:

- l'effetto Veblen: si ricollega al suo creatore, Veblen (1899), il quale tendeva a esplicitare il fatto che gli individui erano caratterizzati da un processo di consumo ostentativo e avevano come fine ultimo quello di esibire e sfoggiare la propria ricchezza e il proprio status;
- l'effetto Snob: i consumatori acquistano i prodotti per la loro unicità e rarità. Questo effetto può manifestarsi in due fasi di vita del prodotto, nell'introduzione di quest'ultimo, dove colui che lo acquista sarà tra i primi ad averlo ottenuto, e nelle fasi di sviluppo e maturità, dove lo stesso soggetto non ne vorrà essere più beneficiario;
- l'effetto Bandwagon: bisogno dell'individuo di acquistare un determinato bene per essere accettato da uno specifico gruppo sociale. Si differenzia rispetto all'effetto Veblen, per il fatto che nel primo l'obiettivo ultimo di acquisto è differenziarsi rispetto alla massa, mentre in questo caso lo scopo finale è comprare un prodotto per essere al pari degli altri.

Accanto a queste forme ostentative si collocano in antitesi le forme di consumo edonistiche, alla quali si collegano due teorie principali: quella del recreational shopping e del consumo edonistico. La prima è connessa all'idea che tra le motivazioni che spingono il consumatore a fare acquisti ci sia la gratificazione e la soddisfazione dovuta all'acquisizione del bene, indipendentemente dalla sua utilità; il recreational shopper considera, nel momento in cui deve prendere un bene, i benefici derivanti dal piacere di tale atto. È invece con la teoria del consumo edonistico che viene considerata la posizione emozionale, per cui la capacità dei beni di lusso di suscitare determinate emozioni viene collocata al centro del processo d'acquisto¹⁷.

¹⁶ http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf

¹⁷ http://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito_et_al.pdf

Per democratizzazione del lusso invece si fa riferimento alla possibilità, per un numero sempre più ampio di persone di concedersi il meglio. Se negli anni '80 i consumi dei beni di lusso sono incrementati e i brand hanno incominciato ad acquisire una certa notorietà, dagli anni '90 in poi la crescita del mercato del lusso dimostra una conferma rispetto al paradigma della democratizzazione. In questo senso Dubois e Laurent, introducono la figura degli “escursionisti del lusso”, indicati come quei soggetti che pur non potendo ostentare in maniera eccessiva e permettersi ogni tipo di sfarzo, sono comunque presenti in quella categoria di individui che possono accedere al fasto. I nuovi clienti sono attirati dai beni di lusso e dal loro significato, tutto ciò si traduce in una polarizzazione dei consumi, dove l'individuo è al tempo stesso attirato sia dai prodotti di lusso (trading up), sia dai prodotti a basso prezzo (trading down). Questo fenomeno si traduce in una doppia conseguenza: da una parte i brand sviluppano prodotti caratterizzati da alti prezzi competitivi, dall'altra si verifica il fenomeno della moltiplicazione dei brand di lusso. Silverstein e Fiske sono i primi a dare una definizione di trading up, indicato come la tendenza da parte dei consumatori medi ad acquistare prodotti con fasce di prezzo sempre più elevate, contraddistinti da alta qualità, anche se queste compere sono circoscritte a determinate occasioni e a specifiche categorie merceologiche. In maniera più diffusa, ogni giorno gli individui effettuano scelte di trading down, cioè acquistano beni di qualità a prezzi accessibili, considerando un'ampia gamma, tutto questo per potersi concedere in un momento successivo il trading up, in questo caso la cerchia di oggetti è molto più limitata¹⁸.

Silverstein focalizza l'attenzione sul fatto che i clienti del trading down, sono soggetti appartenenti a nazioni e classi sociali diverse, il quale scopo finale è possedere determinati prodotti per le loro funzionalità, piuttosto che per altre caratteristiche. Dall'analisi effettuata da Silverstein e Fiske, si può notare come il mercato del lusso abbia forti capacità di sviluppo aprendosi a una clientela sempre più ampia, questa possibilità risulta attuabile grazie a specifici driver, tra cui l'innalzamento del valore degli immobili, l'incremento reale del reddito, la diminuzione dell'analfabetismo e il cambiamento del ruolo della donna nella società.

Un contributo aggiuntivo è stato fatto dagli studiosi Dubois, Czellar e Laurent i quali hanno permesso una visione completa del mercato del lusso, proponendo una segmentazione della domanda in base all'inclinazione dei consumatori verso il lusso. Gli eventuali acquirenti sono stati distinti in tre categorie principali:

¹⁸ http://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito_et_al.pdf

- **Elitist:** considerano il lusso un privilegio per un'élite strettamente ridotta (happy few), in quanto gli individui che possono permettersi di acquistare beni di lusso, quindi dotati di determinati mezzi monetari, sono in minoranza. In più, il mondo del lusso è riservato a coloro che sono acculturati a tal punto da comprendere appieno i benefici e i servizi offerti da questo settore, in quanto il lusso implica il buon gusto;
- **Democratic:** questo gruppo ha una visione del lusso più moderna, aperto a una gamma di consumatori più ampia (happy many). Essendo possibile sempre a più persone accedere a oggetti di lusso, i Democratic ritengono che per poter prendere parte a questo mondo, non sia necessario o obbligatorio nessun tipo di requisito.

Le due classi sopra citate, hanno un'accezione positiva del lusso differenziata solo in base al novero dei soggetti che vi può accedere. L'ultimo gruppo invece si distingue proprio per la sua visione differente.

- **Distant:** questi soggetti vivono il lusso come qualcosa di estraneo, dal quale non sono attratti, dandone una valutazione negativa e ritenendolo un male, per questo motivo considerano i prodotti correlati come inutili e troppo costosi.

Questa segmentazione distingue la fase evolutiva della domanda dei beni di lusso, rapportando differenti tipi di consumatori, in base alle loro abitudini e alle loro caratteristiche¹⁹.

1.4 Beni di lusso in termini economici

Avendo date diverse definizioni di bene di lusso, si può notare come la più rilevante in termini pratici sia la spiegazione economica. Nella seconda metà del XIX secolo, Ernest Engel, famoso statistico tedesco, notò una forte relazione tra reddito e consumo, per cui all'aumentare della povertà della famiglia le spese si concentravano sui beni di prima necessità (es. generi alimentari). Nel momento in cui il reddito cresceva, ciò non comportava un aumento proporzionale della spesa dei beni citati in precedenza, ma Engel osservò una reazione contraria, che implicava il fatto che le

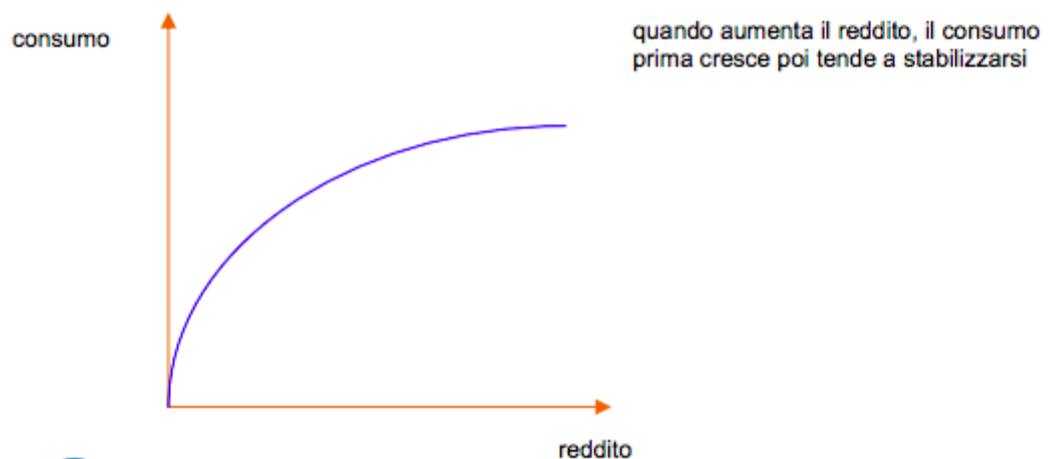
¹⁹ http://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito_et_al.pdf

famiglie spostavano le loro scelte su beni di lusso o superiori (legge di Engel). Oltre una certa soglia, nel momento in cui il reddito aumenta in modo esponenziale, l'interesse ad acquistare beni di prima necessità cessa e la domanda di suddetti prodotti si stabilizza²⁰.

Distinguiamo quindi tra diversi tipi di beni: normali, inferiori e di lusso.²¹

Partendo da quelli normali, sono quei beni il cui consumo, nel momento in cui il reddito aumenta, prima cresce e poi si stabilizza.

Grafico 1.4.1: Beni Normali



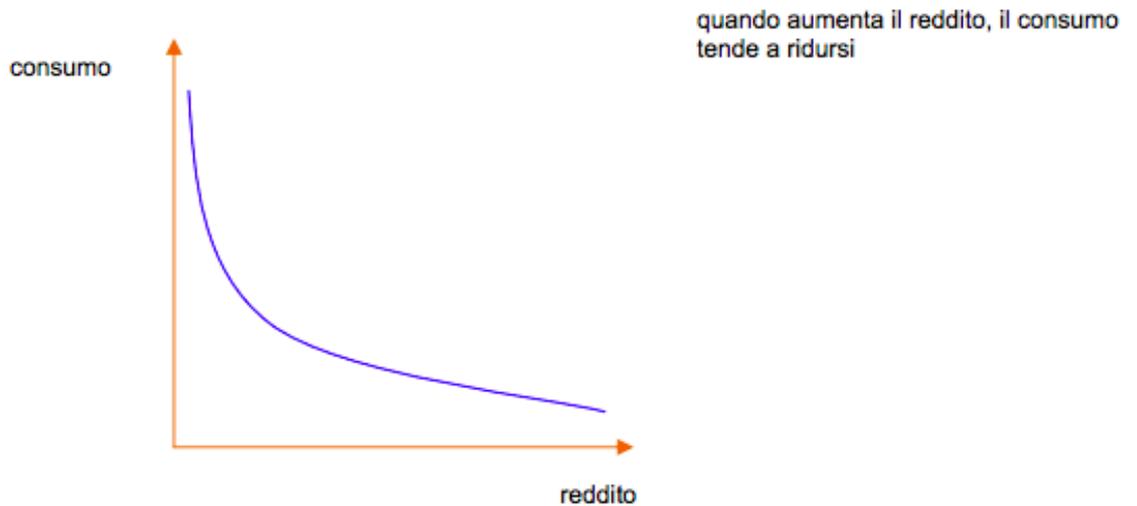
Fonte: Pearson Italia

Nel caso di beni inferiori (beni di Giffen) invece, quando aumenta il reddito la domanda diminuisce, questa è una conseguenza dovuto al fatto che le famiglie disponendo di risorse maggiori, smettono di acquistare questi beni (di prima necessità), per impossessarsi di prodotti di qualità superiore.

²⁰<http://www.iisdellafra.it/PierodellaFrancesca/DOCUMENTI/APPUNTI%20VECCHI/studenti/ECONOMIA%20Biennio/La legge di Engel.pdf>

²¹<http://www.iisdellafra.it/PierodellaFrancesca/DOCUMENTI/APPUNTI%20VECCHI/studenti/ECONOMIA%20Biennio/La legge di Engel.pdf>

Grafico 1.4.2: Beni Inferiori



Fonte: Pearson Italia

Infine per i beni di lusso, poiché la disponibilità di maggiori risorse economiche spinge i consumatori a orientare le proprie scelte verso beni di alta qualità, superata una determinata soglia di reddito, l'aumento della domanda di questi beni sarà più che proporzionale all'aumento del reddito.



Una forte correlazione con la legge di Engel è data dall'elasticità della domanda incrociata rispetto al reddito, concetto microeconomico, che ha il compito di misurare come varia la sensibilità della domanda attraverso variazioni del reddito. Questo tipo di elasticità è data dal rapporto tra la variazione della quantità consumata di un bene e il cambiamento corrispondente del reddito.²²

²² https://www.okpedia.it/elasticita_domanda_al_reddito

$$E_R = \frac{\frac{\Delta q}{q}}{\frac{\Delta R}{R}}$$

Tramite un'ottica matematica l'elasticità è la derivata prima della funzione di domanda rispetto al reddito e graficamente corrisponde alla curva di Engel (sul piano cartesiano). L'analisi di questo tipo di elasticità permette quindi di analizzare il tipo di bene in questione; in questo caso l'analisi verterà su quattro beni distinti²³:

- Beni Normali: presentano un'elasticità positiva rispetto al reddito ($E_R > 0$), un aumento del reddito comporta un aumento della domanda;
- Beni di Lusso: hanno un'elasticità positiva e più che proporzionale rispetto al reddito ($E_R > 1$), per cui un incremento del reddito avrà come conseguenza un aumento più che proporzionale della domanda;
- Beni di prima necessità: al pari dei beni normali, l'elasticità è positiva rispetto al reddito, ma nel momento in cui il reddito aumenta ($0 < E_R < 1$), la domanda di suddetti beni aumenterà in maniera meno che proporzionale;
- Beni Inferiori: hanno un'elasticità negativa rispetto al reddito ($E_R < 0$), un incremento del reddito comporta una riduzione della quantità domandata del bene. Un esempio è un cibo misero come le patate, in condizioni di povertà è un genere alimentare a basso costo che consente la sopravvivenza, ma nel momento in cui il reddito dell'individuo aumenta, quest'ultimo andrà a sostituire il consumo di patate con cibi migliori (es. carne). Per questo motivo, al crescere del reddito la domanda di questi beni diminuirà, perciò sono caratterizzati da un'elasticità negativa rispetto al reddito.

La legge di Engel dimostra sostanzialmente come, considerando un determinato livello di reddito, una volta che tutti i bisogni primari sono stati soddisfatti (beni di prima necessità), la famiglia

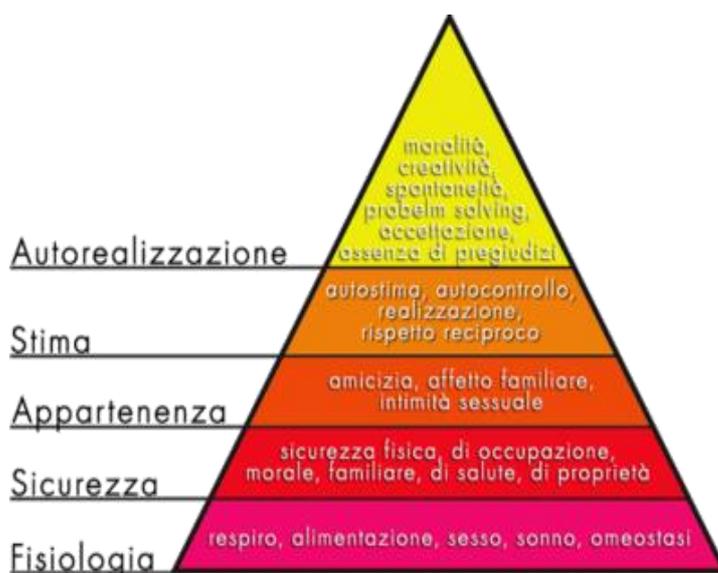
²³ https://www.okpedia.it/elasticita_domanda_al_reddito

acquista altri beni (quelli normali) indirizzati a soddisfare altre occorrenze. Raggiunto un livello di ricchezza elevato, il consumatore spinge le proprie scelte di consumo verso i beni voluttuari o di lusso²⁴.

1.5 I consumatori del lusso

Parlando di luxury management si fa riferimento ai prodotti di lusso. Come già detto in precedenza, il lusso si basa principalmente sull'immagine e sull'impatto visivo, il consumo dei prodotti appartenenti a questo settore ha un obiettivo specifico, il soddisfacimento di bisogni: o di natura relazionale o di natura individuale. Questi concetti trovano fondamento nel concetto di "Hierarchy of needs" (Gerarchia dei bisogni), il modello sviluppato da Abraham Maslow tra il 1943 e il 1954.²⁵

Grafico 1.5: La piramide dei bisogni di Maslow



Fonte: Wikipedia

La piramide è divisa in cinque livelli, l'individuo si realizza attraversando queste diverse sezioni in maniera progressiva. I bisogni che il singolo individuo deve appagare sono quindi (in ordine): fisiologia, sicurezza, appartenenza, stima e autorealizzazione.

Sono proprio le ultime tre categorie, di natura individuale e relazionale, a trovare soddisfacimento nell'acquisto e nel consumo dei beni di lusso. La realizzazione da parte del consumatore avviene in

²⁴ https://www.okpedia.it/elasticita_domanda_al_reddito

²⁵ <https://it.wikipedia.org/wiki/Bisogno>

quanto esso ha accesso a un qualcosa di esclusivo e limitato. I fattori che portano al consumo di questi beni sono principalmente di due tipi²⁶:

- esterni: la ricerca del lusso è provocata dal desiderio di approvazione da parte degli altri;
- interni: sono più legati alle emozioni e alle sensazioni.

Charles Fourier fu uno dei primi ad analizzare questa sfaccettatura dicotomica del lusso, correlando quello interno alla signorilità e quello esterno alla fortuna pecuniaria, per Fourier il lusso quindi non è altro che un'unione continua tra il punto di vista esterno e interno che porta alla gioia complessiva dei sensi. L'unica cosa che contraddistingue queste due macro-classi è lo scopo, nel lusso esternalizzato il soggetto ha il bisogno di dover comunicare la propria posizione sociale con gli altri individui. Osservando quello internalizzato invece l'attenzione ricade su sé stessi, in quanto le scelte d'acquisto effettuate dal consumatore saranno in linea con i gusti e le preferenze del singolo. "Ostentazione" è un termine rappresentativo della prima categoria, poiché il soggetto che compra un prodotto per acquistare uno status all'interno di un gruppo, inevitabilmente tenderà a esibire ciò che possiede, la ricerca del brand è tutto. Nell'altra divisione invece lo sfarzo è giudicato come volgare e per ciò non viene sfoggiato, la marca non ha una forte priorità, in quanto si cercano principalmente prodotti che si addicano alla personalità dell'individuo²⁷.

È importante sottolineare come vi siano differenti dimensioni percettive determinanti del lusso, gli studiosi Vigneron e Johnson ne hanno evidenziate cinque: vistosità, unicità, qualità, edonismo e sé esteso.

I primi tre appartengono al gruppo delle percezioni non-personali, mentre gli ultimi due a quello delle percezioni personali. Iniziando dalla vistosità, è un aspetto fondamentale per chi nel lusso cerca un'affermazione personale. L'unicità fa invece riferimento alla reperibilità del bene e può essere analizzata attraverso due dimensioni: distributiva, cioè la limitata diffusione del bene; di prodotto, l'esclusività dell'offerta. La qualità infine è un carattere che facilmente si collega ai primi due ed è quella proprietà che rende unico il prodotto finale e lo distingue dai suoi concorrenti, permettendo all'azienda produttrice di spuntare il famoso "premium price", prezzo che i consumatori saranno disposti a pagare per l'alta qualità del bene²⁸.

²⁶ Amatulli e De angelis (2018). *Luxury marketing: vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità*

²⁷ Amatulli e De angelis (2018). *Luxury marketing: vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità*

²⁸ Amatulli e De angelis (2018). *Luxury marketing: vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità*

Passando poi alle percezioni personali, l'edonismo ha come peculiarità la ricerca di un "premio" in seguito all'acquisto di un bene di lusso, questa dimensione ha il compito di soddisfare un piacere personale. Considerando invece il "sé esteso", si considera la possibilità per il consumatore di distinguersi e assumere una posizione nel momento in cui si relaziona con altri individui, il singolo ha come scopo finale quello di uniformarsi all'élite.²⁹

Ribadendo l'instabilità nel tempo del concetto di lusso, dovuta a continue modifiche, la domanda che ci si pone è se effettivamente esistano delle dimensioni che permettano di identificare i consumatori del lusso.³⁰

Giovanni Liotti (2008), psichiatra italiano, ne ha identificate quattro:

- esperienza: nel consumo dei prodotti di lusso l'esperienza e le emozioni sono due dimensioni fondamentali;
- conoscenza: molti consumatori hanno bisogno di informazioni per poter accedere al meglio, necessitano di soggetti capaci di fornire indicazioni attendibili;
- valore: nel mercato del lusso attuale una delle prerogative più importanti delle aziende è creare una relazione con il cliente, cercando di fidelizzarlo, per il fatto che nel contesto presente è l'individuo che dà valore al brand e non il contrario;
- coscienza: i consumatori sono consapevoli delle azioni delle imprese, quindi queste ultime devono porre attenzione all'impatto ambientale e alle modalità produttive se vogliono mantenere i propri acquirenti.

La bipartizione del lusso appare chiara e ben definita, ma il consumo dei prodotti risulta in continua evoluzione. Infatti si può affermare che il lusso sta passando da esternalizzato a internalizzato, il desiderio dei consumatori si presenta in un approccio più intimo e meno ostentato, traducendosi in un transito dall'hard luxury verso il lusso dei servizi. Parlando di hard luxury si vuole parlare del lusso basato sui prodotti (es. gioielli, orologi, ...), mentre uno dei requisiti oggetto di ricerca da parte del cliente è proprio l'intangibilità (es. hotel, ristoranti, spa, ...). Il lusso dei servizi è incentrato sulle emozioni, le sensazioni e l'edonismo, riferendosi quindi al punto di vista interno del lusso; gli individui cercano qualcosa da ricordare, da vivere, capace di rimanere impresso. Il

²⁹ Amatulli e De angelis (2018). Luxury marketing: vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità

³⁰ Giovanni Mattia (2013). Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi

semplice possesso di un bene non è connotato più come qualcosa di unico e particolare, ma piuttosto sono le esperienze di vita (es. viaggi) che il singolo cerca di perseguire³¹.

Una ricerca rilevante in questo senso è quella effettuata da Sustainable Brands, redatta nel documento “Enabling the good life report”. Questa analisi conferma il trasferimento delle preferenze dei consumatori verso un lusso internalizzato, più riservato, correlato a due obiettivi essenziali: “meaningful connections” e “balanced simplicity”.

Il primo scopo è stabilire e mantenere buoni rapporti familiari e personali, supportare l’ambiente e aiutare se possibile le persone in difficoltà. La seconda finalità invece è detenere uno stile di vita semplice. Analizzando questi due nuovi scenari, il lusso del futuro sarà caratterizzato dalla “sottrazione” di oggetti dalla vita dell’individuo, al fine di stabilire un’esistenza semplice e genuina³².

Un esempio di questo cambiamento è rappresentato da strategie messe in atto da alcune aziende, come Lvmh che ha dimostrato di essere al passo con i cambiamenti in seguito all’acquisizione di alcuni hotel di charme, funzione che non rientra tra le proprie aree di business.

³¹ Amatulli e De angelis (2018). Luxury marketing: vendere il lusso nell’epoca della sostenibilità

³² Amatulli e De angelis (2018). Luxury marketing: vendere il lusso nell’epoca della sostenibilità

CAPITOLO II: L'industria del lusso e i suoi principali attori

2.1 Un overview del settore

Circa trenta anni fa l'industria del lusso era dominata principalmente da business familiari, ma intorno al 1990 si iniziava a respirare aria di cambiamenti, specialmente un uomo era consapevole di tutto ciò: Bernard Arnault. Durante la fine degli anni novanta, la rivalità tra Arnault, al tempo proprietario di Dior, e Henry Racamier, marito di Mrs. Vuitton, creò una separazione rilevante, in cui ogni singola parte cercava di conquistare il mercato tramite acquisizioni e fusioni.

Lo scontro si è concluso in seguito alla proclamazione di Arnault come vincitore, che ha continuato il suo operato in modo impeccabile creando un vero e proprio impero, riconducibile al colosso LVMH, in questa maniera la moda si è trasformata in un business. L'imprenditore francese è l'autore della nascita del più grande conglomerato del lusso al mondo: Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH). In questo grande gruppo ogni singolo brand ha il compito di tramandare la propria storia e il proprio know-how, operando in modo autonomo. Nonostante ciò, nell'eventuale caso in cui il singolo brand avesse bisogno di un aiuto, Arnault è sempre pronto a fornire assistenza, questo è uno dei privilegi di far parte di questa grande holding³³.

Il francese creò la nozione di "star brands", caratterizzati per la modernità, gli alti profitti che portavano e il fatto di essere senza tempo, inoltre rinnovò la produzione, lo stoccaggio e la distribuzione, tutto questo per offrire un servizio unico e indimenticabile al cliente finale. Un altro punto di forza da attribuire ad Arnault è stato lo spazio di manovra lasciato alle singole marche, le quali godevano e godono tutt'ora di libertà anche se questa è limitata, poiché circoscritta alle linee "tracciate" dal CEO.

La maggior parte degli attori presenti nel mercato del lusso sono business a livello familiare, per primo Hermes famoso marchio nel campo della moda nato nel 1837, per l'appunto posseduto rispettivamente dalle famiglie Dumas, Puech e Guerrand. Un altro brand noto appunto per essere condotto a livello familiare è Chanel, posseduto dalla famiglia Wertheimer dal 1954. Chanel si è contraddistinto negli anni per la gestione che i proprietari esercitavano su di esso, per esempio il

³³ <https://it.wikipedia.org/wiki/LVMH>

marchio non è mai stato introdotto nel mercato azionario, il che fa sì che i dati finanziari dell'azienda siano un segreto per il pubblico e i concorrenti. La sua indipendenza è uno dei fattori che lo caratterizza, essendo molto difficile riuscire a rimanere indipendenti nel mercato del lusso³⁴. In Francia nel 1954 fu fondato da Jean-Jacques-Guerlain il “Comité Colbert”, un'associazione creata per promuovere il concetto di lusso, i membri, inizialmente settantacinque e ora diventati ottantuno, sono tutte case di moda famose ognuna delle quali caratterizzata dalle proprie dimensioni, gestione e storia; nonostante ciò venivano condivisi gli stessi valori all'interno del gruppo³⁵.

Questa serie di avvenimenti correlati al campo della moda influenzano gran parte dell'Europa e anche l'Italia è coinvolta in questa “ondata di cambiamenti”. La dimostrazione di questo suo coinvolgimento c'è nel 1992 con la nascita della fondazione Altagamma, un'associazione il cui scopo era riunire tutte le imprese dell'alta industria culturale italiana, riconosciute come ambasciatrici della cultura italiana in tutto il mondo. L'obiettivo di Altagamma è favorire la crescita e lo sviluppo delle imprese italiane in un contesto internazionale, facendo al tempo stesso conoscere il più possibile la cultura italiana in ogni dove; le aziende facenti parte di questo gruppo operano nei settori della moda, del design, della gioielleria, dell'alimentare, dell'ospitalità, della velocità e del wellness. Indipendentemente da questa struttura assunta dalle aziende all'interno del panorama italiano, i business familiari nel settore del lusso in Italia rimangono comunque un fattore predominante³⁶.

Durante gli anni la maggior parte dei brand è finita sotto il controllo di gruppi più imponenti, nel settore considerato i più grandi conglomerati multi-Brand sono tre: LVMH, Richemont e il gruppo Kering.

Le imprese hanno subito un cambiamento radicale, infatti tramite la consolidazione a partire dal 1980 quasi tutti i piccoli business condotti a livello familiare si sono trasformati in gruppi globali. Tutto ciò ha naturalmente comportato modifiche nella gestione delle imprese, i grandi conglomerati

³⁴ Ashok Som, Christian Blanckaert (2015). The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management

³⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_Colbert

³⁶ <https://altagamma.it/organizzazione/>

del lusso sono infatti mossi prevalentemente da una logica di profitto, alla quale arrivano grazie alla capacità delle grandi aziende di sfruttare sinergie tra i brand e le categorie di prodotti³⁷.

Il consolidamento è stato quindi un passo importante per questo settore che ha comportato nuovi assetti, se da una parte è un stato un fattore fondamentale, dall'altra la storia dimostra come tutto questo ha portato dei problemi anche per un gruppo come LVMH, quando i profitti realizzati da Louis Vuitton venivano alcune volte erosi dalle perdite di marchi meno conosciuti³⁸.

Il mercato globale del lusso negli anni si è evoluto molto, subendo delle trasformazioni che hanno portato dei veri e propri cambiamenti nel settore, inoltre ha affrontato anche moltissime crisi, dalle quali però è sempre riuscito a uscire in modo positivo. Nel 2018 il valore approssimativo del mercato del lusso è stato stimato intorno ai 1.200 miliardi di Euro ed ha registrato una performance positiva in praticamente tutti le aree di business del settore. In modo specifico i beni di lusso per la singola persona hanno registrato una crescita del 6% a tasso di cambio costanti raggiungendo un valore di 260 miliardi di Euro, per il futuro si prospetta un andamento positivo e solido fino al 2025 con una crescita media del 3%-5% annuo, per arrivare a un valore compreso tra 320 e 365 miliardi di Euro.³⁹

Riguardo alla distribuzione dei consumatori, i cinesi sono senza dubbio la popolazione che traina la crescita della parte più consistente del mercato del lusso. In un arco temporale che va dal 2015 al 2018 gli acquisti effettuati dai cinesi nella loro Nazione ha contribuito alla crescita il doppio rispetto alle loro spese all'estero. D'altra parte invece gli acquisti di beni di lusso in Giappone sono diminuiti, il che ha portato i vari brand a ingegnare nuovi modi per attrarre i consumatori all'interno dei negozi, nonostante ciò le vendite al dettaglio sono aumentate. Questo ultimo punto trova spazio anche in Asia, dove c'è stata una forte crescita. L'Europa sta affrontando un periodo non proprio positivo, dovuto a un Euro molto forte che ha avuto un impatto considerevole sul potere d'acquisto dei turisti. Un discorso opposto va fatto per Le Americhe dove si è registrata una forte crescita, dovuta ad un aumento del reddito che ha influenzato gli acquisti dei beni di lusso

³⁷ Ashok Som, Christian Blanckaert (2015). The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management

³⁸ Ashok Som, Christian Blanckaert (2015). The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management

³⁹ <https://www.bain.com/it/about-bain/media-center/press-releases/italy/2018/il-mercato-globale-del-lusso-nel-2018--e-in-crescita-e-raggiunge-260-miliardi--un-andamento-positivo-e-solido-sino-al-2025/>

degli individui in maniera positiva, inoltre in questo contesto il Dollaro è molto forte ed ha contribuito in modo concreto a un incremento delle spese da parte dei turisti. Infine in altre aree si è avuta una crescita al tasso di 0%, principalmente a causa delle politiche restrittive del Governo in Medio Oriente⁴⁰.

2.2 I protagonisti del mercato del lusso

Gli attori principali del settore del lusso sono tre: LVMH, Richemont e Kering. I beni di lusso sono stati associati specialmente a due Nazioni, Francia e Italia, la maggior parte dei prodotti proviene da quest'ultima, considerata la patria di molti brand di successo, come Armani, Prada, Ferragamo e tanti altri. Nel contesto troviamo simultaneamente imprese multibrands di rilevanza mondiale che dominano questo mercato e allo stesso tempo aziende monobrands che realizzano gli stessi profitti.⁴¹

Figura 2.2.1.: Distinzione delle varie aziende tra multibrands e monobrands

Table 3.1 Leaders in the Multibrand and Monobrand Luxury Sector

Multibrands	Monobrands
L'Oréal	Tiffany
LVMH	Chanel
Richemont	Burberry
Kering (ex-PPR)	Armani
Swatch	Versace
Hermès	Salvatore Ferragamo
Prada	Valentino
	Ermenegildo Zegna

Fonte: Ashok Som, Christian Blanckaert (2015). The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management

Nella figura sopra riportata si può osservare la distinzione citata precedentemente, che riporta le più importanti aziende del settore.

⁴⁰ <https://www.bain.com/it/about-bain/media-center/press-releases/italy/2018/il-mercato-globale-del-lusso-nel-2018--e-in-crescita-e-raggiunge-260-miliardi--un-andamento-positivo-e-solido-sino-al-2025/>

⁴¹ Ashok Som, Christian Blanckaert (2015). The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management

Tra i vari protagonisti, un gruppo che merita un'attenzione particolare e sul quale mi soffermerò in maniera più dettagliata è Lvmh, la holding che possiede il più alto numero di brand rispetto a ogni altro gruppo, ed è stata capace di spiccare tra tutti gli altri conglomerati e singoli marchi.

Louis Vuitton Moët Hennessy SE, abbreviata Lvmh, conosciuta come colosso multinazionale e conglomerata francese con sede a Parigi possiede oltre 70 Maison di alta moda che sono sempre al passo con i tempi, ognuna delle quali offre prodotti legati a tradizioni custodite negli anni. È l'unica holding al mondo presente nei cinque mercati del lusso: vini e alcolici, moda e pelletteria, profumi e cosmetici, orologi e gioielleria, distribuzione selettiva. Negli ultimi anni si è anche espansa in aree di business non di propria competenza, si parla del settore alberghiero e dei viaggi⁴².

La sua notorietà è stata conquistata attraverso gli anni, ma una delle sue peculiarità è il fatto di essere una holding condotta a livello familiare, è infatti in mano a Bernard Arnault dal 1987, il quale si batte per assicurare il continuo sviluppo delle sue case di moda e la sua gestione ha come obiettivo finale far mantenere alle singole Maison la propria eredità, l'esperienza e l'identità. Il presidente del Cda e amministratore delegato detiene una quota all'interno della società pari a 47,52%⁴³, avendone pieno controllo. La definizione di questa casa come la più importante all'interno del mercato del lusso non è casuale, numeri e ricavi giustificano la sua posizione, tant'è che nel 2018 Lvmh ha riportato ricavi per 46.8 miliardi di Euro di ricavi, occupando 156,000 posti di lavoro e avendo 4,592 negozi diffusi per il mondo.⁴⁴ Per quanto concerne il mercato finanziario, la holding è quotata alla borsa di Parigi al CAC 40 (quotazione continuamente assistita), un indice che rappresenta il valore delle quaranta imprese più significative tra le cento maggiori capitalizzazioni della borsa di Parigi⁴⁵.

2.2.1 La storia di Lvmh

Era il 1837 l'anno in cui il giovane Louis Vuitton all'età di sedici anni decise di trasferirsi a Parigi, con questo gesto cambiò per sempre la sua vita e quella delle generazioni future. Arrivato nella capitale francese, iniziò a lavorare come apprendista per Monsieur Marèchal e in poco tempo diventò un abile artigiano. Il suo lavoro consistette per diciassette anni nella creazione e

⁴² <https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/lo-spirito-lvmh/>

⁴³ <https://argomenti.ilsole24ore.com/lvmh.html>

⁴⁴ https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/01/lvmh_2018_group_va_april19.pdf

⁴⁵ <https://it.wikipedia.org/wiki/LVMH>

personalizzazione di bauli in base alle specifiche richieste del cliente, fino a quando non aprì nel 1854 il suo Atelier in Rue Neuve-des-Capucines, che riportava il suo nome: “Louis Vuitton: Malletier a Paris”, questo avvenimento sancì la nascita di una delle marche più famose al mondo. L'immediato successo ottenuto lo portò a espandere la propria attività. Agli inizi del '900 le persone incominciavano i primi viaggi, essenziali in questi tragitti erano le valigie. È in questi anni che Vuitton diede vita all'invenzione di un baule che permetteva al viaggiatore di essere sicuro che nessuno si appropriasse del contenuto dei bagagli. L'artigiano, insieme al figlio, creò un sistema di chiusura a cinque tamburi a molla, invenzione che tempo dopo fu brevettata ed etichettata come la più efficace in circolazione. Nel 1892, in seguito alla scomparsa di Louis, l'eredità del regno fino ad ora creato passò in mano al figlio, il quale diede vita allo storico monogramma LV (ancora oggi presente) ⁴⁶.

La nascita di Moët Hennessy risale invece al 1743 rispetto a Moët & Chandon e al 1765 per il cognac Hennessy.

La nascita di Lvmh è sancita nel 1987 in seguito alla fusione di Moët Hennessy, leader mondiale nel settore dei vini e alcolici di lusso dal 1971, con Louis Vuitton invece specializzata negli accessori di moda. Questo avvenimento portò un cambiamento indelebile nell'impresa già affermata (Louis Vuitton). In seguito a divergenze avvenute tra le due principali parti della contrattazione, un terzo soggetto sfruttò l'occasione intervenendo nella trattativa, Bernard Arnault, il quale era già proprietario consolidato all'interno del gruppo. Per cercare di assumere il controllo definitivo, il francese aveva lanciato un'offerta pubblica d'acquisto. Arnault divenne primo azionista di Lvmh nel 1988 e nel 1989 azionista di maggioranza tramite l'aiuto della banca Lazard e di Crédit Lyonnais, sviluppando una struttura finanziaria sofisticata, che gli permise di avere il controllo sull'intero gruppo con una partecipazione pari solo al 4%, suddividendo la struttura in 10 Holding⁴⁷.

Per Arnault la prima vera occasione di dimostrare le sue capacità, arriva tramite il marchio Dior Couture, era interessato ad acquisire il brand, ma ciò comportava però l'inevitabile acquisizione del Gruppo Boussac (di cui Dior faceva parte), il quale nel 1984 era in liquidazione, in una situazione di pieno tracollo nell'industria tessile. Smembrò il gruppo pezzo per pezzo, procedendo a una

⁴⁶ <https://it.louisvuitton.com/ita-it/la-maison/una-storia-legendaria#the-begining>

⁴⁷ <https://it.wikipedia.org/wiki/LVMH>

completa ristrutturazione dell'assetto societario, l'unico marchio che venne conservato fu Dior, successivamente si impegnò nella vendita della riformata struttura al gruppo Prouvost.

Da quel momento ebbe la possibilità di concentrarsi sul brand, che subì una completa rivitalizzazione e sotto il suo controllo divenne Christian Dior S.A. e successivamente venne rilevato di nuovo il marchio Christian Dior Parfums⁴⁸.

Da qui inizia l'inarrestabile ascesa verso il successo, comprendendo i vantaggi derivanti da questo tipo di strategia di crescita, seguirono numerose acquisizioni, prima delle quali avvenuta con il brand Celine nel 1988. Segue l'acquisto di Berluti e Kenzo; un quotidiano francese; Loewe nel 1996, Marc Jacobs e Sephora nel 1997, Thomas Pink nel 1999, nel 2000 segue Emilio Pucci e nel 2001 Fendi, DKNY e la Samaritaine⁴⁹.

Nel 2011 il noto marchio italiano Bulgari entra a far parte di questo gruppo, seguito nel 2013 da Loro Piana con la cessione da parte della famiglia dell'80% delle quote, il restante 20% è stato mantenuto per avere un controllo sulla gestione dell'azienda. Nel 2014 molto importante è la fondazione della Louis Vuitton Corporate Foundation, nata per sostenere la creazione artistica contemporanea francese e internazionale, nonché permettere a un vasto pubblico l'accesso alla collezione delle opere esposte e infine preposta per l'organizzazione di diversi eventi (spesso legati alla musica)⁵⁰. La fondazione Louis Vuitton afferma il supporto attivo nei confronti delle arti e della cultura, ritenuti parte fondamentale dei valori di Lvmh. Seguita poi da altri eventi di grande rilevanza che hanno permesso il conseguimento del successo che oggi ha il gruppo.

Una delle caratteristiche principali di questo grande gruppo è la sua internazionalizzazione, la holding ha sempre cercato negli anni di espandersi e ci è riuscita tramite l'acquisto di case di moda sia italiane che americane (principalmente straniere). È grazie al nuovo CEO che susseguirono diverse operazioni di fusione e acquisizione che resero Lvmh un colosso all'interno di questo settore.

⁴⁸ https://it.wikipedia.org/wiki/Bernard_Arnault

⁴⁹ <https://it.wikipedia.org/wiki/LVMH>

⁵⁰ <https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/arte-e-cultura/fondation-louis-vuitton-iniziativa-lvmh/>

Figura 2.3.1: Distribuzione geografica dei negozi e degli impiegati del gruppo



Fonte: https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/03/rapport-annuel-lvmh-2018_va.pdf

Infatti come si può notare dalla figura, la distribuzione dei centri fisici è avvenuta in maniera capillare, in quanto la presenza di questa azienda si è diffusa negli anni in tutto il mondo.

Nell'immagine all'interno dell'Europa, la Francia non viene considerata essendo un posto a sé, patria dei brand che hanno più di cento anni di attività, stessa cosa viene fatta rispetto all'Asia, in cui non viene considerato il Giappone. Quindi le attività sotto il controllo di Lvmh si distribuiscono in sei Regioni: Stati Uniti, Europa, Francia (considerata come Nazione a parte), Asia, Giappone (considerato come Nazione a parte) e infine altri mercati. Per ordine di importanza, si può notare come la più alta presenza di negozi e di impiegati è in Asia che è anche la Nazione che contribuisce in maniera maggiore ai guadagni, mentre i numeri più bassi sono registrati in Giappone.⁵¹

Acquisire i gruppi che oggi fanno parte della holding non è stato immediato, perché a seguito dell'ingresso nel settore del gruppo Pinault-Primtemps-Redoute (PPR), l'attuale Kering, si è aperta una vera e propria concorrenza per lo svolgimento delle operazioni di acquisto, dimostrazione di questi avvenimenti è stata il conseguimento del gruppo Gucci che entrò a far parte di Kering piuttosto che di Lvmh. In un arco temporale di 15 anni, Lvmh diventa leader indiscusso del settore del lusso, oggi possiede circa settanta maison, molte delle quali tra le più conosciute al mondo.

⁵¹ https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/01/lvmh_2018_group_va_april19.pdf

Arnault nel 2018 è stato classificato da Forbes come l'uomo più ricco d'Europa e il quinto al mondo, i principali concorrenti sono Francois-Henri-Pinault proprietario del fondo Kering e il gruppo svizzero Richemont.⁵²

Tra le varie figure riconosciute come braccio destro dell'imprenditore francese c'è Antonio Belloni, figura chiave all'interno della holding, il quale entro nel gruppo nel 2001 come direttore generale e responsabile per la gestione strategica e operativa delle aziende di Lvmh, ruolo tutt'ora confermato.⁵³ Il suo ruolo ha avuto molta rilevanza soprattutto nelle operazioni che hanno visto come protagonista l'Italia (Fendi, Bulgari, Loro Piana, ...). Altra figura chiave all'interno del gruppo è Michael Burke, colui che ha avuto il comando in successione di Fendi, Bulgari e Vuitton, aveva lavorato a fianco di Arnault nel settore immobiliare ancor prima della creazione del gruppo Lvmh.

2.2.2 Struttura e strategie perseguite dalla holding

Il gruppo Lvmh è uno delle poche aziende ad operare simultaneamente in quattro settori del lusso⁵⁴:

- “Wines and spirits”: Tutte le maison del gruppo predisposte a questo settore, sono connotate da un carattere di eccellenza per il modo in cui operano, è una cultura condivisa tra i vari gruppi. Le attività in questo compartimento sono divise tra il segmento dello Champagne e del vino, quello del Cognac e infine quello degli alcolici. Questo business focalizza le attenzioni sulla crescita nei segmenti di mercato di fascia alta, utilizzando una rete di distribuzione internazionale molto sviluppata. Lvmh è il produttore mondiale del Cognac per eccellenza, allo stesso tempo produce anche vini e spumanti di qualità;
- “Fashion and Leather Goods”: all'interno di questo segmento sono compresi brand storici simboli della moda e al tempo stesso nuovi marchi contraddisti comunque per il loro potenziale. Le maison di Lvmh nel campo della moda e della pelletteria hanno costruito il loro successo affidandosi a designer che hanno creato capolavori, permettendo ai distinti brand di acquistare

⁵² https://it.wikipedia.org/wiki/Bernard_Arnault

⁵³ <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-09/bernard-arnault-signore-lusso-e-segreti-dell-impero-lvmh-215037.shtml?uuid=AEZQoVeG>

⁵⁴ https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/03/document-de-reference-2018_va_interactif.pdf

una forte notorietà negli anni, tramite l'originalità e la qualità dei disegni proposti. I vari marchi hanno la peculiarità di avere delle collezioni uniche, inimitabili e senza tempo, avendo raggiunto l'eccellenza nelle vendite al dettaglio, parallelamente gli investimenti sono diretti anche ai negozi digitali per permettere la piena affermazione della holding nelle piattaforme online;

- “Perfumes and Cosmetics”: Lvmh è una tra le aziende più ferrate all'interno del mondo dei cosmetici e dei profumi, avendo al suo interno sia marche di fama mondiale sia marche più giovani ma molto promettenti. Uno dei punti che la distingue dai competitor è il fatto che ogni Maison è individuale e come tale lasciata a sé stessa, è attraverso l'indipendenza delle aziende che Lvmh si distingue dai follower in un mercato altamente competitivo. Nonostante ciò i valori ricercati sono gli stessi per tutte le imprese: eccellenza, creatività, controllo della propria immagine e innovazione. In questo settore le strategie sono a lungo termine, in una prospettiva di crescita nel futuro perseguita tramite lo sviluppo costante di nuovi prodotti;
- “Watches and Jewelry”: le aziende in questo settore operano nei settori di alta gioielleria e orologeria, i brand che appartengono a questo settore si completano a vicenda, l'obiettivo è creare prodotti autentici, di alta qualità e che siano conformi alle richieste e ai desideri del cliente;
- “Selective retailing”: parlando di vendita al dettaglio selettiva, lo scopo di questo business è trasformare lo shopping in qualcosa di unico, il cliente è il centro nevralgico di questo reparto, tutte le attenzioni sono indirizzate verso di lui poiché l'ordine finale del prodotto deve adeguarsi alle sue richieste. Le società in questo caso esercitano praticamente in tutto il mondo e dividono la loro attività in due reparti principali: selective retailing e travel retailing, il secondo indica la vendita di beni di lusso a viaggiatori internazionali.
- “Other Activities”: all'interno di questo compartimento, per altre attività sono comprese il gruppo “Les Echos”, il quale oltre al noto quotidiano finanziario francese, possiede diversi business e dedica alcuni articoli all'arte; “Feardship Royal Van Lent Shipyard” che ha invece il compito di costruire e vendere yacht prestigiosi progettati su specifiche richieste; e infine “Cheval Blanc Hotel” pertinente al settore alberghiero⁵⁵

⁵⁵ https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/03/document-de-reference-2018_va_interactif.pdf

Figura 2.4.1.: Brand sotto il controllo di LVMH

Wine and Spirits	Fashion and Leather	Perfume and Cosmetics	Watches and Jewelry	Selective Retailing
Hennessy	Louis Vuitton	Parfums Christian Dior	TAG Heuer	DFS Galleria
Moët & Chandon	Fendi	Guerlain	Zenith	Sephora
Chateau Cheval Blanc	Donna Karan	Parfums Givenchy	Chaumet	Le Bon Marché Rive Gauche
Chateau d'Yquem	Céline	Makeup for Ever	Hublot	Starboard Cruise Services
Krug	Loewe	Acqua di Parma	Fred	
Dom Perignon	Givenchy	BeneFit Cosmetics	Bulgari	
Belvedere	Edun	Kenzo Parfums	De Beers	
Mercier	Kenzo	Fresh		
Glenmorangie	Nowness	Perfumes Loewe		
10 Cane	Thomas Pink	Fendi Perfumes		
Ruinart	Berluti	Nude		
Domaine Chandon California, Australia	Marc Jacobs			
Bodega Chandon, Argentina	Emilio Pucci			
Veuve Clicquot				
Ardbeg				
Cloudy Bay				
Cape Mentelle				Other Activities
Newton Vineyard				Groupe Les Echos
Cheval des Andes				Royal Van Lent
Terrazas des Los Andes				Cheval Blanc
Numanthia				Jardin d'Acclimatation
Wenjun				Samaritaine

Fonte: Ashok Som, Christian Blanckaert (2015). The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management

Nella figura sopra riportata sono illustrate i brand posseduti dalla holding, distinti per ogni singolo ramo di attività. LVMH opera principalmente in cinque business diversi, anche se al tempo stesso ha investimenti in altre attività, recentemente ha acquisito il gruppo Belmond con un accordo che è costato 2.6 miliardi di Dollari, il che porta la holding ad espandersi ancora di più nel settore alberghiero. Precedentemente il gruppo aveva al suo interno una piccola unità dedicata all'ospitalità, che includeva il gruppo Cheval Blanc distribuito attraverso quattro maison e gli hotel di Bulgari, distribuiti in una partnership con Marriot Hotel in sei località. L'investimento effettuato non è stato eseguito sotto una logica di crescita del gruppo, l'obiettivo è finale era stare al passo con i tempi, come Jean-Jacques Guiony, il CFO di Lvmh, ha affermato. Poiché il lusso in un futuro recente non sarà più costituito esclusivamente dai prodotti ma anche dalle esperienze⁵⁶.

⁵⁶ <https://skift.com/2018/12/14/what-lvmhs-belmond-buy-means-for-the-future-of-luxury-travel/>

La holding ha acquisito il gruppo in un momento di perdite, compilando un piano che permetterà a Belmond di raddoppiare il proprio portfolio entro il 2020, aumentando il numero di strutture presenti.

Lvmh è diventato tramite gli anni un vero e proprio gigante all'interno del settore del lusso, i numeri danno ragione alla nomea che si è creata intorno a questo nome.

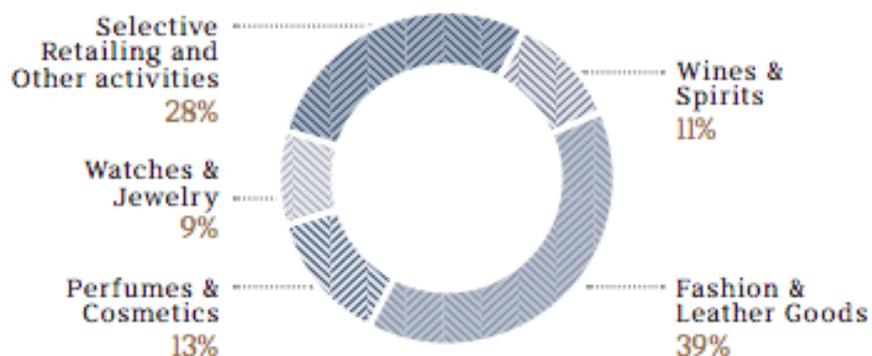
Figura 2.4.2: Lvmh leader del settore del lusso



Fonte: https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/03/rapport-annuel-lvmh-2018_va.pdf

La Holding possiede settanta Maison, venticinque delle quali in attività da oltre un secolo, una delle qualità principali dell'azienda è sicuramente il fatto di essersi espansa molto negli anni, tant'è che è riuscita ad affermarsi in settanta Regioni in tutto il mondo, riuscendo a occupare 156,088 posti di lavoro, in cui 40,614 impiegati hanno un contratto permanente (4,946 in Francia). I negozi fisici a livello mondiale sono invece 4,592. Come riportato dai dati soprastanti i profitti totali registrati nel 2018 sono stati 46.8 miliardi di Euro, il che ha permesso di evidenziare un incremento del 10% rispetto all'anno precedente.

Figura 2.4.3.: Ricavi del 2018 di LVMH (espressi in %) per ogni area di business



Fonte: https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/03/rapport-annuel-lvmh-2018_va.pdf

Nel grafico sopra riportato sono espressi i ricavi del gruppo, rispetto al 2018 in percentuale, separatamente per ogni area di business in cui Lvmh opera. Moda e pelletteria (Fashion & Leather Goods) è il settore da cui il gruppo trae la parte più rilevante dei profitti, occupando una percentuale del 39%. L'area che invece ricopre solo una piccola parte dei ricavi è il settore dei Gioielli e Orologi, che porta alla holding solo il 9% dei ricavi.

I vari rami in cui la holding è ramificata permettono di investire in diverse attività, tutte molto redditizie, tant'è che nel primo trimestre del 2018 Lvmh ha rilevato una crescita dei ricavi del 13% rispetto all'anno precedente, registrando un fatturato di 10,9 miliardi di Euro⁵⁷. Questo incremento non è stato casuale, infatti il trend positivo continua anche nel 2019, dove nel primo trimestre i ricavi arrivano a 12,5 miliardi di Euro, registrando un incremento dell'11% considerando il 2018.⁵⁸

Concentrando l'attenzione sulla sezione operativa del gruppo, durante gli anni è stato istituito un modello di business che si basa su sei pilastri fondamentali e assicura al gruppo una forte crescita economica, profitti nel lungo periodo e sostenibilità.

“Il nostro modello di business si fonda su una visione a lungo termine, valorizza l'eredità delle nostre Maison e stimola la creatività e l'eccellenza. Esso è il motore del successo del nostro gruppo, il viatico per un futuro promettente”⁵⁹, è con queste parole che il CEO Bernard Arnault valorizza il modello operativo del gruppo. Il gruppo ha sempre avuto l'obiettivo di imporre il rispetto di tutti le parti interessate all'interno dell'azienda, definendo regole di condotta, principi etici e politiche volte a promuovere sia il rispetto sociale sia quello ambientale. Queste norme devono essere naturalmente rispettate dalla “galassia di Maison” in capo a Lvmh.

Il modello operativo della holding è costruito da sei “tasselli” fondamentali⁶⁰:

- Struttura decentralizzata: è garantita la piena autonomia a tutte le case di moda, le quali assumono sulle decisioni dei singoli imprenditori tutte le responsabilità, questo garantisce un forte spirito di imprenditorialità, che ricade su ogni dipendente. Inoltre questa caratteristica

⁵⁷ <https://retailtrendmagazine.altervista.org/lvmh-crescita-organica-dei-ricavi-del-13-nel-primo-trimestre-2018/>

⁵⁸ <https://www.fashionmagazine.it/business/la-moda--il-business-pi-dinamico-lvmh-i-ricavi-salgono-a-125-miliardi-102329>

⁵⁹ <https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/il-modello-lvmh/>

⁶⁰ https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/03/document-de-reference-2018_va_interactif.pdf

assicura un rapporto diretto e immediato con i clienti, garantendo efficacia e velocità nelle prestazioni;

- Crescita interna: gran parte dei ricavi realizzati dal gruppo vengono reinvestiti all'interno dello stesso, nello sviluppo delle Maison ma anche dei dipendenti, in quanto sono loro che permettono alla holding di raggiungere certi traguardi;
- Integrazione verticale: facilita la gestione della catena, partendo dalle strutture di approvvigionamento fino alla distribuzione selettiva;
- Creazione delle sinergie: attraverso la condivisione delle risorse, possibile con la creazione di sinergie tra i vari gruppi sempre rispettando le singole autonomie, ogni Maison deve poterne trarre un vantaggio;
- Trasmissione del savoir-faire: le varie case di moda operano in una prospettiva di lungo termine, per assicurare una costanza nella qualità e nell'eccellenza dei servizi erogati, la holding ha sviluppato dei metodi di trasmissione di savoir-faire nell'ambito dei lavori artigiani, per permettere una divulgazione delle stesse alle generazioni future;
- Equilibrio tra settori di attività e distribuzione geografica: questa armonia permette a Lvmh di essere pronto nell'ipotesi in cui dovesse affrontare crisi o fattori economici che potrebbero sconvolgere gli assetti costruiti fino ad ora.

Oltre alle basi su cui Lvmh si basa, il grande successo e la notorietà che il gruppo ha conquistato negli anni è frutto di un grande lavoro da parte di Arnault, il quale ha sempre promosso creatività e all'indipendenza, naturalmente questo processo è sempre stato controbilanciato da un imponente controllo dei costi in tutti gli altri settori. La qualità è per certo una delle priorità della Maison, il francese è riuscito a imporre controlli così rigidi da permettere un'erogazione dei servizi eccellente e impeccabile, questo anche perché la maggior parte dei prodotti vengono realizzati da Lvmh stessa, ad esclusione di rarissime esternalizzazioni⁶¹.

⁶¹ Ashok Som, Christian Blanckaert (2015). The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management

Il gruppo è caratterizzato da sempre da uno spirito familiare, che permette di orientarsi secondo una visione di lungo termine, la vocazione è quella di promuovere lo sviluppo di ogni singola Maison fornendo le risorse necessarie per arrivare al prodotto finale e collocando i vari beni offerti attraverso canali di distribuzione comuni, al tempo stesso viene preservata l'autonomia e l'identità di ogni gruppo. La direzione della holding con Bernard Arnault come CEO ha registrato grandi successi, in quanto egli è stato capace di basare l'intera visione dell'azienda attraverso degli specifici valori, perseguiti da ciascun brand. I valori che hanno permesso questo grande successo a lungo termine sono tre⁶²:

- essere creativi e innovativi: creatività e innovazione sono prerogative dell'essere umano, è su queste proprietà che le varie case hanno stabilito la loro supremazia e importanza e permettono di essere sempre aggiornate e al passo con i tempi, mantenendo però sempre la loro eredità;
- distribuire eccellenza: la qualità è una delle caratteristiche principali dei servizi offerte dalla Maison, si pone molta attenzione al dettaglio e alla perfezione, in quanto fattori chiavi che contraddistinguono il gruppo dalle altre aziende che offrono servizi alla pari. L'artigianato è una delle forme privilegiate in questo caso, essendo un mezzo capace di fare la differenza e recapitare eccellenza;
- coltivare uno spirito imprenditoriale: il gruppo Lvmh ha una struttura decentralizzata che permette una grande efficienza e distribuisce a ogni maison una forte responsabilità, ricadendo la performance della singola azienda in mano alla stessa e non al gruppo. Questo richiede la capacità di lavorare in gruppi, pensare e agire in modo strategico avendo obiettivi di alto calibro.

La Maison è molto interessata anche ai temi sociali, tra le tante dimostrazioni, donazioni e progetti, è da citare che nel 1996, Lvmh avendo basato il suo sviluppo negli anni sulla sostenibilità, ha creato un Dipartimento dell'ambiente al suo interno. Nel 2012 ha presentato un progetto chiamato LIFE, un'iniziativa del gruppo per l'ambiente, nel 2016 questo programma si è evoluto in LIFE2020, e al suo interno sono stati programmati quattro scopi da realizzare entro quell'anno, che naturalmente si basano sull'impatto ambientale che l'azienda produce, cercando di combattere il

⁶² <https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/il-modello-lvmh/>

riscaldamento globale. Nel 2015 tutte le singole Maison hanno incorporato il progetto LIFE all'interno del proprio statuto, inteso come un linguaggio comune.⁶³

2.2.3 I restanti protagonisti: Kering e Richemont

Kering (ex-PPR) nasce nel 1963 grazie allo spirito imprenditoriale di Francois Pinault, il quale grazie a un aiuto da parte della famiglia e un prestito di una banca, apre Établissements Pinault, una società francese indirizzata nel commercio di legname. Nel 1988 l'azienda viene quotata in borsa e cresce in modo proporzionale. Successivamente l'impresa acquista il 20% di CFAO, una società di distribuzione francese, per poi unircisi tramite accordo, da lì iniziano le prime grandi acquisizioni, Conforama, Printemps, la Redoute e Fnac, portando alla creazione del logo PPR, Pinault-Printemps-Redoute, per allineare le aree operative con il nome dell'azienda.

PPR operava quindi in tre divisioni chiave che erano quelli del lusso, sport e lifestyle, Fnac; la divisione Retail dell'azienda commercializzava prodotti nel campo della moda, accessori, arredamenti per la casa, prodotti di bellezza e elettrodomestici. Il vero e proprio ingresso nel mondo dell'abbigliamento c'è però solo nel 1999 quando PPR acquisisce il 42% di Gucci, allo stesso tempo con Yves Saint Laurent. Seguono poi altre grandi e importanti acquisizioni come Balenciaga, Givenchy, Alexander McQueen e Stella McCartney. Successivamente Pinault completa l'acquisto del gruppo Gucci, per passare il comando dell'impero al figlio, François-Henri, nuovo CEO.

Le aziende con il quale, PPR era cresciuta, vengono vendute e nel 2013 la società cambia il proprio nome in Kering, focalizzando la propria attenzione sui beni di lusso.

Il nome deriva dal termine inglese "caring" che vuol dire "prendersi cura", un concetto sul quale il gruppo fonda il proprio rapporto con i dipendenti ma anche con le Maisons⁶⁴.

L'impresa ha un motto ben specifico, che è "Empowering Imagination", inteso come la valorizzazione dei prodotti e dei servizi offerti tramite la creatività. Offrire ai clienti esperienze uniche, in una prospettiva di miglioramento continuo. Permettere alle Maison di agire nel modo che ritengono più consono, permettendo ai marchi di operare in una visione di lungo termine. Essere una presenza continua per i dipendenti, sostenendoli, incoraggiandoli e permettendogli di lavorare

⁶³ Ashok Som, Christian Blanckaert (2015). The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management

⁶⁴ <https://it.wikipedia.org/wiki/Kering>

in un ambiente in cui si trovino a loro agio. Tutto questo fa parte del motto di Kering, che vuole diffondere una visione del lusso moderna e creativa.⁶⁵

Figura 2.5.1.: Le Maison del gruppo Kering

Marchio	Con Kering dal	Paese
Gucci	1999	Italia
Saint Laurent	1999	Francia
Boucheron	2000	Francia
Bottega Veneta	2001	Italia
Balenciaga	2001	Spagna
Alexander McQueen	2001	Regno Unito
Brioni	2011	Italia
Girard-Perregaux	2011	Svizzera
JeanRichard	2011	Svizzera
Qeelin	2012	Francia
Pomellato	2013	Italia
Dodo	2013	Italia
Christopher Kane	2013	Regno Unito
Ulysse Nardin	2014	Svizzera

Fonte: <https://it.wikipedia.org/wiki/Kering>

Nel grafico sono riportati i brand facenti parte del gruppo, il settore del lusso circa dieci anni fa erano solo una piccola parte dei ricavi di Kering, mentre ora rappresenta il complesso delle sue attività, in questo modo ogni singola azienda è parte del valore finale creato dall'insieme.

Ponendo la creatività come base del modello aziendale, ogni Maison può spaziare in termini di strategie e espressione di personalità, secondo il loro pensiero l'artigianato e la tradizione non sono più le uniche cose in grado di trainare un brand di lusso, le persone vogliono esprimere sé stessi in ciò che acquistano, per questo motivo Kering offre agli individui la possibilità di vivere esperienze originali basate sulla propria espressione personale⁶⁶.

⁶⁵ <https://www.kering.com/it/il-gruppo/scopri-kering/empowering-imagination/>

⁶⁶ <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/73a7d9e7d60ab433/original/KERING-RA-2018-EN.pdf>

Il gruppo ha adottato un modello multi-brand, nel quale l'azienda opera in una prospettiva di lungo termine, lasciando pieno potere ai singoli partecipanti che in questo modo sono liberi di agire come meglio credono, tutto ciò permette grande agilità e responsabilità allo stesso tempo. Nel settore del lusso è appurato che l'obiettivo di ogni singola azienda è una crescita sostenibile, Kering tramite la sua capacità di attrarre nuovi clienti e di mantenere quelli abituali (attraverso una forte fidelizzazione) e con il continuo aumento dell'efficienza, permette di conseguire una crescita esponenziale⁶⁷.

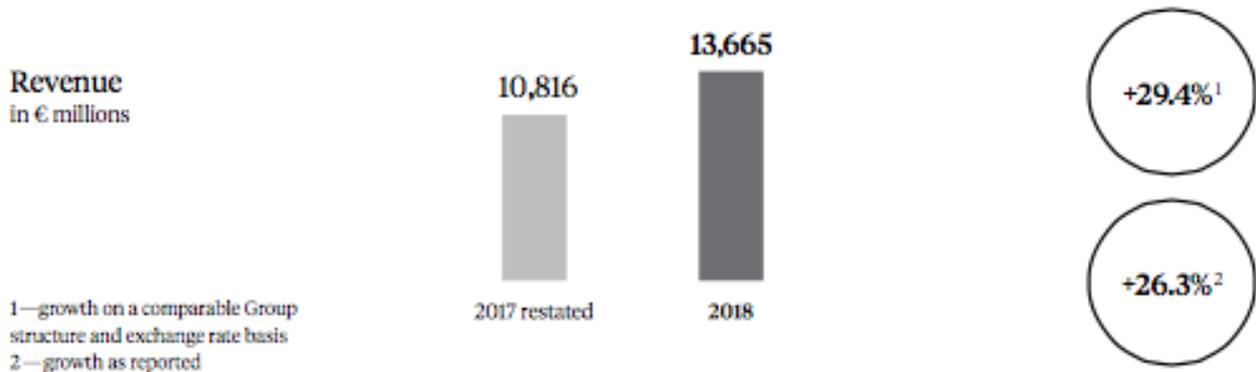
Le varie case pur mantenendo un'indipendenza tra di loro, sfruttano le sinergie per far crescere l'intero gruppo, ogni unità può concentrarsi sull'implementazione delle proprie funzioni. L'integrazione gioca un ruolo decisivo, tra le varie case di moda troviamo Kering Eyewear, appunto specializzata nella produzione di occhiali, in questo modo con il modello integrativo tutto il gruppo sfrutta l'esperienza e questo può far sì che le case amplino le proprie offerte di prodotti. Facendo affidamento a Kering Eyewear per quanto riguarda la linea degli occhiali, tutte le case possono unire l'esperienza del gruppo insieme alla creatività delle varie Maison. La condivisione di un internazionale raggruppamento di talenti è un altro fattore distintivo del gruppo, il quale dà molta considerazione alle risorse umane, intese come oggetto fondamentale per il perseguimento degli obiettivi preposti, tant'è che il singolo viene seguito, rispettato, incoraggiato e spesso gli è offerta la possibilità di fare carriera. L'azienda intrattiene anche progetti trasversali, soprattutto legati all'affermazione di Kering nel commercio digitale dei beni di lusso, le vendite online sono uno degli asset al centro delle iniziative del gruppo per poter incrementare lo sviluppo digitale dei vari marchi. Kering sta lavorando in partnership con Apple per creare un pacchetto di app che lo staff dovrà utilizzare all'interno dei negozi fisici; al tempo stesso si progettano applicazioni per rendere unica la "customer experience in-store", per migliorare l'esperienza di acquisto dei clienti.⁶⁸

Il gruppo è un vero e proprio protagonista globale del lusso, le Maison possedute operano in quattro settori principali: moda, pelletteria, gioielleria e orologeria.

⁶⁷ <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/73a7d9e7d60ab433/original/KERING-RA-2018-EN.pdf>

⁶⁸ <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-26/il-gruppo-kering-accelera-digitale-e-lascia-ynap-104342.shtml?uuid=AEIO9MnG>

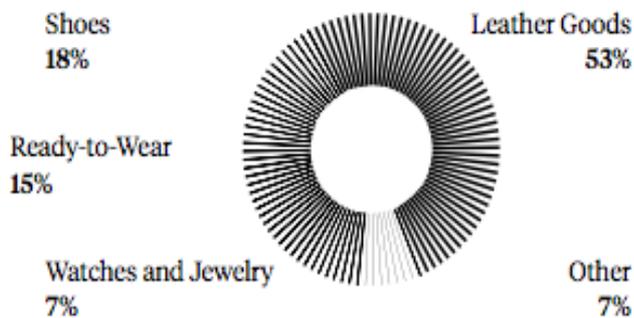
Figura 2.5.2: Ricavi del gruppo Kering



Fonte: <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/73a7d9e7d60ab433/original/KERING-RA-2018-EN.pdf>

Come si può notare dal grafico, l'azienda ha conseguito un fatturato di 13,665 miliardi di Euro nel 2018, rispetto ai 10,816 miliardi dell'anno precedente⁶⁹.

Figura 2.5.3.: Ricavi per area di business (in %)



L'area relativa ai beni di lusso è quella che ha contribuito alla parte più rilevante dei ricavi, essendo il 53% dei profitti, come si evince dal grafico. Mentre l'area degli orologi e gioielli al pari di altre aree di business in cui Kering opera, partecipano al fatturato in modo minimo (7%).

Fonte: <https://keringcorporate.dam.kering.com/m>

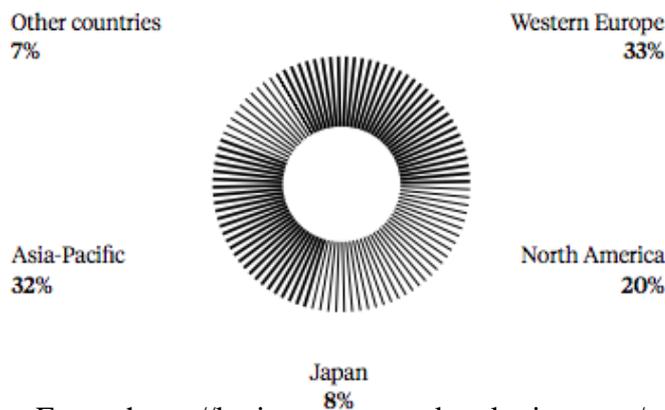
Kering dedica molto attenzione alla sostenibilità, posta al centro dell'intera strategia aziendale, essendo considerata come driver di innovazione e creazione di valore per il gruppo, le Maison e tutti gli stakeholder coinvolti. "Il lusso e la sostenibilità devono andare di pari passo", sulla base di queste parole, François-Henri Pinault governa l'intero gruppo⁷⁰.

⁶⁹ <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/73a7d9e7d60ab433/original/KERING-RA-2018-EN.pdf>

⁷⁰ <https://www.kering.com/it/talenti/chi-siamo/il-nostro-gruppo/>

Infine dovendo parlare dei Paesi in cui il gruppo è attivo, si può dire che le Nazioni in cui Kering principalmente sono cinque: Europa Occidentale, Nord America, Giappone, Asia-Pacifico e altre Regioni⁷¹.

Figura 2.5.4.: Fatturato prodotto da ciascuna area geografica (in%)



Fonte: <https://keringcorporate.dam.kering.com/m>

Tramite il grafico sappiamo che l'Europa Occidentale è la regione che contribuisce in modo maggiore ai ricavi totali del 2018, rappresentando il 33% del totale, mentre le altre regioni in cui Kering opera, concorrono solo al 7% del fatturato. Il Giappone per un solo punto percentuale fa parte delle ultime Nazioni, mentre Asia-Pacifico, sempre per poco, è la seconda regione per importanza⁷².

Infine l'ultimo protagonista che occupa la scena è Richemont, la holding finanziaria svizzera, che riunisce marchi del lusso ormai consolidati. La storia del gruppo è legata all'imprenditore Anton Rupert, soggetto che operava nel campo del tabacco e delle estrazioni minerarie; approfittando dei problemi di governance che la Maison Cartier Monde stava passando, la acquisì; in poco tempo grazie al fatto che l'azienda faceva parte di Dunhill, un gruppo più grande che al suo interno possedeva Montblanc e Chloé, nacque il gruppo Vendome, primo nucleo del gruppo Richemont. In seguito a ciò l'interesse nel campo delle miniere e del tabacco rimase comunque sempre presente. Il figlio di Anton, Johann Rupert, fu il prosecutore del progetto iniziato dal padre. Il suo operato iniziò subito con la separazione dei due rami di interesse della famiglia da quello del lusso, per poi porre la sede del gruppo a Ginevra, che iniziò nel 1988 la sua attività in modo concreto sotto il nome

⁷¹ Ashok Som, Christian Blanckaert (2015). The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management

⁷² <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/73a7d9e7d60ab433/original/KERING-RA-2018-EN.pdf>

effettivo di Richemont. Nel 1999 Rupert acquistò il famoso gioielliere Van Cleef & Arpels e successivamente nel 2002 entrarono sotto il controllo della holding altri tre famosi marchi orologiai: Jaeger-LeCoultre, IWC e A. Lange & Söhne⁷³.

Il gruppo opera in cinque aree di business principali: orologi, gioielli, pelletteria e accessori, strumenti da scrittura e altre aree, nell'ultima categoria rientra il settore inerente alla moda, la quale sta continuando ad acquistare rilevanza all'interno della holding. La classificazione è però puramente arbitraria, ad esempio Cartier oltre a essere un brand presente nel settore dei gioielli lo è anche in quello degli orologi.

Figura 2.5.5.: Brand all'interno del gruppo Richemont

Jewellery Maisons	<i>Cartier</i>	Van Cleef & Arpels		
Specialist Watchmakers	A. LANGE & SÖHNE GLASHÜTTE USA	BAUME & MERCIER MAISON D'ORFÈVRES SUISSES 1830	IWC SCHAFFHAUSEN	JAEGER-LECOULTRE
Online Distributors	OFFICINE PANERAI FIRENZE 1860	PIAGET	ROGER DUBUIS	VACHERON CONSTANTIN GENÈVE
Other	WATCHFINDER&Co. THE PRE-OWNED WATCH SPECIALIST	YOOX NET-A-PORTER GROUP	ALAÏA PARIS	Chloé
	PETER MILLAR	PURDEY	dunhill SERAPIAN MILANO	MONT BLANC

Fonte: https://www.richemont.com/images/home/richemont_group_snapshot_07122018.pdf

La figura mostra i brand che fanno parte del gruppo Richemont dividendoli per l'area di business. La direzione della holding, opera con l'obiettivo di distribuire valore nel lungo periodo agli shareholders, una sua peculiarità è il fatto che la maggior parte delle aziende che ne fanno parte sono attive da oltre un secolo, ma il vero motivo per cui Richemont si distingue rispetto alle altre aziende che operano nel campo della moda, è l'indipendenza delle singole aziende, fattore chiave per la crescita complessiva della holding⁷⁴.

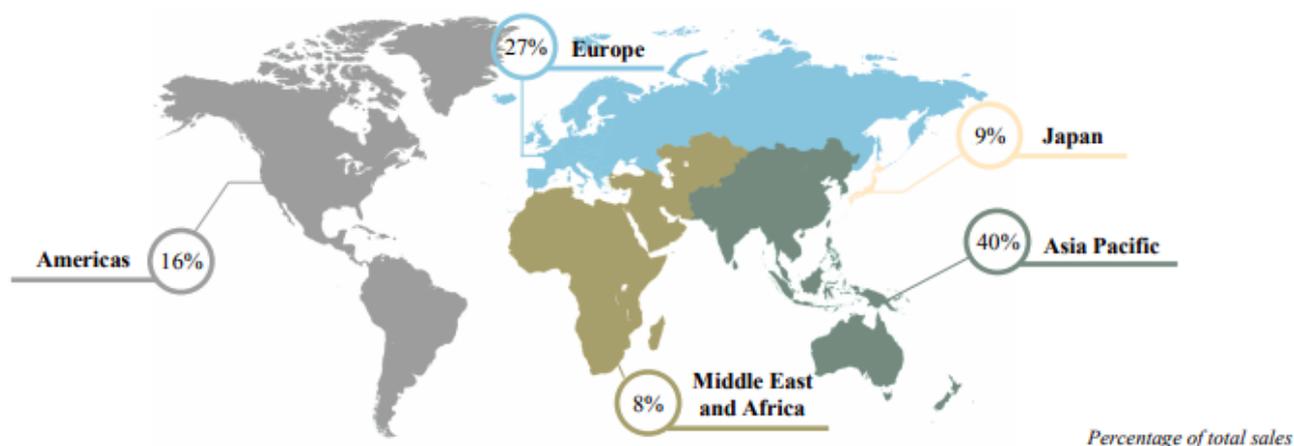
⁷³ https://it.wikipedia.org/wiki/Gruppo_Richemont

⁷⁴ <https://www.richemont.com/group/strategy.html>

Ogni impresa è autonoma sotto tutti i punti di vista, nella maggior parte dei casi le imprese in questo settore producono nelle stesse fabbriche e creano delle sinergie nella distribuzione e nella comunicazione, mentre Richemont le mantiene indipendenti una dall'altra⁷⁵.

Lo scopo delle Maison è fare leva sul marketing per aumentare la vendita di prodotti e di conseguenza la clientela, i prodotti sono venduti attraverso una rete di boutique di proprietà del gruppo, franchising o boutique di proprietà di terzi. La diversità delle operazioni geografiche e l'indipendenza da qualsiasi mercato assicurano un vantaggio competitivo al gruppo. Ogni Maison è considerata un'entità indipendente in tutte le attività: sviluppo del prodotto, fabbricazione, distribuzione, comunicazione e marketing e infine servizio per i consumatori. Nella fisionomia dell'azienda, esistono dei centri regionali di distribuzione che supportano le Maison nella realizzazione delle varie mansioni, queste piattaforme si trovano nelle zone in cui Richemont opera: Europa, Asia-Pacifico, Nord America, Giappone, Medio Oriente e Africa⁷⁶.

Figura 2.5.6.: Ricavi in percentuale divisi per aree geografiche (in cui Richemont opera)



Fonte: https://www.richemont.com/images/home/richemont_group_snapshot_07122018.pdf

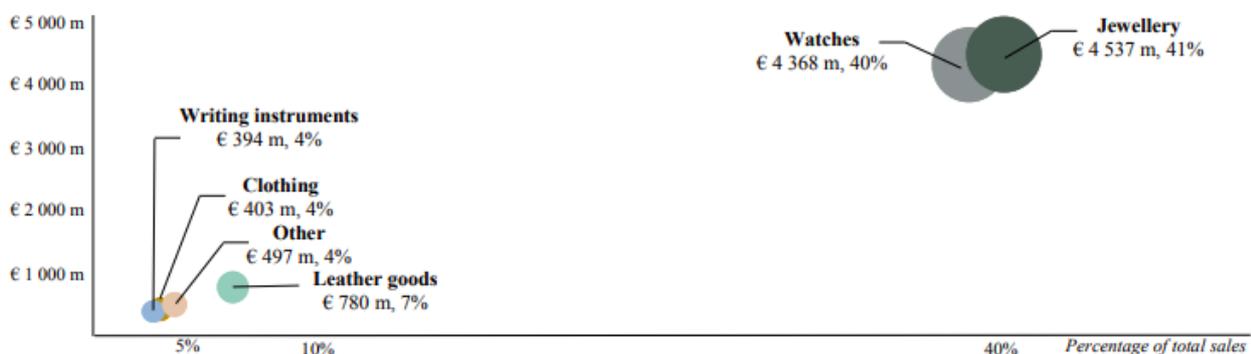
Nel 2018 l'Asia-Pacifico è la Regione che ha contribuito in modo più consistente ai guadagni dell'intero gruppo, dato che il 40% delle vendite totali è provenuto da lì, mentre il Medio Oriente e l'Africa rappresentano solo una piccola parte dei ricavi totali (8%), collocandosi come ultimi per l'apporto dato al gruppo.

⁷⁵ https://it.wikipedia.org/wiki/Gruppo_Richemont

⁷⁶ <https://www.richemont.com/group/organisation.html>

Le vendite del gruppo nel 2018 sono state pari a 10.979 Milioni di Euro, con un profitto operativo di 1.844 Milioni di Euro⁷⁷. Ma un'importante ripartizione da effettuare sono le vendite distinte per linea di prodotto, come detto in precedenza il gruppo possiede marchi centenari e la maggior parte di questi brand sono produttori di orologi e gioielli, infatti i business riferiti a questi due prodotti rappresentano la parte maggiore dei profitti, dai dati risulta che il contributo apportato sia praticamente identico (rispettivamente 40% e 41%). D'altra parte dovendo considerare i restanti articoli, i beni di lusso conquistano il podio tra i primi tre, ma con una percentuale minima, solo il 7%. Il settore vestiario, degli strumenti di scrittura e tutto il resto non sono di grande rilevanza per i profitti di Richemont.

Figura 2.5.7.: Ricavi percentuali distinti per ogni linea di prodotto



Fonte: https://www.richemont.com/images/home/richemont_group_snapshot_07122018.pdf

Richemont e le sue Maison dedicano gran parte del loro denaro per investimenti nella ricerca, nello sviluppo e nell'innovazione, una parte collocata per i design di nuovi prodotti, un'altra invece per promuovere le attività di marketing. Uno dei fattori più importanti verso cui sono indirizzati gli investimenti è sicuramente indirizzato agli orologi, si punta infatti allo sviluppo continuo di nuovi meccanismi⁷⁸.

La vision della holding finanziaria, essendo protagonista all'interno del mercato del lusso, è creare valore nel lungo termine in ogni singolo business, facendo sì che alla fine ne giovi tutto il gruppo, preservando allo stesso tempo, la qualità e la tradizione⁷⁹.

⁷⁷ https://www.richemont.com/images/home/richemont_group_snapshot_07122018.pdf

⁷⁸ <https://www.richemont.com/group/research-development-and-innovation.html>

⁷⁹ https://www.richemont.com/images/home/richemont_group_snapshot_07122018.pdf

2.3 Marche estere contro marche Italiane

Dopo aver fornito una panoramica generale parlando dei tre grandi gruppi che dominano il mercato del lusso, è importante provvedere a una distinzione dettagliata tra marche estere e marche italiane. I protagonisti di questo settore sono rispettivamente francesi e svizzeri e la capogruppo opera un controllo su ogni singolo brand (escludendo Richemont). La domanda che viene spesso posta è se i brand italiani posseduti da questi grandi gruppi abbiano perso o meno la propria “italianità” e soprattutto se questa internazionalizzazione del lusso stia inevitabilmente portando la fine del Made in Italy, questione non da poco conto sulla quale ci si è interrogati più volte.

La risposta è però tutt’altro che negativa, infatti l’Italia è stata definita come Patria del lusso, ventiquattro aziende tra le top cento imprese del lusso, appartengono al panorama italiano, l’unica considerazione da fare solo le dimensioni ridotte rispetto alle aziende estere⁸⁰.

Come riportato dal Sole24ore nel 2016 le migliori cento aziende all’interno del mercato del lusso hanno venduto prodotti per un totale di 217 Miliardi di dollari, che sono stati ricondotti a otto paesi principali. Tra questi l’Italia ha il primato per produzione grazie a ventiquattro imprese in totale, ma se l’attenzione si sposta sulla dimensione e il volume delle vendite la Francia guadagna il primo posto.

La nostra nazione ha molto rilevanza all’interno del panorama del lusso, ma dovendo fare una distinzione rispetto agli altri Paesi coinvolti, le aziende sono più piccole in confronto alle altre e il contesto è molto più frammentato, se infatti si considerano le dieci aziende mondiali più rilevanti, di italiana c’è solo Luxottica. La frammentazione non è però sempre una cosa negativa, infatti nel caso analizzato la maggior parte delle imprese sono a conduzione familiare e in questo modo c’è un forte controllo sulla coerenza del design, che è uno dei punti forti del Made in Italy⁸¹.

⁸⁰ <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-05-21/-italia-numero-al-mondo-numero-produttori-lusso-193503.shtml?uuid=AEARH6rE>

⁸¹ <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-05-21/-italia-numero-al-mondo-numero-produttori-lusso-193503.shtml?uuid=AEARH6rE>

2.3.1 Imprese italiane: le dimensioni ridotte come punto di debolezza e la manifattura come punto di forza

L'Italia è il primo paese al mondo per la quantità e qualità delle imprese di lusso, questo è ciò che la classifica Deloitte Global Powers of Luxury Goods 2018 ha confermato, basandosi sulle vendite consolidate nel 2016. Considerando la top cento del lusso, avendo Luxottica al quarto posto, Prada al diciannovesimo e Giorgio Armani alla ventiquattresima posizione, l'Italia riesce a tenere testa ai tre colossi del lusso, LVMH, Kering e Richemont, le quali comunque possiedono moltissimi brand italiani⁸².

Patrizia Arienti, Deloitte Emea region Fashion&Luxury, ritiene che la crescita del mercato sia influenzata da molte variabili, tra cui i fattori geo-politici e il loro impatto sul turismo; sicuramente il fatto che un'impresa italiana su cinque faccia parte della top ten documenta che il Made in Italy è una componente fondamentale per mostrarsi competitivi rispetto alle altre aziende internazionali, portando nel lungo periodo un successo di rilevanza mondiale. Posizionando questo fattore in una prospettiva di lungo termine, è fondamentale avere delle opportunità e delle condizioni che permettano al business di fiorire. Attraverso un'osservazione razionale della realtà italiana si arriva a una conclusione: le imprese italiane sono efficienti, ma relativamente piccole⁸³.

Essere una billion company non è più sufficiente, serve innovazione e forza per poter supportare una crescita rilevante e costante. La società di consulenza Pambianco Strategie d'impresa ha effettuato uno studio su questo fattore comparando gruppi del lusso esteri e italiani. Da una parte sono state considerate quindici imprese del lusso Made in Italy di proprietà italiana (Luxottica, Prada, Armani, Max Mara,...), dall'altra sei gruppi e aziende internazionali (Lvmh, Kering, Richemont, Tiffany,...). Dagli studi effettuati è emerso che il fatturato aggregato nel 2018 delle aziende italiane è solamente un terzo di quello delle imprese di stampo internazionale (27,5 miliardi contro 87 miliardi), motivo per cui le dimensioni giocano un ruolo fondamentale. È proprio l'entità ridotta delle aziende italiane ad ostacolarne la crescita, in quanto limita l'affluenza di investimenti, necessari in un contesto del genere⁸⁴.

⁸² <https://www.ilfoglio.it/moda/2018/05/22/news/deloitte-impreselusso-moda-made-in-italy-196252/>

⁸³ <https://www.ilfoglio.it/moda/2018/05/22/news/deloitte-impreselusso-moda-made-in-italy-196252/>

⁸⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2019-05-31/lusso-italiano-crisi-crescita-153914.shtml?rlabs=1>

Le imprese straniere non solo sono più grandi ma anche più redditizie, se si analizza l'andamento tra il 2016 e il 2018, il fatturato delle quindici realtà italiane è rimasto praticamente invariato, mentre quello dei grandi gruppi ha subito una crescita sostanziale (+27,6%), le uniche aziende che sono state in grado di stare al passo dei colossi internazionali sono state Moncler e Cucinelli, molto abili nell'innovarsi⁸⁵.

Riflettendo sul fatto che molti dei brand facenti parte dei grandi gruppi internazionali del lusso sono italiani e che molti di questi conglomerati hanno assunto italiani come manager e direttori creativi, risulta necessario soffermarsi sulla questione e cercare di dare una svolta.

Essendo la filiera produttiva delle imprese italiane completa ed adeguata e presentando tutte le caratteristiche necessarie per crescere in modo esponenziale, senza dubbi il costo del lavoro, la burocrazia e lo scarsissimo sostegno politico all'interno del settore costituiscono gli unici fattori che frenano la crescita del nostro contesto nazionale⁸⁶.

Una delle cose di cui il panorama del lusso italiano può andar fiero e di cui detiene il primato rispetto alle altre imprese estere, è il suo sistema produttivo, in Italia la manifattura traina l'industria e l'economia. Con un valore, registrato nel 2017, di circa 9 miliardi di Euro riferito alla manifattura complessiva del settore del lusso, l'Italia detiene circa il 70% di quel valore (intorno ai 6 miliardi di Euro), il restante 30% è invece in mano ai player stranieri.

Il lusso non può più fare a meno del made in Italy, queste le parole di David Pambianco, responsabile della divisione di consulenza strategica di Pambianco Strategia d'Impresa, in seguito a un'indagine svolta su 110 imprese italiane con ricavi superiori ai 50 milioni di Euro. Il Made in Italy non è però un privilegio esclusivamente rivolto alle imprese italiane, infatti i grandi gruppi internazionali, avendo il controllo di molti brand italiani, sono sempre più spinti a produrre nella penisola⁸⁷.

Una delle proprietà per cui le imprese italiane sono molto apprezzate è la loro capacità di servire il cliente; con il tempo il consumatore medio si è evoluto, assumendo consapevolezza dei propri

⁸⁵ <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2019-05-31/lusso-italiano-crisi-crescita-153914.shtml?rlabs=1>

⁸⁶ <https://www.ilfoglio.it/moda/2018/05/22/news/deloitte-imprese-lusso-moda-made-in-italy-196252/>

⁸⁷ <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-15/lusso-manifattura-vale-9-miliardi-183112.shtml?uuid=AEMgKsgG>

acquisti e informandosi in modo dettagliato sui prodotti, la qualità è al primo posto tra le commodity ricercate da quest'ultimo.

In un mercato del genere, altamente competitivo e in continuo cambiamento, conquistare il consumatore è fondamentale; attrarlo inizialmente verso il marchio per poi fidelizzarlo, è questa il sistema attuato dalla maggior parte delle imprese, magari utilizzando nuove tecnologie per rendere la proposta più appetibile.

In un contesto in cui le abitudini al consumo sono radicalmente cambiate, con i Millennials (i nati dopo il 1980) sempre meno fedeli ai marchi ma più attratti dall'esperienza dell'acquisto in sé, distinta e caratterizzata in ogni brand per l'unicità e la qualità che riesce a trasmettere, le imprese Italiane devono investire e innovarsi sempre di più per potere essere al passo con i competitor internazionali⁸⁸.

È la proposta del brand a creare la domanda, naturalmente per perseguire questi obiettivi è necessario attuare diverse strategie, che tuttavia comportano costi aggiuntivi alle aziende, più semplici da supportare per imprese di grande dimensioni. Il fattore dimensionale è quindi di grandissima rilevanza ed è da qui che nasce l'esigenza per le PMI (Piccole Medie Imprese) del Made in Italy di supportarsi a vicenda, creando una sorta di sistema, che gli possa permettere di essere più aggressive nel contesto in cui si trovano⁸⁹.

2.3.2 Fondazione Altagamma: l'eccellenza delle aziende italiane

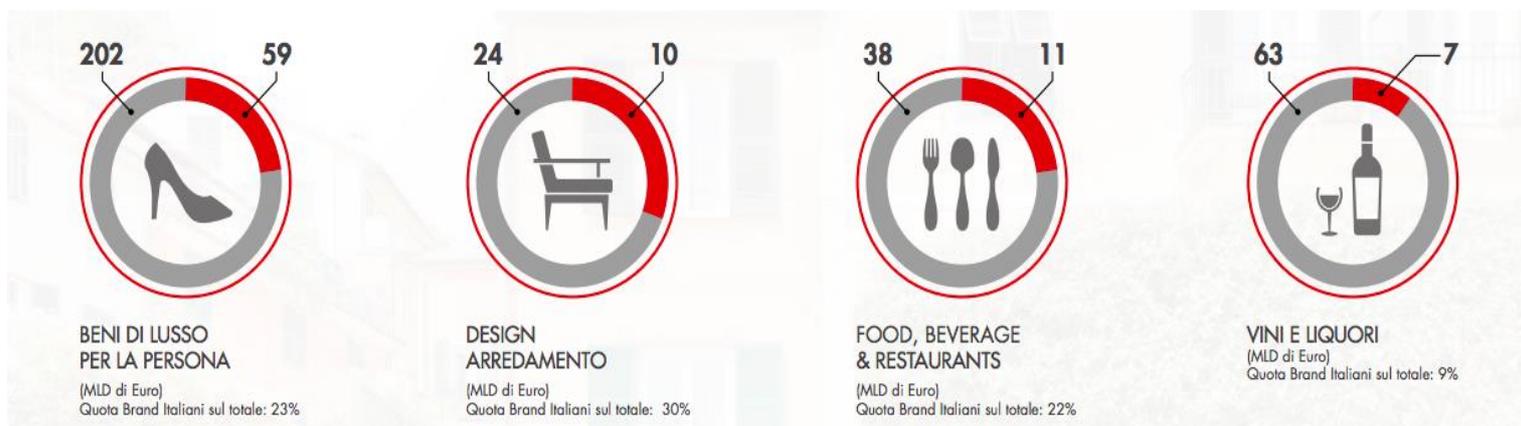
Una grande testimonianza delle case di moda italiane è la fondazione Altagamma, la quale fondata nel 1992 riunisce tutte le Maison dell'alta cultura italiana, che promuovono l'eccellenza e l'unicità della penisola nel mondo. La mission di questa istituzione è consentire la crescita internazionale delle imprese che ne fanno parte, permettendo indirettamente lo sviluppo del Paese. Mentre la sua vision è essere un punto di forza e di promozione del Made in Italy nel mondo⁹⁰.

⁸⁸ <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-05-21/-italia-numero-al-mondo-numero-produttori-lusso-193503.shtml?uuid=AEARH6rE>

⁸⁹ <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-15/lusso-manifattura-vale-9-miliardi-183112.shtml?uuid=AEMgKsgG>

⁹⁰ https://altagamma.it/media/source/BROCHURE_IT_Digital_190509.pdf

Figura 2.12.: Consumi in miliardi di Euro in diverse aree di attività distinguendo brand italiani e esteri



Fonte: https://altagamma.it/media/source/BROCHURE_IT_Digital_190509.pdf

I dati forniti da Altagamma in collaborazione con Bain & Company, società americana di consulenza strategica, permettono di evidenziare la forte presenza dei brand italiani (evidenziati in rosso) in diverse aree di business, i numeri segnati sono i consumi (in Miliardi di Euro) nei diversi campi. Tra tutti sicuramente il più interessante da analizzare è il settore dei beni di lusso per la persona, dove dalla tabella risulta che la quota dei brand italiani sul totale sia del 23%, essendoci consumi pari a 59 Miliardi di Euro per le marche nostrane, rispetto ai 202 Miliardi di Euro spesi per i brand nel resto del mondo. La quota di mercato complessiva posseduta dai marchi italiani è circa il 9%, all'interno di un segmento in alta crescita Altagamma è una protagonista.

La qualità dei prodotti italiani si è sempre distinta a livello mondiale, in quanto il prodotto finale è caratterizzato da un valore aggiunto, che deriva dall'Italianità del marchio, aggiunto alla storia e all'eredità di ogni singola impresa. L'unicità dei singoli brand è connotata da otto distinti punti⁹¹:

- La vocazione estetica: inteso come il gusto per la bellezza;
- La qualità artigianale: l'artigianalità è uno delle proprietà principali dei marchi italiani;
- Il patrimonio culturale e artistico: il rapporto con la storia, l'identità e il senso di appartenenza al territorio;

⁹¹ https://altagamma.it/media/source/BROCHURE_IT_Digital_190509.pdf

- La qualità sociale: La maggior parte delle aziende sono business familiari, questo permette un forte senso della comunità;
- La qualità relazionale: c'è una vasta quantità di culture, stili e gusti;
- La varia molteplicità: i marchi sono caratterizzati da una forte ricchezza culturale, naturale e produttiva;
- La qualità complessiva della vita: il popolo italiano vive la vita in modo meno frenetico rispetto agli altri popoli, è in grado di godersi i piccoli piaceri che questa li offre;
- La creatività: gli artigiani italiani sono riconosciuti come i più talentuosi al mondo, dotati di una forte inventiva.

L'obiettivo finale di questa associazione è assicurare alle imprese italiane una forte competitività nel mercato, quindi viene operata un'attenta analisi dei mercati per poter permettere alle aziende del panorama italiano di affermarsi in modo predominante. La presenza del Made in Italy, sinonimo di qualità, è ormai radicata nel settore del lusso. Le imprese nostrane sono uniche nel loro genere, essendo portatrici di tradizioni intergenerazionali, in più facendo una riflessione sulla competitività dell'industria italiana, c'è un forte interesse nella formazione dei manager e degli imprenditori. Le risorse umane sono un tassello fondamentale, viene dedicata molta attenzione alla formazione del personale e dei futuri manager che andranno a dirigere le varie aziende.

2.3.3 Il ruolo assunto dai Paesi Asiatici rispetto alla realtà italiana

Nel 2018 Xi Jinping, presidente della Cina, ha permesso al Made in Italy di continuare la sua scalata verso la vetta, tramite un taglio netto ai dazi sulle importazioni, che hanno subito un dimezzamento. Era dal 2004 che Altagamma chiedeva ripetutamente a Pechino un allineamento con i dazi imposti all'Unione Europea, esattamente quattordici anni dopo è riuscita nel suo intento. Il taglio dei dazi ha permesso di incrementare i guadagni a chiunque si trovi a produrre in Italia ed esportare in Cina, l'obiettivo di Xi Jinping era incrementare i consumi locali, in questo modo le aziende comprese all'interno di Altagamma hanno la vendita dei propri prodotti assicurata e

nell'eventualità in cui si registri un calo delle vendite a Milano o Roma questo verrà bilanciato da un aumento a Pechino, Shanghai o altre grandi città cinesi⁹².

Se da una parte l'Asia ha favorito la realtà italiana, dall'altra è una minaccia in continua espansione. In seguito alla pubblicazione della sesta edizione del Global Power of luxury goods, il famoso studio di Deloitte che si focalizza sulle cento società leader del settore, è stata rimarcata l'importanza e la notorietà del Made in Italy nel mondo. Nello studio effettuato, è stato però trascurato un fattore che invece merita molta attenzione, cioè l'abilità dei Paesi Asiatici di acquisire posizioni rilevanti all'interno del mercato del lusso, un contesto sempre vissuto da questi ultimi esclusivamente come compratori, e non produttori.

L'Italia, grazie alle ventiquattro imprese facenti parte della top cento del settore, occupa sempre il primo posto nel mercato del lusso, riconfermandosi, grazie al gigante Luxottica, per il terzo anno di fila nel quintetto delle migliori player: LVMH, Estée Lauder, Richemont, Kering e Luxottica⁹³.

Figura xx: Imprese nel settore del lusso nei rispettivi paesi



	No. of companies	Average size of companies by luxury goods sales (US\$m)	Share of Top 100 luxury goods sales	FY2017 Luxury goods sales growth
France	7	8,288	23.5%	18.7%
United States	14	3,433	19.5%	9.7%
Switzerland	9	3,379	12.3%	7.7%
China	9	2,194	8.0%	13.8%
United Kingdom	10	2,082	8.4%	7.4%
Japan	6	1,832	4.5%	14.1%
Italy	24	1,439	14.0%	2.2%
Germany	5	934	1.9%	4.3%
Spain	4	813	1.3%	9.8%
Other countries	12	1,360	6.6%	14.2%

Fonte: Global powers of luxury goods, Deloitte

⁹² <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-06-08/lusso-crescita-doppia-cifra-ma-solo-cina-090552.shtml?uuid=AEcmeG2E>

⁹³ <https://forbes.it/2019/04/17/settore-del-lusso-made-in-italy-numero-asia-migliori-performance/>

Nella tabella non sono riportati però le performance dei Paesi Asiatici, che con venti aziende nella top cento, concentrate soprattutto nel business dei gioielli, hanno registrato la performance migliore. Nel contempo in cui in Italia si celebra e omaggia il Made in Italy, l'Asia riduce le distanze (anche se al momento ancora molto rilevanti), fatto dimostrato dalla stessa tabella sopra riportata che evidenzia come il settore del lusso italiano è quello cresciuto di meno (2.2%) rispetto ai suoi concorrenti⁹⁴.

CAPITOLO III: BULGARI, ineccepibile esempio di successo del made in Italy

3.1 Storia e descrizione della casa di moda

Una delle case di moda italiane che più rispecchia la qualità e l'unicità del Made in Italy è sicuramente Bulgari, azienda italiana attiva nel settore del lusso tramite prodotti di gioielleria, orologeria, profumeria, pelletteria e anche nel campo alberghiero. La maison nacque a Roma nel 1884 fondata da Sotirio Bulgari, artigiano greco. In poco tempo il marchio acquista notorietà grazie alle sue opere gioiellerie, inizialmente realizzate in argento per poi essere adornate con pietre preziose, tramite la conquista di clientela di un certo calibro il brand continua ad assumere fama, il che porta Bulgari ad affermarsi in Europa e negli Stati Uniti all'inizio degli anni settanta. Una delle cose per cui il marchio è sempre stato apprezzato è la capacità di esprimere attraverso i suoi prodotti, soprattutto gioielli, il perfetto accordo tra classicismo e modernità⁹⁵.

Inoltre è tramite i propri valori che questa marca è stata in grado di raggiungere il suo successo, più di tutti sicuramente il potere del brand, che ha fatto sì che tutte le attività promuovessero esclusivamente lo stile dell'azienda⁹⁶.

⁹⁴ <https://forbes.it/2019/04/17/settore-del-lusso-made-in-italy-numero-asia-migliori-performance/>

⁹⁵ <https://www.bulgari.com/it-it/la-maison/lazienda/bulgari-history.html>

⁹⁶ <https://www.bulgari.com/it-it/people-and-careers/living-in-bulgari.html>

Il vero momento di svolta per l'azienda c'è nel 2011, quando Lvmh acquista il 51% del capitale del gruppo, con l'intenzione di procedere a un'offerta pubblica di acquisto, verso la fine dello stesso anno la quota posseduta dal gruppo francese sale al 98,09%. Lvmh divenuto proprietario del brand a tutti gli effetti, decide di aumentare gli investimenti e creare un centro di acquisti per tutti i marchi di gioielleria posseduti dal gruppo. Nel 2017 Bulgari dà vita a Valenza alla più grande Manifattura di gioielli d'Europa⁹⁷.

Nonostante la proprietà del brand è passata sotto mano del francese Bernard Arnault, la famiglia Bulgari è rimasta comunque partecipe nelle sorti del marchio e il rapporto con l'Italia è persistito molto forte⁹⁸.

3.2 L'italianità di Bulgari come fattore distintivo

Dal momento in cui Bulgari è entrato a far parte del gruppo Lvmh si poteva supporre un cambiamento del brand, basato sul fatto che un marchio italiano entrava a far parte di un gruppo francese. Indipendentemente dalla politica e le strategie perseguite dalla holding, che puntano a valorizzare i "point of distinction" di ogni singola Maison, Bulgari è stato in grado, in seguito alla totale acquisizione di Arnault, di esaltare la propria "italianità" crescendo all'interno del gruppo.

Con il suo ingresso nella holding francese, la Maison Romana ha rafforzato la comunicazione proprio sul suo essere un marchio italiano, negli anni ha guadagnato quote consistenti di mercato e investito anche in modo rischioso su nuovi mercati, però tutte le azioni intraprese dal brand sono state sempre effettuate rimanendo ancorate alle proprie origini e alla propria città natale: Roma. Le meraviglie di cui Roma è casa hanno ispirato Bulgari, influenzando molto l'identità della Maison. Focalizzare le attenzioni sul legame che c'è tra il brand e la città è sicuramente una delle strategie perseguite dal gruppo, sia sotto il punto di vista artistico sia sotto il punto di vista dell'esperienza unica che il brand offre. La "romanità" è una caratteristica che permette al brand di distinguersi rispetto ai competitors e di affermarsi anche all'interno di Lvmh, grazie a Roma, patria di un patrimonio artistico e culturale unici al mondo, che permettono la diffusione dell'eccellenza italiana nel mondo. Il DNA del brand è costruito intorno a due pilastri: artigianato e impeccabile attenzione rivolta al dettaglio⁹⁹.

⁹⁷ [https://it.wikipedia.org/wiki/Bulgari_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Bulgari_(azienda))

⁹⁸ <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2019-02-13/bulgari-120715.shtml?uuid=ABDusjTB>

⁹⁹ <https://www.fortuneita.com/2019/01/10/la-romanita-di-bulgari-nel-mondo/>

Per omaggiare la città che ha permesso al marchio di raggiungere questo successo mondiale, più volte Bulgari ha finanziato restauri di monumenti e siti archeologici rilevanti, prima di tutte il ripristino delle scalinate di Piazza di Spagna nel 2016, a seguire il risanamento dei mosaici presenti all'interno delle terme di Caracalla e infine ha investito in un progetto ancora in corso che si completerà nel 2021 che prevede la costruzione di passerelle in Area di Largo Argentina, per facilitare l'accesso al pubblico¹⁰⁰.

Bernard Arnault ha permesso alla casa di moda italiana un ampio spazio di manovra decisionale, l'entrata nel gruppo inoltre ha portato grande miglione a Bulgari, che ha assunto la capacità di sfruttare sinergie e ottenere posizioni sempre più prestigiose. Tramite le competenze, le manifatture e gli impianti posseduti dal brand, la Maison ha la possibilità di produrre totalmente in maniera autonoma, senza bisogno di fornitori esterni, questo è sicuramente un altro punto di forza che lo distingue rispetto ai competitor. Lo scopo del management dell'azienda è continuare ad assicurare una crescita costante, per sostenere la fama creata intorno al marchio¹⁰¹.

Gli investimenti più importanti si sono concentrati sull'artigianato e sui mestieri di eccellenza, proprio per questo motivo tra tutte le gesta dell'impresa, quella che ha sicuramente dimostrato più di tutte l'italianità di Bulgari e la sua dedizione nei confronti del Made in Italy, è stata la creazione nel 2017 della più grande fabbrica di produzione orafa d'Europa a Valenza, in Piemonte. Lo stabilimento di Bulgari è un insieme unico di tecnologia e tradizione, la fabbrica è stata concepita attraverso diciotto officine (isole), ognuna distinta per il tipo di prodotti verso cui è preposta. Tramite l'utilizzo di tecnologie molto avanzate nella sicurezza e nei processi produttivi, la Maison ha creato un vero e proprio gioiello, ma cosa più importante, ha contribuito in modo consistente a rafforzare il suo legame con il Made in Italy, grazie a una scuola interna allo stabilimento preposta alla creazione dei gioiellieri del futuro¹⁰².

¹⁰⁰ <https://www.bulgari.com/it-it/la-maison/lazienda/bulgari-and-rome.html>

¹⁰¹ <https://www.lastampa.it/2014/10/27/economia/bulgari-la-forza-del-marchio-in-anni-di-storia-del-lusso-25ouBfSla6e60Xp6P1nsnN/pagina.html>

¹⁰² <https://www.autodesk.it/redshift/manifattura-bulgari/>

CONCLUSIONI

L'obiettivo della presente trattazione era dimostrare che in seguito all'acquisizione della maggior parte dei brand italiani da parte di case di moda e gruppi stranieri, di stampo internazionale, il Made in Italy non era destinato alla fine del suo corso. Un modo efficace per poterlo constatare è stato tramite l'analisi di tutti gli attori protagonisti all'interno del mercato del lusso, un settore altamente competitivo e articolato.

Ciò che è emerso dall'elaborato è tutt'altro che negativo come le credenze vogliono far credere, il Made in Italy con l'era dei grandi gruppi del lusso è stato travolto da una vera e propria epoca di splendore che permane tutt'oggi, i brand italiani hanno acquisito notorietà a livello mondiale e la nostra penisola è conosciuta proprio per l'eredità e la qualità che è stata in grado di trasmettere ai singoli marchi, unici nel loro genere.

Il contesto descritto è governato da tante imprese, tra cui tre in particolare si spartiscono la quota maggioritaria del mercato (Lvmh, Kering e Richemont), ognuna possiede un numero molto elevato di marchi ed è proprio questo che le rende le protagoniste indiscusse. Grazie alle loro politiche e alle loro strategie hanno permesso ai brand italiani di fiorire e prosperare in un contesto internazionale, il più delle volte questo grande successo riferito ai singoli casi è stato possibile soprattutto grazie agli aiuti e alle sinergie create all'interno di questi grandi gruppi.

L'Italia continua ad essere una presenza costante e con il tempo la sua rilevanza nel "gioco" acquista sempre di più potere.

Il settore luxury continuerà inevitabilmente la sua espansione nei prossimi anni e delle novità rivoluzioneranno il mercato. Uno studio condotto da Bain & Company in collaborazione con la Fondazione Altagamma ha evidenziato come nei futuri sette anni il settore del lusso sarà uno dei pochi ad aver una crescita continua assicurata, questo grazie a diverse tendenze che andranno a svilupparsi.

Prima di tutto il popolo cinese incrementerà l'acquisto di beni di lusso nel loro Paese, andando a costituire circa il 45% dei consumatori del mercato del lusso¹⁰³.

¹⁰³ <https://www.corriere.it/moda/news/cards/lusso-7-grandi-tendenze-mercato-entro-2025/e-commerce-digitale-influenzeranno-ogni-acquisto.shtml>

La tecnologia è sempre più presente al giorno d'oggi in qualsiasi meccanismo o processo all'interno delle imprese, questo comporta il fatto di essere più rapidi e permette di incrementare la produttività. Proprio in considerazione di questo tema, gli acquisti online stanno surclassando i negozi fisici, praticamente in ogni campo, anche nel settore della moda le abitudini di acquisto stanno cambiando, infatti da questo studio è stato dimostrato che le compere sul web rappresenteranno il 25% e tutte le società che distribuiscono beni di lusso saranno attive su Internet. La conseguenza di questa innovazione sotto il punto di vista digitale comporterà la scomparsa di molti negozi di lusso.

Le culture andranno sempre di più a influenzare i prodotti di lusso, inoltre sarà anche in base al gruppo di appartenenza che le scelte di acquisto saranno condizionate.

Un altro cambiamento importante sarà dovuto da una vera e propria rivoluzione dei consumatori, le nuove generazioni diventeranno i principali acquirenti, infatti si presume che la generazione Z (i nati tra il 1995 e il 2012) e i Millennials (nati negli anni '80 e '90 del XX secolo) andranno a costituire il 55% del mercato entro sette anni¹⁰⁴.

Per quanto riguarda il Made in Italy, una delle proprietà che lo caratterizza e distingue è l'artigianalità, un punto di forza dei brand italiani. Per poter sopravvivere nell'epoca digitale, gli artigiani dovranno innovarsi e adattarsi ai tempi in cui viviamo, il futuro artigiano è tecnologico ed è tramite l'unione di tradizione e tecnologia che ci sarà l'innovazione del Made in Italy.

Instaurando un legame tra le competenze industriali potrà sostenersi uno sviluppo economico nel futuro¹⁰⁵.

¹⁰⁴ <https://www.corriere.it/moda/news/cards/luiso-7-grandi-tendenze-mercato-entro-2025/ringiovanimento-mercato.shtml>

¹⁰⁵ <https://www.lifegate.it/persone/stile-di-vita/futuro-artigiano-maker-tradizione-tecnologia>

BIBLIOGRAFIA

<https://www.igorvitale.org/2015/07/01/psicologia-del-lusso-storia-definizione-interpretazione/>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Lusso>

<https://www.vogue.it/magazine/blog-del-direttore/2011/03/5-marzo>

http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf

<https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>

http://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito_et_al.pdf

Giovanni Mattia (2013). Il Neo Lusso Marketing E Consumi Di Qualità In Tempi Di Crisi

Ashok Som, Christian Blanckaert (2015). The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management

Cesare Amatulli, Matteo De Angelis (2018). Luxury marketing, vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità.

<http://www.iisdellafra.it/PierodellaFrancesca/DOCUMENTI/APPUNTI%20VECCHI/studenti/ECONOMIA%20Biennio/La legge di Engel.pdf>

https://www.okpedia.it/elasticita_domanda_al_reddito

<https://it.wikipedia.org/wiki/Bisogno>

<https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/lo-spirito-lvmh/>

https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/01/lvmh_2018_group_va_april19.pdf

<https://it.wikipedia.org/wiki/LVMH>

https://it.wikipedia.org/wiki/Louis_Vuitton

<https://it.louisvuitton.com/ita-it/la-maison/una-storia-legendaria#the-begining>

<https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/arte-e-cultura/fondation-louis-vuitton-iniziativa-lvmh/>

https://it.wikipedia.org/wiki/Bernard_Arnault

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-09/bernard-arnault-signore-lusso-e-segreti-dell-impero-lvmh-215037.shtml?uuiid=AEZQoVeG>

https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/03/document-de-reference-2018_va_interactif.pdf

<https://altagamma.it/organizzazione/>

<https://www.bain.com/it/about-bain/media-center/press-releases/italy/2018/il-mercato-globale-del-lusso-nel-2018--e-in-crescita-e-raggiunge-260-miliardi--un-andamento-positivo-e-solido-sino-al-2025/>

<https://skift.com/2018/12/14/what-lvmhs-belmond-buy-means-for-the-future-of-luxury-travel/>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Kering>

<https://www.kering.com/it/il-gruppo/scopri-kering/empowering-imagination/>

<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/73a7d9e7d60ab433/original/KERING-RA-2018-EN.pdf>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-26/il-gruppo-kering-accelera-digitale-e-lascia-ynap-104342.shtml?uuiid=AEIO9MnG>

<https://www.richemont.com/group/strategy.html>

https://it.wikipedia.org/wiki/Gruppo_Richemont

https://www.richemont.com/images/home/richemont_group_snapshot_07122018.pdf

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-05-21/-italia-numero-al-mondo-numero-produttori-lusso-193503.shtml?uuiid=AEARH6rE>

https://altagamma.it/media/source/BROCHURE_IT_Digital_190509.pdf

<https://www.ilfoglio.it/moda/2018/05/22/news/deloitte-impreselusso-moda-made-in-italy-196252/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-15/lusso-manifattura-vale-9-miliardi-183112.shtml?uuiid=AEMgKsgG>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-06-08/lusso-crescita-doppia-cifra-ma-solo-cina-090552.shtml?uuiid=AEcmeG2E>

<https://forbes.it/2019/06/03/bonifico-smart-trasferire-denaro-plick-strumento-di-pagamento-digitale/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2019-05-31/lusso-italiano-crisi-crescita-153914.shtml?rlabs=1>

<https://www.bulgari.com/it-it/la-maison/lazienda/bulgari-history.html>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Bulgari_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Bulgari_(azienda))

<https://www.fortuneita.com/2019/01/10/la-romanita-di-bulgari-nel-mondo/>

<https://www.lastampa.it/2014/10/27/economia/bulgari-la-forza-del-marchio-in-anni-di-storia-del-lusso-25ouBfSl6e60Xp6P1nsnN/pagina.html>

<https://www.autodesk.it/redshift/manifattura-bulgari/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2019-02-13/bulgari-120715.shtml?uuiid=ABDusjTB>

<https://www.bulgari.com/it-it/people-and-careers/living-in-bulgari.html>

<https://www.corriere.it/moda/news/cards/lusso-7-grandi-tendenze-mercato-entro-2025/e-commerce-digitale-influenzeranno-ogniacquisto.shtml>

<https://www.lifegate.it/persone/stile-di-vita/futuro-artigiano-maker-tradizione-tecnologia>

